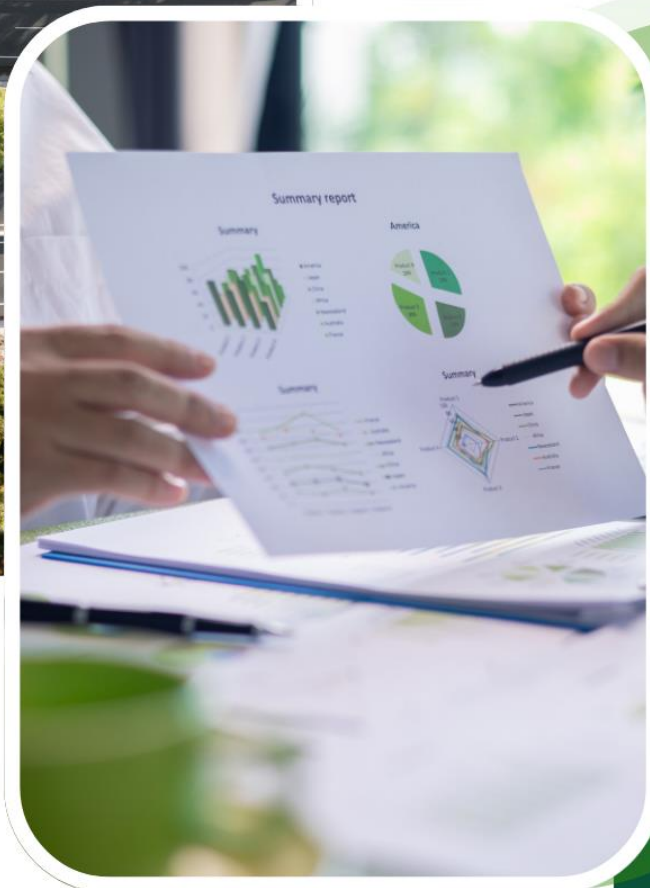
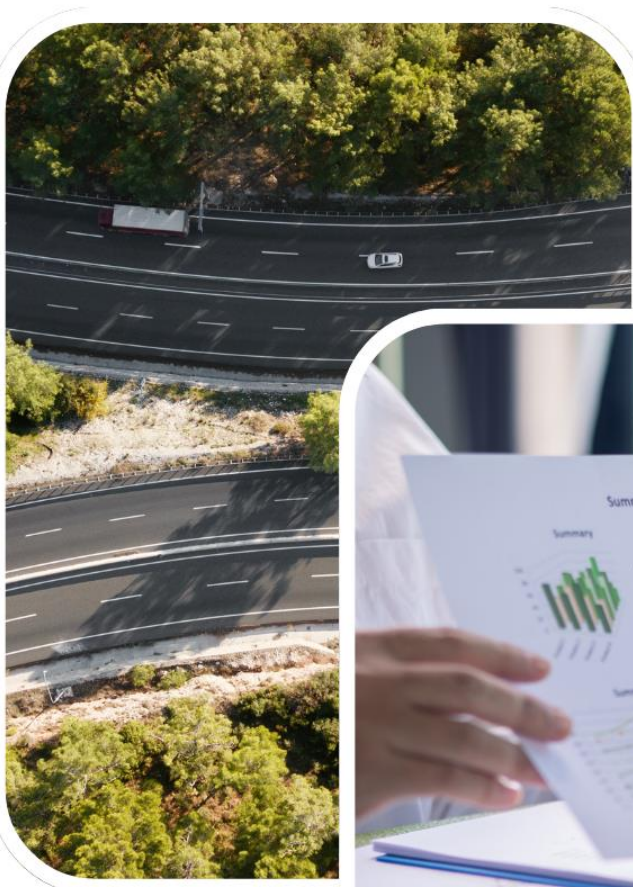


PLAN DE NEGOCIOS INSTITUCIONAL DEL BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR (BDE. B.P.)

2026

2029



ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	5
2	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	6
2.1	ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	6
3	ANÁLISIS ECONÓMICO	8
3.1	PERSPECTIVAS ECONÓMICAS A NIVEL MUNDIAL	8
3.2	PERSPECTIVAS ECONÓMICAS EN ECUADOR	8
4	ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN	11
4.1	VISIÓN.....	11
4.2	MISIÓN	11
4.3	VALORES.....	11
5	LÍNEAS DE NEGOCIO Y PRODUCTOS.....	12
5.1	LÍNEAS DE NEGOCIO	12
5.2	PRODUCTOS ARTICULADOS A LAS LÍNEAS DE NEGOCIO	12
6	FODA POR LÍNEA DE NEGOCIO	14
7	IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES POR LÍNEA DE NEGOCIOS	16
7.1	BANCA PRODUCTIVA / VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL	16
7.2	FINANZAS CORPORATIVAS / ASISTENCIA TÉCNICA.....	17
7.3	FINANZAS CORPORATIVAS / INVERSIÓN PÚBLICA	17
7.4	NEGOCIACIÓN (TESORERÍA) / NEGOCIOS FINANCIEROS.....	18
8	MAPA DE NEGOCIOS.....	20
9	INDICADORES Y METAS.....	21
10	MODELO GENERACIÓN DE VALOR	23
11	ARTICULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS INSTITUCIONAL CON LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS.....	24
12	GESTIÓN DE RIESGOS Y PLANES DE ACCIÓN	24
13	ESTRATEGIA COMUNICACIONAL 2026 - 2029	26
13.1	ESTRATEGIA COMUNICACIONAL	26
13.2	SEGMENTOS DE MERCADO	26
13.3	ARQUITECTURA DE MENSAJES.....	27
13.4	ESTRATEGIA DE CANALES.....	28
13.5	ENFOQUE TERRITORIAL Y GOBERNANZA COMUNICACIONAL	28
14	ANEXOS	29

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Línea histórica de la Descripción de la Institución	6
Ilustración 2 Distribución Geográfica Zonales	6
Ilustración 3 Valores Institucionales	11
Ilustración 4 Líneas de Negocio.....	12
Ilustración 5 Articulación por líneas de negocio y sus productos.....	12
Ilustración 6 Mapa de Negocios	20
Ilustración 7 Modelo de Generación de Valor	23
Ilustración 8 Segmento de Mercado y Audiencias	27
Ilustración 9 Estrategia de Canales	28

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA	14
Tabla 2 Indicadores para la medición del Plan de Negocios Institucional del BDE B.P.	21
Tabla 3 Articulación PNI con los instrumentos de planificación	24
Tabla 4 Identificación de Riesgos por Línea de Negocios	25

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Análisis FODA:** Herramienta que permite identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan el desempeño institucional (Planificación, 2024).
- **Acciones:** Es el eje de ejecución específico que da viabilidad operativa al producto. Representa las estrategias concretas que se implementarán para alcanzar los objetivos planteados a nivel de línea de negocios y productos (Ecuador, 2020).
- **Ciclo de la planificación:** Conjunto de fases sucesivas que comprende la planificación institucional: formulación, implementación, seguimiento y evaluación (Planificación, 2024).
- **Indicador:** Herramienta que permite medir los cambios logrados en relación con una meta u objetivo (Ecuador, 2020).
- **Líneas de Negocio:** Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productor y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad (Ecuador, 2020).
- **Mapa de Negocio:** Herramienta gráfica que organiza la articulación líneas de negocio, productos y acciones con los elementos orientadores.
- **Meta:** Expresión concreta y cuantificable del resultado esperado, que puede referirse a impactos, resultados o gestión (Planificación, 2024).
- **Producto:** Corresponde a una sub-clasificación dentro de una línea de negocio que busca satisfacer necesidades focalizadas conforme la línea de negocio (Ecuador, 2020).

- **Plan:** Conjunto de orientaciones y prioridades que establecen objetivos, metas y acciones para alcanzar resultados en diferentes horizontes de tiempo (Ecuador, 2020).
- **Planificación:** Proceso mediante el cual la administración pública define acciones y decisiones para construir un futuro deseado en el corto, mediano y largo plazo, en alineación con prioridades nacionales (Ecuador, 2020).

GLOSARIO DE ABREVIATURAS

ANAB: ANSI National Accreditation Board (Estados Unidos).

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

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

CGCRE: Coordinación General de Acreditación del Servicio Ecuatoriano de Normalización.

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

ERP: Enterprise Resource Planning (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales).

GAD: Gobiernos Autónomos Descentralizados.

GTIC: Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

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

OEI: Objetivo Estratégico Institucional.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

PND: Plan Nacional de Desarrollo.

PNI: Plan de Negocios Institucional.

RFC: Request for Change (Solicitud de Cambio, en gestión de TI).

SAE: Servicio de Acreditación Ecuatoriano.

SIC: Sistema Integrado de Crédito.

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación.

UKAS: United Kingdom Accreditation Service (Reino Unido).

USD: Dólares de los Estados Unidos de América.



1 INTRODUCCIÓN

El Plan de Negocios Institucional (PNI) 2026-2029 del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. (BDE B.P.) constituye un instrumento estratégico que orientará la gestión de las líneas de negocio y productos de la institución para el próximo período.

Su formulación se fundamenta en la visión, misión y valores institucionales, con el propósito central de impulsar inversiones territoriales sostenibles, resilientes, inclusivas y equitativas.

El PNI busca generar impactos positivos en los ámbitos ambiental, social y económico, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, y posicionando al BDE B.P. como catalizador del desarrollo integral y sostenible.

Este marco estratégico se articula en torno a diversas líneas de negocio, cada una diseñada para responder a necesidades específicas:

- **Finanzas Corporativas:** se fomentará la inversión territorial a través de soluciones de financiamiento que promuevan el dinamismo económico y el desarrollo local.
A su vez, se diseñarán productos y programas con criterios sociales, ambientales y económicos, integrando la sostenibilidad en cada propuesta.
En cuanto a la Asistencia Técnica, se brindará a los clientes servicios especializados y adaptados a sus necesidades específicas. Además, se ampliará la cobertura con el propósito de fortalecer sus capacidades, promoviendo su crecimiento con eficiencia y sostenibilidad.
- **Banca Productiva:** la institución orientará sus acciones hacia el financiamiento de proyectos habitacionales con criterios de sostenibilidad, accesibilidad universal e inclusión social.
Se reforzará además el seguimiento y evaluación de estos proyectos, con el fin de optimizar las decisiones futuras y asegurar su viabilidad e impacto social.
- **Negocios Financieros:** se priorizará la implementación de mecanismos para la mitigación de riesgos financieros y la creación de instrumentos financieros innovadores, orientados a diversificar la estructura de

capital, ampliar el acceso al financiamiento y dinamizar la economía.

La estructura del PNI se construyó sobre los siguientes pilares:

- **Diagnóstico institucional y del entorno:** Analiza capacidades internas y contexto macroeconómico, regulatorio y social, identificando brechas y oportunidades.
- **Análisis económico** el cual considera el entorno externo a nivel nacional e internacional.
- **Análisis FODA:** Delimita fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para focalizar estrategias y mitigar riesgos.
- **Definición de líneas de negocio y productos:** Precisa las líneas de negocio y los productos.
- **Definición de acciones, metas e indicadores** que permiten medir el desempeño del plan.
- **Gestión integral de riesgos**, por línea de negocios y productos, estableciendo planes de acción.
- **Estrategia comunicacional:** Define los mecanismos, canales y mensajes clave para difundir de manera clara, oportuna y coherente las acciones derivadas del mapa de negocios.



2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico institucional presenta una síntesis ejecutiva del BDE B.P., que integra su estructura, gestión del talento humano, nivel tecnológico y gestión de procesos.

2.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. es la entidad referente en el financiamiento de proyectos destinados a la construcción de obras públicas que impulsan el crecimiento económico y el progreso del país.

Creado en 1976 mediante el Decreto Supremo No. 774, su Estatuto General fue aprobado en 2007 a través del Decreto Ejecutivo No. 731 y posteriormente reformado en 2008 con el Decreto Ejecutivo No. 854. En 2015, con el Decreto Ejecutivo No. 867, la institución fue reorganizada y adoptó su actual denominación “Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.”, operando como organismo público autónomo conforme al Código Orgánico Monetario y Financiero y demás disposiciones legales vigentes.

Con la finalidad de robustecer su marco institucional y ratificar su compromiso con el desarrollo nacional, en 2013 se expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos mediante Resolución No. 2013-DIR-053, cuya última actualización se concretó el 31 de marzo de 2023 a través de la Decisión No. 2023-GGE-049.

Ilustración 1 Línea histórica de la Descripción de la Institución



Fuente: Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.

¹ Conforme Sistema SIRH BDE B.P. – UDTH, con corte al 23 de septiembre de 2025.

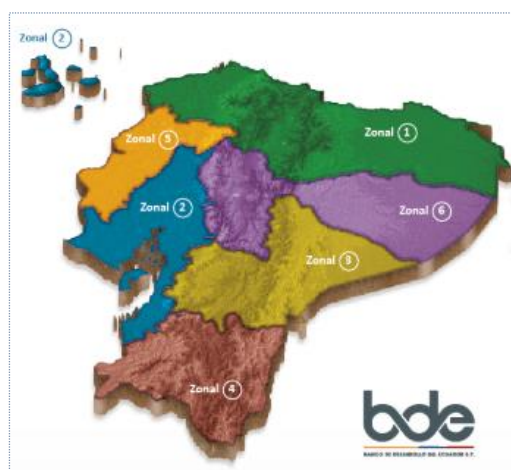
2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El BDE B.P. tiene una organización institucional fundamentada en la gestión por procesos, siguiendo las directrices establecidas en su Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

La configuración de las áreas administrativas se establece considerando sus funciones específicas y ámbitos de competencia, buscando un adecuado cumplimiento en la entrega de productos y servicios.

El funcionamiento operativo de la entidad se basa en un esquema desconcentrado que permite brindar atención más ágil y próxima al territorio mediante sus Zonas.

Ilustración 2 Distribución Geográfica Zonales



Fuente: Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.

2.1.2 TALENTO HUMANO

La evaluación de la administración del recurso humano en el BDE B.P. muestra que la organización cuenta con una plantilla de 598¹ funcionarios distribuidos a nivel de matriz como en sus Zonas.

La Dirección de Administración de Talento Humano coordina los componentes de planificación, reclutamiento, formación y valoración del desempeño, desarrollando las capacidades del equipo de trabajo y mejorando el ambiente laboral.

La institución tiene un marco normativo que respalda la gestión del capital humano, conformado por los siguientes instrumentos aprobados: Manual de Descripción, Valoración y

Clasificación de Puestos, Plan Anual de Capacitación, Planificación de Talento Humano, Evaluación del Desempeño, Código de Ética, Lineamientos de seguridad y salud ocupacional con bienestar laboral, Clima organizacional, Política Ambiental y Social; y Política de Género del Banco.

2.1.3 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

La gestión tecnológica se organiza en dos áreas principales: una dedicada a los Sistemas de Información y otra a la Infraestructura y Soporte.

Esta gestión considera el Plan Estratégico de TIC, el cual establece iniciativas prioritarias y las directrices para el desarrollo de la infraestructura tecnológica, abarcando tanto hardware como software, así como los servicios que incorporan tecnologías emergentes.

De manera complementaria, la institución dispone de manuales para la gestión tecnológica, que incluyen protocolos de cambios en software e infraestructura, junto con metodologías para el ciclo de desarrollo. Estos documentos se gestionan a través de solicitudes RFC, lo que permite estandarizar la implementación y transferencia de datos en toda la entidad.

En cuanto a la operación y seguridad, el banco cuenta con una infraestructura tecnológica que respalda sus procesos esenciales (Sistema Integrado de Crédito – SIC, BPM, ERP CG-Web, Docuware, Power BI, Sistema de Gestión Documental, entre otros).

Estos sistemas se interconectan mediante servicios integrados y disponen de controles de acceso basados en Directorio Activo, permisos específicos y soluciones de ciberseguridad (DLP y protección perimetral) que garantizan la integridad y protección de la información confidencial.

Finalmente, en el ámbito de innovación, la implementación de tableros institucionales de Business Intelligence y la adopción progresiva de herramientas de análisis de datos avanzados permiten un seguimiento en tiempo real de los indicadores financieros y de la planificación estratégica, fortaleciendo la toma de decisiones y la transparencia institucional.

2.1.4 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El Banco mantiene un Sistema de Gestión Integrado (SGI) certificado bajo las normas ISO

9001:2015 (Calidad) e ISO 37001:2016 (Antisoborno), con acreditaciones nacionales e internacionales otorgadas por el SAE (Ecuador), UKAS (Reino Unido), ANAB (Estados Unidos) y CGCRE (Brasil).

En el componente antisoborno, además, se cuenta con la acreditación del SAE. Estas certificaciones garantizan la trazabilidad documental y la mejora continua en todas las operaciones institucionales.

El SGI tiene una implementación integral en la gestión institucional, aplicándose a todos los productos, servicios y procesos desarrollados tanto en la Matriz como en Zonales a nivel nacional. La gestión por procesos constituye un principio rector del sistema, lo que asegura un enfoque estandarizado, transparente y orientado a resultados.

Cada procedimiento institucional ha sido estructurado considerando la identificación de riesgos y controles, validado por su responsable directo y aprobado por la alta dirección. La documentación vigente se encuentra disponible en la intranet institucional, garantizando acceso ágil y aplicación homogénea en todas las áreas del Banco.

Para verificar la correcta aplicación de los requerimientos normativos y de las normas ISO, el Banco ejecuta auditorías internas y externas de manera periódica. A nivel interno, la Dirección de Gestión de Calidad diseña y aplica programas anuales de auditoría que permiten identificar hallazgos, definir planes de acción y realizar seguimiento hasta su cierre, fomentando la mejora continua.

A nivel externo, se realizan auditorías independientes de certificación, ejecutadas anualmente por entes acreditados, que constatan el cumplimiento de los estándares internacionales y la eficacia del SGI.

Cada proceso cuenta con indicadores clave de desempeño (KPI), diseñados para medir su eficacia y eficiencia. Estos indicadores facilitan un monitoreo sistemático, anticipan desviaciones, generan alertas tempranas y permiten aplicar acciones correctivas de forma oportuna, fortaleciendo la gestión institucional.



3 ANÁLISIS ECONÓMICO

A continuación, se presenta un análisis de las perspectivas económicas a nivel mundial, regional y nacional, con énfasis en los principales factores que influyeron en el desempeño de la economía ecuatoriana.²

3.1 PERSPECTIVAS ECONÓMICAS A NIVEL MUNDIAL

Las perspectivas sobre el crecimiento económico mundial tuvieron que ser ajustadas tras el primer semestre de 2025, y muestran una disminución con respecto a las presentadas al inicio del año, por ahora se prevé que el 2025 cerrará con 2,30%, y para el 2026 se espera una tasa de crecimiento de 2,40%, según el Banco Mundial.

Los ajustes tienen su origen en las tensiones comerciales a causa de las nuevas medidas proteccionistas que han derivado en la “guerra de aranceles” entre: Estados Unidos y China, a lo cual se suman los efectos del endeudamiento derivado de la pandemia, que casi 5 años después sigue impactando en el contexto internacional, según el Informe del Banco Mundial³.

Por otra parte, según el Banco Mundial, las economías avanzadas cerraron el año 2024 con un crecimiento del 1,7%, y se prevé que en 2025 este se reduzca al 1,2%, en un contexto geopolítico marcado por las tensiones en Medio Oriente y la guerra en Ucrania.

El crecimiento se ubicaría así en 1,2% al cierre de 2025 y en 1,4% en 2026, condicionado por una inflación persistente que dificulta el cumplimiento de los objetivos de política monetaria, afecta la inversión extranjera directa y limita el dinamismo de las economías en desarrollo.

A ello se suman las políticas monetarias restrictivas implementadas para controlar la inflación, junto con los efectos de la guerra en Ucrania y los problemas de suministro de gas en Europa, factores que siguen generando incertidumbre. No obstante, para 2026 se proyecta un leve repunte hasta 1,4%, reflejo de un mejor manejo monetario

en estas economías. Cabe destacar que estas previsiones son inferiores a las estimadas a comienzos de 2025, ya que dependen en gran medida de la evolución de la inflación, variable que continuará siendo determinante en las perspectivas de crecimiento.

Las economías emergentes y en desarrollo tienen perspectivas más favorables, con un crecimiento previsto del 3,80% en 2025, y el mismo resultado para el 2026, sin embargo, el ajuste en las previsiones de junio, con respecto a las elaboradas en el mes de enero, también presentan tasas menores, por la dependencia de este tipo de economías con respecto a las economías avanzadas, que son el principal mercado para sus productos, por otra parte también siguen afectadas por el nivel de endeudamiento y problemas fiscales, tras la pandemia.

En lo que respecta a América Latina y el Caribe, se prevé un crecimiento del 2,30% en 2025, y 2,40% para el siguiente año, aunque no todos los países comparten la misma situación económica: mientras Argentina enfrenta una contracción, México y Brasil mantienen la confianza de los inversionistas, no obstante, las previsiones del Banco Mundial trascurrido el primer trimestre del año, son igualmente, a la baja.

3.2 PERSPECTIVAS ECONÓMICAS EN ECUADOR

En 2024, la economía ecuatoriana enfrentó fuertes presiones internas y externas. La crisis energética, producto del estiaje más severo en seis décadas, provocó extensos cortes de energía.

Paralelamente, el deterioro en la seguridad llevó a la aprobación de una ley extraordinaria que incluyó medidas fiscales como el incremento del IVA al 15%, del ISD al 5% y contribuciones temporales sobre utilidades empresariales. Se aplicó además un esquema de estabilización para los precios de las gasolinas.

En el ámbito externo, Ecuador concretó un acuerdo con el FMI por USD 4.000 millones, con desembolsos por USD 1.500 millones en 2024, y

² Para más detalle, ver Anexo: Estudio de Mercado.

³ Global Economic Prospects, Enero 2025. Washington, DC: Banco Mundial.

firmó un acuerdo comercial con China. Las exportaciones aumentaron 6,5% frente al trimestre anterior y 16,8% respecto al mismo periodo de 2023, gracias a una mejora en los márgenes comerciales.

No obstante, la minería cayó 3,2% y las exportaciones de oro se redujeron significativamente por restricciones energéticas y regulatorias.

3.2.1 SECTOR REAL

En el ámbito del sector real, la economía ecuatoriana enfrentó en 2024 un entorno adverso marcado por choques internos y externos que impactaron negativamente en los principales indicadores macroeconómicos.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes relacionados con el desempeño del PIB, el empleo y la inflación, los cuales reflejan el deterioro de la actividad productiva, la contracción de la demanda interna y las tensiones en el mercado laboral, así como los efectos de las medidas fiscales y energéticas adoptadas durante el año.

Producto Interno Bruto (PIB)

En 2024, la economía ecuatoriana se contrajo un 2%, con un PIB real de USD 113.123,43 millones (precios 2018), inferior al registrado en 2023. Esta caída respondió a un ajuste del gasto público (-1,2%), menor inversión (-3,8%) y una reducción en el consumo de los hogares (-1,3%).

La baja en la demanda de bienes de capital, materiales de construcción y créditos hipotecarios reflejó un entorno de menor dinamismo.

Frente a este escenario, el BDE B.P. aportó contracíclicamente con USD 485,8 millones en inversión pública. Para 2025, se prevé una recuperación, con un crecimiento estimado del 2,8%, impulsado por un contexto político más estable y mejores perspectivas de inversión.

Empleo

El empleo adecuado cayó al 33,0% en 2024 (vs. 35,9% en 2023), con retrocesos tanto en áreas urbanas (41,5%) como rurales (17,7%).

El subempleo alcanzó al 24,5% de la población económicamente activa. Ante esta situación, el BDE B.P. contribuyó a mitigar el impacto mediante

el financiamiento de obras públicas, generando 12.872 empleos e impulsando el mantenimiento de 14.563 puestos de trabajo.

Inflación (IPC)

La inflación cerró el año con una variación anual negativa de -0,99%. Tras el alza del IVA al 15% en abril, se registró un repunte puntual (1,27%), seguido de una tendencia deflacionaria. La compensación en tarifas eléctricas y la eliminación de subsidios incidieron en una baja sostenida del IPC, especialmente en los rubros de vivienda, alimentos y salud.

3.2.2 SECTOR EXTERNO

El desempeño comercial y el flujo de remesas fueron determinantes para la estabilidad macroeconómica del país en 2024.

A pesar de ciertos desafíos operativos en el sector petrolero, las exportaciones se mantuvieron sólidas, mientras que las remesas registraron un crecimiento significativo, contribuyendo al fortalecimiento de la balanza de pagos y al ingreso de divisas en un año marcado por restricciones internas y alta dependencia del entorno internacional.

Balanza Comercial

En 2024, la balanza comercial del Ecuador cerró con un superávit de USD 6.678,3 millones, siendo 44,4% atribuible al comercio petrolero y 56,6% al no petrolero.

A pesar de las limitaciones en la operatividad de la Refinería de Esmeraldas y la suspensión temporal del OCP en junio, el precio promedio del crudo WTI se mantuvo por encima de lo previsto (USD 66), favoreciendo las exportaciones petroleras.

En el ámbito no petrolero, se destacó el saldo positivo de USD 3.716,4 millones, impulsado principalmente por el alza significativa en el precio del cacao (173,5%).

Remesas

Las remesas del exterior sumaron USD 6.539,8 millones al cierre de 2024, lo que representó un crecimiento del 16,7% en comparación con 2023. Estados Unidos fue la principal fuente, concentrando el 74,5% del total.

Este flujo de divisas se consolidó como un componente clave para el ingreso de los hogares y el fortalecimiento de la balanza de pagos.

3.2.3 SECTOR MONETARIO Y FINANCIERO

En 2024, el comportamiento del sector monetario y financiero reflejó la evolución de variables clave como las tasas de interés, las reservas internacionales y la deuda pública, así la evolución de las finanzas de los GAD.

Estos elementos permiten comprender el contexto macroeconómico y dan paso al análisis de los principales resultados registrados durante el período.

Tasas de interés e inversión pública

Durante 2024, las tasas de interés para créditos de inversión pública autorizadas por el BCE se mantuvieron estables, con una tasa máxima del 9,3% y una referencial del 8,66%.

Esta estabilidad, regulada por el ente rector, permitió una mejor planificación de inversiones públicas, al reducir la incertidumbre sobre el costo financiero de los proyectos.

Reservas Internacionales

Las reservas internacionales cerraron 2024 con un saldo de USD 6.899,5 millones, reflejando un crecimiento del 54,9% respecto al año anterior, gracias a un aumento del 12,2% en ingresos y una leve reducción del 0,6% en egresos.

Esta acumulación fortaleció la capacidad del BCE para enfrentar riesgos de liquidez y obligaciones externas, consolidando una posición financiera más sólida.

Deuda Pública

A febrero de 2025, la deuda pública total ascendió a USD 64.685,6 millones, equivalente al 51,9% del PIB.

Aunque el Gobierno implementa medidas para reducir gradualmente este ratio (meta de 57% al 2025 y 40% al 2032), la contracción económica del 2% en 2024 y la crisis energética complican este objetivo.

No obstante, se logró la conversión de más de USD 800 millones de deuda externa con fines de conservación ambiental, particularmente en la Amazonía

Finanzas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)

- **GAD Parroquiales:** En 2024, los ingresos superaron los USD 300 millones, con un 62% proveniente de transferencias del Gobierno Central (ingresos de capital). El 68,85% del gasto correspondió a inversión pública, principalmente en obras para zonas rurales.
- **GAD Municipales:** Muestran un crecimiento sostenido de ingresos, con superávits anuales desde 2020. En 2024, la estructura de ingresos se dividió entre ingresos corrientes (36,35%), de capital (35,57%) y financiamiento (28,08%). El gasto de inversión representó el 56,05% del total.
- **GAD Provinciales:** Sus ingresos en 2024 se concentraron en capital (46,91%) y financiamiento (34,76%), con una menor participación de ingresos corrientes (18,36%). El 60,59% del gasto se destinó a inversión, reafirmando su enfoque en el desarrollo rural.



4 ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

La misión, visión y los valores institucionales constituyen los elementos orientadores fundamentales que guiarán la formulación y ejecución del BDE B.P. Estos componentes definen el propósito, la dirección y los principios que sustentan la actuación del Banco dentro de este instrumento de planificación:

4.1 VISIÓN

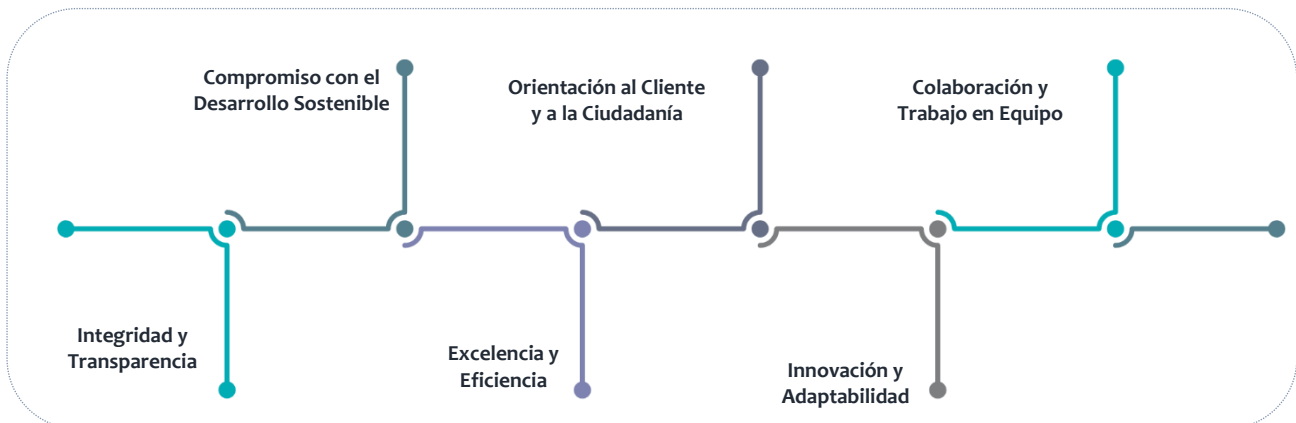
Ser una banca pública de desarrollo, reconocida por ofrecer soluciones financieras innovadoras y de asistencia técnica especializada, que impulsen inversiones territoriales sostenibles, resilientes, inclusivas y equitativas, que promuevan un impacto positivo a nivel ambiental, social y económico, para 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

Ilustración 3 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.



5 LÍNEAS DE NEGOCIO Y PRODUCTOS

Las líneas de negocio del BDE B.P. representan la base estratégica de su gestión de negocios. A través de ellas, la institución estructura su oferta de productos, orientados a atender las necesidades de los distintos segmentos del sector, este enfoque permite consolidar una gestión más efectiva.

5.1 LÍNEAS DE NEGOCIO

En el marco de la formulación del Plan de Negocios Institucional, las líneas de negocio constituyen una especialización dentro de la gestión del Banco, compuesta por lineamientos orientados a la generación de productos y servicios diferenciados,

dirigidos a segmentos específicos del mercado. A continuación, se presenta la descripción de cada línea de negocio, conforme a lo establecido en la Resolución No. 2020-CAIR-004:

Ilustración 4 Líneas de Negocio



Fuente: Referencia, Resolución No.2020-CAIR-004

5.2 PRODUCTOS ARTICULADOS A LAS LÍNEAS DE NEGOCIO

Cada producto constituye un eje de acción específico que hace operativas las líneas de negocio. En este marco se han establecido los siguientes productos:

Ilustración 5 Articulación por líneas de negocio y sus productos



Fuente: Referencia, Resolución No.2020-CAIR-004

5.2.1 BANCA PRODUCTIVA / VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL

El producto de vivienda de interés social, integrado en la línea de negocio de banca productiva, está diseñado para fomentar el desarrollo de proyectos para la construcción de vivienda de interés social (VIS) y vivienda de interés público (VIP) para garantizar la adquisición de una vivienda digna y un hábitat saludable destinada a grupos de personas con menores ingresos y que contribuyan a crear ciudades compactas, sustentables y socialmente incluyentes en el país.

Según la Resolución 2020-CAIR-004, la banca productiva engloba actividades financieras como préstamos, gestión de cuentas y operaciones de leasing.

Este producto se centra en ofrecer créditos con condiciones favorables, como tasas de interés competitivas y plazos flexibles, para promotores y constructores que desarrollen proyectos habitacionales que cumplan con estándares de asequibilidad y calidad, asegurando soluciones habitacionales dignas para los beneficiarios.

La operatividad del producto de vivienda de interés social implica procesos específicos dentro de la banca productiva, como la evaluación de solicitudes de crédito, la verificación de elegibilidad y el monitoreo de los proyectos de construcción.

Así también, se establecen que estos procesos deben garantizar una gestión eficiente y mitigar riesgos operativos.

Además, el producto incluye asesoría técnica para asegurar que los proyectos cumplan con normativas de construcción y sostenibilidad, lo que refuerza su viabilidad y maximiza su impacto social, atendiendo a las necesidades de comunidades vulnerables de manera estructurada y transparente.

Es así, que el producto de vivienda de interés social dentro de la banca productiva se posiciona como una herramienta clave del BDE B.P., para promover el acceso equitativo a la vivienda, cumpliendo con los estándares normativos y las mejores prácticas financieras.

5.2.2 FINANZAS CORPORATIVAS / ASISTENCIA TÉCNICA

El producto de Asistencia Técnica de la línea de Finanzas Corporativa busca fortalecer las capacidades institucionales y operativas de sus clientes mediante un acompañamiento especializado que complementa el financiamiento.

Esta asistencia incluye asesoría en gestión de proyectos, desarrollo y transferencia de metodologías y herramientas, elaboración de guías técnicas sectoriales y programas de capacitación, asegurando que los beneficiarios cuenten con soporte integral para una gestión eficiente y sostenible de sus iniciativas.

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. impulsa la asistencia técnica como un servicio prioritario para fortalecer a sus clientes, en su gestión financiera e institucional.

Este enfoque busca generar capacidades locales que permitan a los clientes ejecutar con eficacia sus proyectos de desarrollo, impactando

positivamente en el bienestar de la población ecuatoriana.

La asistencia técnica se centra en fortalecer los mecanismos y la gestión relacionada con la recaudación municipal de agua potable, saneamiento ambiental y otras infraestructuras públicas, promoviendo la mejora de la planificación, ejecución y sostenibilidad de los proyectos financiados.

Para ello, se apalanca en la plataforma virtual institucional (Moodle del BDE), que ofrece cursos, foros y espacios de intercambio de conocimiento que fortalecen las capacidades locales y facilitan la transferencia de buenas prácticas.

Los programas y productos que soportan la asistencia técnica incluyen el Programa de Corresponsabilidad Fiscal, el Programa de Asistencia Técnica en Gestión de Servicios (PATGES) y el Producto de Asistencia Técnica para la Actualización de Catastros Prediales, entre otros.

5.2.3 FINANZAS CORPORATIVAS / INVERSIÓN PÚBLICA

El producto de inversión pública, integrado en la línea de negocio de finanzas corporativas, se centra en financiar proyectos de infraestructura,

servicios públicos y obras de interés social. El mismo, se distingue por su enfoque en canalizar recursos hacia iniciativas que promuevan el

desarrollo socioeconómico. A su vez, el esquema de financiamiento está orientado a proyectos de inversión, preinversión y fortalecimiento institucional y se implementa a través de programas crediticios que impulsan el desarrollo económico, social y ambiental del país.

El BDE B.P. otorga financiamiento a proyectos que dispongan de estudios de factibilidad en aspectos dentro de los ámbitos: técnico, ambiental, participación ciudadana, de gestión institucional, así como en los aspectos económicos y financieros.

Por su parte el BDE B.P. establece los siguientes sectores de financiamiento conforme lo establecido en la Resolución 2008-DIR-033/2.4:

a) Saneamiento ambiental; b) Equipamiento urbano; c) Vivienda de interés social; d) Transporte y comunicación; e) Desarrollo humano; f) Salud; g) Protección del medio ambiente y desastres naturales; h) Riego y control de inundaciones; i) Energía; j) Turismo; k) Fortalecimiento institucional

y participación ciudadana; l) Agricultura, ganadería y pesca; m) Caminos vecinales y obras complementarias; n) Vialidad (vías de primero y segundo orden), equipo caminero; y, o) Catastros.”

En el ámbito de la preinversión, se prioriza el financiamiento para la elaboración de nuevos estudios, la actualización o ampliación de los existentes, aplicados a proyectos pertenecientes a los sectores de inversión en los que interviene el BDE B.P.; además, se incluye la preparación de planes de desarrollo a nivel seccional o regional.

En cuanto al fortalecimiento institucional, se otorgan créditos destinados a asistencia técnica, orientados a optimizar la capacidad financiera, operativa y administrativa de las entidades, así como a promover una gestión más eficiente de los servicios. También se financian planes de mejora financiera y administrativa.

5.2.4 NEGOCIACIÓN (TESORERÍA) / NEGOCIOS FINANCIEROS

El producto de negocios financieros, integrado en la línea de negociación (Tesorería), se enfoca en la estructuración y ejecución de operaciones financieras destinadas a clientes institucionales, como gobiernos autónomos descentralizados (GAD), empresas públicas y privadas, y entidades de desarrollo.

Esta línea incluye actividades como fusiones y adquisiciones, préstamos sindicados,

titularización, financiamiento al sector público, administración de fondos públicos y colocación de deuda pública.

Los negocios financieros abarcan productos como financiamientos estructurados y operaciones de mercado de capitales, diseñados para apoyar proyectos estratégicos de gran escala.

6 FODA POR LÍNEA DE NEGOCIO

En función de los acápites anteriores, se efectúa, la elaboración de las matrices FODA por líneas de negocio del BDE B.P. se fundamentó en la información generada en 305 encuestas internas, diseñadas para captar la percepción institucional en torno a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

A partir de estos resultados, se priorizó cada elemento del FODA acorde al mayor puntaje obtenido en el levantamiento de información primaria por línea de negocio, asegurando que el análisis mantuviera pertinencia, correspondencia directa con los datos recopilados y la importancia determinada por los colaboradores de la entidad.

Este enfoque se desarrolló en dos fases: la primera, centrada en la priorización de los resultados generales de las encuestas en función de las especificidades operativas de cada línea; y la segunda, orientada a la identificación de elementos FODA particulares derivados de menciones explícitas y patrones de respuesta.

Como resultado, se obtuvieron matrices consolidadas para las cuatro líneas de negocio, asegurando que cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza esté respaldada en evidencia y refleje la percepción de las áreas del Banco.⁴

Tabla 1 Matriz FODA

⁴ Para más detalle ver anexo FODA

BANCA PRODUCTIVA / VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Experiencia técnica en estructuración de proyectos de vivienda	Limitada articulación con entidades del sector vivienda	Políticas gubernamentales que priorizan vivienda digna	Débil capacidad de gestión de los entes ejecutores locales
Apoyo técnico y financiero con enfoque de inclusión y equidad	Falta de metodologías estandarizadas para evaluación de impacto social	Demanda insatisfecha de vivienda en sectores vulnerables	Inestabilidad normativa en el sector de vivienda social
Alineación con políticas nacionales de hábitat y vivienda	Escasa promoción del producto en zonas rurales	Cooperación internacional para financiamiento de proyectos habitacionales	Posibles restricciones presupuestarias estatales
FINANZAS CORPORATIVAS / ASISTENCIA TÉCNICA			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Capacidad institucional para brindar acompañamiento técnico	Limitado seguimiento a la ejecución de la asistencia técnica brindada.	Demanda creciente de planificación territorial y sostenibilidad	Alta rotación de personal técnico en los GAD
Existencia de personal técnico calificado en planificación y proyectos	Falta de sistematización de experiencias previas, limitando el aprendizaje institucional.	Interés de cooperación internacional en fortalecimiento institucional	Baja valorización de la planificación en entes locales
Capacidad para generar herramientas metodológicas adaptadas a distintos contextos territoriales.	Escasa articulación con universidades y centros de investigación para generación de conocimiento técnico.	Posibilidad de articular asistencia técnica a productos financieros	Desconfianza de ciertos actores locales hacia la intervención técnica externa.
FINANZAS CORPORATIVAS / INVERSIÓN PÚBLICA			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Principal fuente de financiamiento para los GAD	Limitada socialización y entrenamiento al equipo técnico del Banco sobre las modificaciones y/o nuevos productos y programas.	Prioridades gubernamentales en infraestructura territorial	Reducción de transferencias fiscales que limita capacidad de endeudamiento de los GAD.
Sólido respaldo institucional que garantiza credibilidad ante entes multilaterales.	Débil seguimiento y evaluación de resultados post-ejecución.	Nuevas líneas de crédito con enfoque climático y resiliencia	Atrasos en procesos de contratación pública que afectan la ejecución oportuna de proyectos por el cambio normativo.
Recuperación de cartera a través de la pignoración de cuentas.	Falta de integración sistemática de criterios ambientales y sociales en los proyectos.	Articular proyectos públicos con esquemas de cooperación internacional.	Factores exógenos, desastres pandémicos y desastres naturales que desvían recursos de inversión planificada.
NEGOCIACIÓN (TESORERÍA) / NEGOCIOS FINANCIEROS			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Flexibilidad para diseñar esquemas financieros innovadores según las demandas del mercado.	Dificultades para posicionar productos del BDE frente a instrumentos privados más flexibles	Creciente interés de inversionistas institucionales en productos con impacto ambiental y social.	Cambios en políticas de cooperación de organismos multilaterales que restringen acceso a crédito.
Gestión prudente y bajo nivel de apalancamiento financiero respaldado por indicadores sólidos como el índice de solvencia y cobertura de liquidez	Escasa especialización en estructuración de productos financieros complejos para mercados.	Apertura de nuevos instrumentos financieros promovidos que permitan fortalecer la gestión financiera institucional	Riesgo de sobreendeudamiento institucional si no se gestiona adecuadamente la diversificación.
Reconocimiento del BDE como contraparte confiable para estructuración de cofinanciamientos.	Falta de herramientas tecnológicas avanzadas para simulación y evaluación financiera.	Oportunidades para posicionar al BDE como articulador de inversiones mixtas público-privadas.	Condiciones macroeconómicas adversas que reducen la demanda de productos financieros.

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

Elaboración: Gerencia de Planificación e Inversión

7 IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES POR LÍNEA DE NEGOCIOS

A partir de la matriz FODA, es posible identificar y formular acciones específicas para cada línea de negocio. Al cruzar las variables internas (Fortalezas y Debilidades) con las externas (Oportunidades y Amenazas), la organización puede generar un portafolio de iniciativas permitiendo así trazar un enfoque más real, preciso y efectivo. A continuación se describe las acciones por línea de negocio.

7.1 BANCA PRODUCTIVA / VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL

7.1.1 ACCIÓN 1: Impulsar el Financiamiento de proyectos habitacionales con criterios de sostenibilidad, accesibilidad universal e inclusión social

El BDE B.P. sitúa la vivienda digna en el centro de su portafolio de programas de vivienda, alineándolos con el Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Dichos programas están concebidos para canalizar recursos hacia proyectos habitacionales que integren sostenibilidad, inclusión social y accesibilidad universal, convirtiendo la política financiera en un instrumento clave para reducir el déficit habitacional sin sacrificar calidad.

El diseño financiero del producto de vivienda contempla plazos, periodos de gracia ajustados a los ciclos constructivos y tasas competitivas que aseguran la viabilidad económica de los proyectos. Para ampliar su alcance, el BDE B.P. estructura un esquema de capital que fomenta la optimización del financiamiento en este sector.

Esta acción también busca que los promotores consideren aspectos como: auditorías independientes, consideraciones adaptadas para personas con discapacidad o para otros grupos prioritarios. El cumplimiento de estos requisitos

técnicos habilita incentivos que premian las prácticas responsables y minimizan los riesgos de ejecución. Además, el producto incorpora medidas de garantías que protege la cartera frente a posibles incumplimientos, reforzando la seguridad de los flujos de pago.

Más allá de facilitar el acceso a una vivienda adecuada, esta acción dinamiza la economía local al generar demanda de materiales, servicios y mano de obra especializada. Las condiciones financieras fomentan la innovación en tecnologías constructivas, y consolidan alianzas duraderas entre el Banco, los gobiernos locales y el sector privado.

De este modo, el financiamiento se transforma en un motor de desarrollo territorial, demostrando el compromiso institucional con un hábitat inclusivo y sostenible. El alcance de esta acción se reflejará en la cantidad de recursos entregados para proyectos de vivienda, lo que permitirá dimensionar el aporte institucional al acceso a hogares sostenibles, accesibles e inclusivos.

7.1.2 ACCIÓN 2: Implementar un esquema de seguimiento y evaluación de proyectos de vivienda, que permita orientar decisiones de financiamiento futuro.

Para maximizar los resultados de los programas habitacionales, mediante esta acción el BDE B.P. implementará un esquema de seguimiento y evaluación que permitirá monitorear, el avance físico-financiero y los resultados sociales de cada proyecto de vivienda financiado. Las herramientas responderán a los principios de transparencia y rendición de cuentas que demandan la ciudadanía, los entes de control y los inversionistas que confían en la gestión del Banco.

El esquema integrará indicadores de desempeño con base en los datos institucionales, evitando duplicidades y optimizando la circulación de información entre las áreas técnicas. Con un diseño

interoperable, permitirá obtener evidencias de obra, validar hitos contractuales y registrar los beneficios obtenidos, garantizando así una visión completa del ciclo de vida de cada proyecto.

Los reportes generados facilitarán la toma de decisiones estratégicas, promoverá el análisis a las condiciones de los productos de vivienda, identificarán buenas prácticas replicables y activarán alertas tempranas ante desviaciones significativas. Finalmente esta acción ampliará la aprobación de proyectos habitacionales, reforzando la gestión basada en evidencia y consolidando la confianza de todos los actores involucrados.

7.2 FINANZAS CORPORATIVAS / ASISTENCIA TÉCNICA

7.2.1 ACCIÓN 1: Fortalecer la gestión de los clientes mediante Asistencia Técnica especializada.

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. impulsa la asistencia técnica como un complemento estratégico de su portafolio financiero, orientado a fortalecer la capacidad institucional de los gobiernos autónomos descentralizados y empresas públicas y otros actores.

Esta acción permite que los clientes accedan a conocimientos, metodologías y herramientas que optimizan su gestión en ámbitos clave de la administración pública y la prestación de servicios. El acompañamiento especializado se desarrolla a través de programas como el de Corresponsabilidad Fiscal, el de Asistencia Técnica en Gestión de Servicios (PATGES) y la actualización

de catastros prediales, entre otros. Estas iniciativas brindan soporte técnico y formación a los equipos locales, generando capacidades que se traducen en mejoras sustantivas en la gestión tributaria, en los servicios de agua potable y saneamiento, y en la planificación de infraestructuras públicas.

Al fortalecer las competencias de sus clientes, el Banco promueve una gestión más eficiente de sus recursos, lo que se traduce en que los clientes incrementen sus propios ingresos y asegura que los proyectos financiados generen resultados sostenibles. Esta acción promueve que los procesos institucionales de los clientes cumplan con estándares técnicos y financieros.

7.2.2 ACCIÓN 2: Incrementar la cobertura de asistencia técnica para fortalecer las competencias de los clientes.

El BDE B.P. impulsa la expansión de sus servicios de asistencia técnica con el fin de llegar a un mayor número de clientes. La estrategia se basa en ampliar la red de formación y acompañamiento, integrando cursos virtuales, talleres presenciales y espacios de intercambio de experiencias que permitan a los clientes adquirir competencias técnicas y financieras aplicables a la gestión territorial.

Este esfuerzo se traduce en una mayor capacidad de intervención del Banco, al asegurar que más actores locales accedan a herramientas metodológicas y a procesos de capacitación ajustados a sus necesidades. La cobertura extendida no solo permite elevar la calidad de la gestión pública, sino que además facilita la

incorporación de estándares de transparencia y sostenibilidad en la administración de los recursos. A medida que más instituciones participan en estos procesos de fortalecimiento, se generan beneficios colectivos: los proyectos alcanzan niveles superiores de eficacia, los tiempos de ejecución se optimizan y se consolidan buenas prácticas que pueden ser replicadas en distintos territorios. Esta dinámica favorece la cohesión territorial y estimula la innovación en la gestión de servicios públicos.

En conjunto, la acción busca que el alcance institucional del Banco se refleje en la cantidad creciente de clientes con competencias mejoradas, demostrando un impacto tangible en la planificación y gestión de desarrollo local.

7.3 FINANZAS CORPORATIVAS / INVERSIÓN PÚBLICA

7.3.1 ACCIÓN 1: Fomentar la inversión territorial a través del financiamiento, que promueva el dinamismo económico y contribuya al desarrollo local.

Esta acción fomenta activamente la inversión territorial para maximizar el retorno social y el valor público por cada dólar asignado y transformar los recursos en un catalizador directo para el cierre efectivo de brechas. Fundamentalmente se trata, de una operación de crédito que articula condiciones financieras preferenciales con desembolsos ligados al cumplimiento de hitos verificados, de modo que los recursos fluyan cuando la obra demuestra avances tangibles y

sostenibles. El diseño financiero se ajusta a las características de cada proyecto e incluye plazos adecuados, periodos de gracia acordes con el ciclo de la obra y, un sistema de garantías que protege la sostenibilidad institucional. Esta combinación busca reducir el costo efectivo del capital y facilitar que los beneficiarios puedan asumir compromisos sin poner en riesgo su equilibrio fiscal, al tiempo que promueve la adopción de estándares ambientales y sociales.

El proceso de priorización de proyectos, responde a criterios estratégicos que miden las necesidades sociales, la resiliencia climática, la alineación con los planes territoriales vigentes, entre otros. La concentración del financiamiento en las zonas con mayores carencias de servicios básicos con un alto potencia de impacto va a la par con los objetivos nacionales y la Agenda 2030.

7.3.2 ACCIÓN 2: Desarrollar productos o programas con criterios sociales, ambientales o económicos

Los mercados de capital y la cooperación internacional valoran cada vez más las inversiones que integran métricas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).

En este contexto, el BDE B.P adapta su portafolio a estas tendencias, buscando atraer fondeo especializado que permita posicionarse como referente de la banca pública de la región.

El diseño de productos financieros con criterios ASG, no solo abre puertas a nuevas fuentes de financiamiento y refuerza la credibilidad institucional frente a organismos multilaterales y aliados estratégicos.

A la par, el desarrollo de estos productos responde a necesidades concretas de los territorios. Por ello, se promueve una diversificación del portafolio que refleje las realidades locales, combinando innovación financiera con pertinencia social y ambiental.

Cada iniciativa incorpora criterios de equidad de género, mitigación climática, eficiencia energética, generación de empleo inclusivo y fortalecimiento

El alcance de esta acción se evidencia en los recursos aprobados para inversión pública, que reflejan la capacidad institucional de generar facilidades de financiamiento, y en los recursos desembolsados, que confirman la ejecución efectiva de los proyectos en los territorios.

institucional, garantizando que los recursos canalizados produzcan transformaciones tangibles y sostenibles.

Este enfoque, sustentado en estándares internacionales, otorga transparencia y objetividad al proceso de decisión, facilitando la evaluación de proyectos bajo parámetros verificables.

Así, se asegura que los recursos asignados no solo tengan rentabilidad económica, a la vez generan impacto social y ambiental positivo, alineado con los objetivos de desarrollo sostenible y las políticas públicas nacionales.

La materialización de esta acción se refleja en el volumen de contratos y convenios aprobados para programas y productos de inversión pública que incluyen un componente climático o bajo evaluación ASG.

Este resultado constituye una medida clara de la capacidad institucional para estructurar y formalizar productos financieros con criterios de sostenibilidad, al tiempo que consolida la confianza de los mercados y garantiza la atracción de recursos frescos para el desarrollo territorial.

7.4 NEGOCIACIÓN (TESORERÍA) / NEGOCIOS FINANCIEROS

7.4.1 ACCIÓN 1: Desarrollar instrumentos financieros innovadores que diversifiquen la estructura de capital y aumenten el acceso a financiamiento.

En un entorno financiero dinámico, depender de fuentes tradicionales puede limitar la capacidad del Banco para responder a las necesidades de los territorios. Diseñar productos innovadores amplía la base de inversionistas y proporciona mayor flexibilidad de financiamiento.

Productos como la emisión de bonos temáticos, nuevas captaciones, esquemas de financiamiento combinado, entre otros permiten vincular la banca pública con inversionistas. Al mismo tiempo, la colaboración con instituciones privadas fortalece

la red de actores que movilizan capital hacia proyectos públicos. Los resultados de esta acción se evidencian en la capacidad del Banco para estructurar y actualizar mecanismos financieros que amplían las alternativas de acceso a capital.

Con ello, la institución demuestra su respuesta efectiva a las condiciones del mercado, supera limitaciones operativas y fortalece los esquemas de cobertura, lo que a su vez consolida la confianza de los inversionistas y permite movilizar recursos hacia proyectos para el desarrollo.

7.4.2 ACCIÓN 2: Establecer mecanismos de mitigación de riesgos financieros, mediante políticas prudenciales y esquemas de garantía, promoviendo estabilidad en la captación y colocación de recursos.

La dinámica macroeconómica y la exposición a eventos externos, como la volatilidad de mercados, desastres naturales o tensiones fiscales, representan amenazas directas a la estabilidad del portafolio institucional. En este contexto, la gestión de riesgos se constituye en un eje estratégico para garantizar la continuidad del financiamiento y preservar la solidez de la entidad en el tiempo.

La acción busca fortalecer la sostenibilidad financiera mediante el uso de herramientas como esquemas de garantía adaptados a las realidades territoriales, mecanismos de cobertura frente a posibles incumplimientos y políticas internas que aseguren la calidad del capital. De este modo, los mecanismos antes señalados se articulan con el apetito de riesgo y el modelo de negocio.

En coherencia con la Evaluación de la Adecuación del Capital Interno (ICAAP), esta acción incorpora

mecanismos de valoración que permiten identificar de manera integral el nivel de exposición al riesgo de la institución. Más que limitarse a un dato puntual, esta aproximación constituye una medida conceptual que revela la vulnerabilidad organizacional frente a factores internos y externos, aportando insumos objetivos para anticipar desviaciones, validar la efectividad de las políticas prudenciales y activar correctivos oportunos.

La mitigación de riesgos va más allá de la estabilidad operativa, al consolidarse como un factor de confianza para inversionistas y aliados estratégicos. Considerar el riesgo operativo permite orientar con precisión las políticas prudenciales, asegurando la disponibilidad de recursos.

8 MAPA DE NEGOCIOS

Una vez definidas las líneas de negocio, los productos y las acciones, la siguiente ilustración muestra cómo su articulación permite avanzar hacia el cumplimiento de la visión institucional, tomando como guía la misión que orienta toda la gestión de la entidad.

Ilustración 6 Mapa de Negocios



Fuente: BDE B.P

9 INDICADORES Y METAS

En el siguiente apartado se da a conocer los indicadores por línea de negocios, productos y acciones:

Tabla 2 Indicadores para la medición del Plan de Negocios Institucional del BDE B.P.

Línea de Negocios	Producto	Acción	Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Periodicidad de la Meta	Comportamiento Indicador	Patrón de Datos del Indicador	Línea Base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Meta 2026-2029
1 Banca Productiva	1.1 Vivienda de Interés Social	1.1.1 Impulsar el Financiamiento de proyectos habitacionales con criterios de sostenibilidad, accesibilidad universal e inclusión social.	Monto de Desembolsos para proyectos de Vivienda	Millones de dólares estadounidenses (USD)	Anual	Discreto	Sin Tendencia	7,33	20,00	20,50	21,00	21,50	21,50
1 Banca Productiva	1.1 Vivienda de Interés Social	1.1.2 Implementar un esquema de seguimiento y evaluación de proyectos de vivienda, que permita orientar decisiones de financiamiento futuro.	Monto de Aprobaciones de proyectos de Vivienda	Millones de dólares estadounidenses (USD)	Anual	Discreto	Sin Tendencia	14,03	20,00	22,00	23,00	24,00	24,00
2 Finanzas Corporativas	2.1 Inversión Pública	2.1.1 Fomentar la inversión territorial a través del financiamiento, que promueva el dinamismo económico y contribuya al desarrollo local.	Monto de Aprobaciones de Inversión Pública	Millones de dólares estadounidenses (USD)	Anual	Discreto	Sin Tendencia	471,82	389,05	392,94	396,87	400,84	400,84
2 Finanzas Corporativas	2.1 Inversión Pública	2.1.1 Fomentar la inversión territorial a través del financiamiento, que promueva el dinamismo económico y contribuya al desarrollo local.	Monto de Desembolsos de Inversión Pública	Millones de dólares estadounidenses (USD)	Anual	Discreto	Sin Tendencia	347,73	359,59	363,19	366,82	395,49	395,49
2 Finanzas Corporativas	2.1 Inversión Pública	2.1.2 Desarrollar productos o programas con criterios sociales, ambientales o económicos.	Monto de contratos y/o convenios de financiamiento para programas y productos con componente climático o bajo evaluación ASG aprobados	Millones de dólares estadounidenses (USD)	Anual	Continuo	Ascendente	0,00	100,00	300,00	400,00	650,00	650,00
2 Finanzas Corporativas	2.2 Asistencia Técnica	2.2.1 Fortalecer la gestión de los clientes mediante Asistencia Técnica especializada.	Recaudación anual de agua potable y saneamiento en GAD Municipales y EP, gestionada con asistencia técnica (PATGES)	Millones de dólares estadounidenses (USD)	Anual	Discreto	Sin Tendencia	0,00	6,95	7,30	7,66	8,04	8,04

Línea de Negocios	Producto	Acción	Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Periodicidad de la Meta	Comportamiento Indicador	Patrón de Datos del Indicador	Línea Base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Meta 2026-2029
2 Finanzas Corporativas	2.2 Asistencia Técnica	2.2.1 Fortalecer la gestión de los clientes mediante Asistencia Técnica especializada.	Recaudación Anual de Ingresos Propios generados por los GADM y Gestionados con Asistencia Técnica	Millones de dólares estadounidenses (USD)	Anual	Discreto	Sin Tendencia	0,00	140,03	161,08	185,30	213,16	213,16
2 Finanzas Corporativas	2.2 Asistencia Técnica	2.2.2 Incrementar la cobertura de asistencia técnica para fortalecer las competencias de los clientes.	Número de actores territoriales fortalecidos en asistencia técnica	Números	Anual	Continuo	Ascendente	0,00	2.500	5.050	7.652	10.305	10.305
3. Negociación (Tesorería)	3.1 Negocios Financieros	3.1.1 Establecer mecanismos de mitigación de riesgos financieros mediante políticas prudenciales y esquemas de garantía, promoviendo estabilidad en la captación y colocación de recursos.	Índice de Riesgo Operativo	Número	Anual	Discreto	Sin Tendencia	0,00	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
3. Negociación (Tesorería)	3.1 Negocios Financieros	3.1.2 Desarrollar instrumentos financieros innovadores que diversifiquen la estructura de capital y aumenten el acceso a financiamiento.	Número de instrumentos financieros estructurados o actualizados	Número	Anual	Continuo	Ascendente	2	1	2	3	4	4

Fuente: BDE B.P.

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

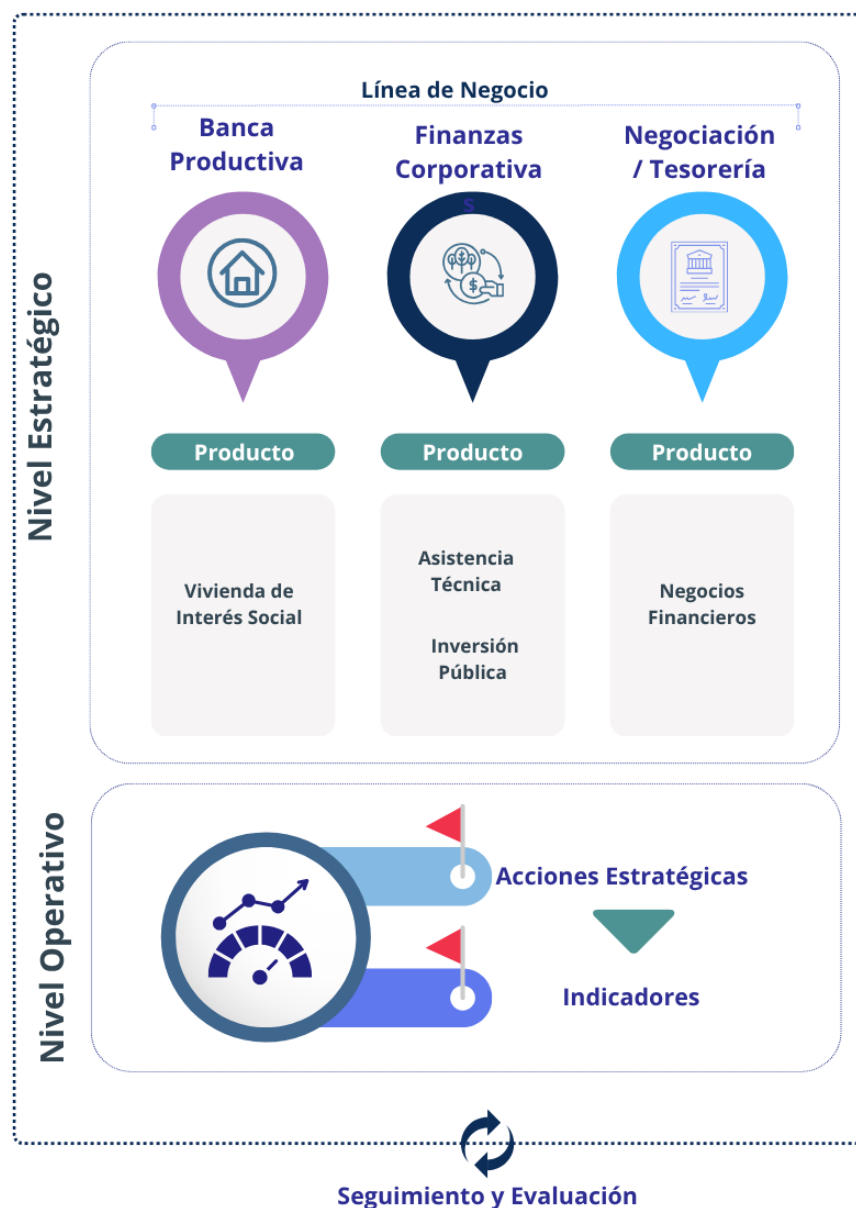
10 MODELO GENERACIÓN DE VALOR

Una vez definidas las líneas de negocio, los productos, las acciones y los indicadores, es fundamental considerar la estructura institucional y el modelo de gestión sobre los cuales se desarrollarán las operaciones, garantizando así el cumplimiento del Plan de Negocios.

Nuestro modelo de generación de valor comprende el funcionamiento a nivel estratégico y operativo, estableciendo la base para la formulación, ejecución, control, seguimiento y

evaluación mediante la articulación de las líneas de negocio con los productos para orientar el accionar institucional. De la misma manera el Plan de Negocios Institucional se alinea a nivel operativo, mediante acciones e indicadores que permiten dar seguimiento a los resultados. Finalmente, la sostenibilidad del plan se sustenta en la identificación de riesgos y en la implementación de planes de acción que aseguren el logro de las acciones en caso de identificar desviaciones.

Ilustración 7 Modelo de Generación de Valor



Fuente: BDE B.P.

11 ARTICULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS INSTITUCIONAL CON LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

La siguiente tabla presenta la articulación entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Plan Nacional de Desarrollo (PND), líneas de negocio, productos, acciones y perspectivas estratégicas. Este ejercicio permite evidenciar la contribución del Plan de Negocios Institucional al cumplimiento de objetivos nacionales e internacionales, mediante el impulso a la banca productiva, el fortalecimiento de las finanzas corporativas y la consolidación de mecanismos de negociación y tesorería.

Tabla 3 Articulación PNI con los instrumentos de planificación

ODS	Objetivo Plan Nacional de Desarrollo	Línea de Negocios	Producto	Acción	Perspectiva
8. Trabajo decente y crecimiento económico	4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.	1. Banca Productiva	1.1 Vivienda de Interés Social	Impulsar el Financiamiento de proyectos habitacionales con criterios de sostenibilidad, accesibilidad universal e inclusión social	Impacto Social
				Implementar un esquema de seguimiento y evaluación de proyectos de vivienda, que permita orientar decisiones de financiamiento futuro.	Impacto Social
		2. Finanzas Corporativas	2.1 Inversión Pública	Fomentar la inversión territorial a través del financiamiento, que promueva el dinamismo económico y contribuya al desarrollo local.	Impacto Social
				Desarrollar productos o programas con criterios sociales, ambientales o económicos	Impacto Social
			2.2 Asistencia Técnica	Fortalecer la gestión de los clientes mediante Asistencia Técnica especializada.	Clientes
				Incrementar la cobertura de asistencia técnica para fortalecer las competencias de los clientes.	Clientes
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.	3. Negociación (Tesorería)	3.1 Negocios Financieros	Establecer mecanismos de mitigación de riesgos financieros, mediante políticas prudenciales y esquemas de garantía, promoviendo estabilidad en la captación y colocación de recursos.	Financiera
				Desarrollar instrumentos financieros innovadores que diversifiquen la estructura de capital y aumenten el acceso a financiamiento.	Capacidades y Procesos

Fuente: BDE B.P.



12 GESTIÓN DE RIESGOS Y PLANES DE ACCIÓN

Para cada línea de negocio y producto se identificó el riesgo que podría impedir su cumplimiento. Su valoración se obtiene de multiplicar la probabilidad por el impacto, 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 × 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 las acciones previstas en el Plan de Negocios Institucional.

Tabla 4 Identificación de Riesgos por Línea de Negocios

Línea de Negocio	Producto	Descripción de riesgo	Impacto (10-100)	Probabilidad (10%-100%)	Riesgo Inherente (I x P)	Plan de Acción	Área responsable
Banca Productiva	Vivienda de Interés Social	El alcance actual de la normativa interna institucional para la gestión del financiamiento en sector de vivienda CAUSARÍA que los proyectos a financiarse tengan inconvenientes en su aprobación	95	50%	47,5	Revisar y ajustar la normativa interna institucional para mejorar la gestión del financiamiento en vivienda.	Gerencia de División Inmobiliaria
Finanzas Corporativas	Asistencia Técnica	La alta rotación del personal de los clientes CAUSARÍA interrupciones en la implementación de programas/productos de asistencia técnica.	90	50%	45	Establecer un programa de capacitación continua, repositorio de conocimiento y tutorías remotas.	Gerencia de División de Asistencia Técnica
Finanzas Corporativas	Inversión Pública	La reducción de transferencias fiscales nacionales a los clientes del Banco CAUSARÍA un impacto en la capacidad de endeudamiento	90	50%	45	Levantar una canasta de proyectos conforme un análisis de los clientes que considere su capacidad de endeudamiento.	Gerencia de División de Crédito
Negociación (Tesorería)	Negocios Financieros	Los eventos de riesgo operativo CAUSARÍA potenciales pérdidas financieras.	90	50%	45	Mantener un monitoreo de los eventos de riesgo operativo considerando su nivel de riesgo residual.	Gerencia de Riesgos
		La falta de especialización interna en la estructuración de instrumentos financieros CAUSARÍA la pérdida de oportunidades de financiamiento,	60	50%	30	Fortalecer capacidades técnicas internas mediante programas de capacitación especializada en estructuración de instrumentos financieros.	Dirección de Negocios Financieros

Fuente: BDE B.P.

Nota: De acuerdo con el análisis efectuado por las diferentes áreas, los riesgos identificados presentan una valoración inferior a 49 puntos, lo que los clasifica como de nivel bajo y serán objeto de seguimiento durante la ejecución del plan.



13 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL 2026 - 2029

La Estrategia de Comunicación es un eje transversal y fundamental para la ejecución del Plan de Negocios Institucional 2026-2029. Su finalidad se basará en la articulación comunicacional a nivel de líneas de negocios y producto con el objetivo de posicionar al BDE B.P. como un socio estratégico con mayor visibilidad territorial, comunicando de manera efectiva su valor público, solidez técnica y compromiso con la población nacional.

13.1 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

La estrategia comunicacional del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. tiene como propósito consolidar a la institución como líder en financiamiento para el desarrollo territorial, generando un posicionamiento de la imagen del Banco como una entidad que genera proyectos de inversión pública y desarrollo local para mejorar la calidad de vida de la población.

Esto implica incrementar el nivel de conocimiento sobre los productos y servicios que ofrece el Banco, al mismo tiempo que se fortalece la comprensión de su rol especializado en inversión pública, asistencia técnica, vivienda de interés social y negocios financieros.

La comunicación, en este sentido, no solo busca informar, también en educar a los grupos de

interés prioritarios sobre el valor estratégico de la oferta institucional.

Asimismo, la estrategia busca consolidar la confianza y la credibilidad del Banco mediante un discurso basado en la transparencia y en la evidencia de resultados.

Para ello, se promueve una comunicación adaptada a las particularidades de cada territorio y de cada línea de negocio, reconociendo la diversidad de contextos locales y la necesidad de mensajes diferenciados.

De esta manera la estrategia comunicacional no solo se orienta a visibilizar los logros de la institución, también en proyectar cercanía, legitimidad y pertinencia en cada una de sus intervenciones, fortaleciendo así la relación con clientes, aliados y la ciudadanía.

13.2 SEGMENTOS DE MERCADO

En el marco de la estrategia comunicacional del BDE B.P., la segmentación de mercado se articula a partir de sus líneas de negocio y productos. Esta estructura permite proyectar un portafolio coherente con las acciones institucionales, asegurando que la comunicación se vincule a la oferta de valor y fortalezca la imagen del Banco como referente en financiamiento, innovación y desarrollo territorial. La definición de audiencias constituye el eje central de esta segmentación.

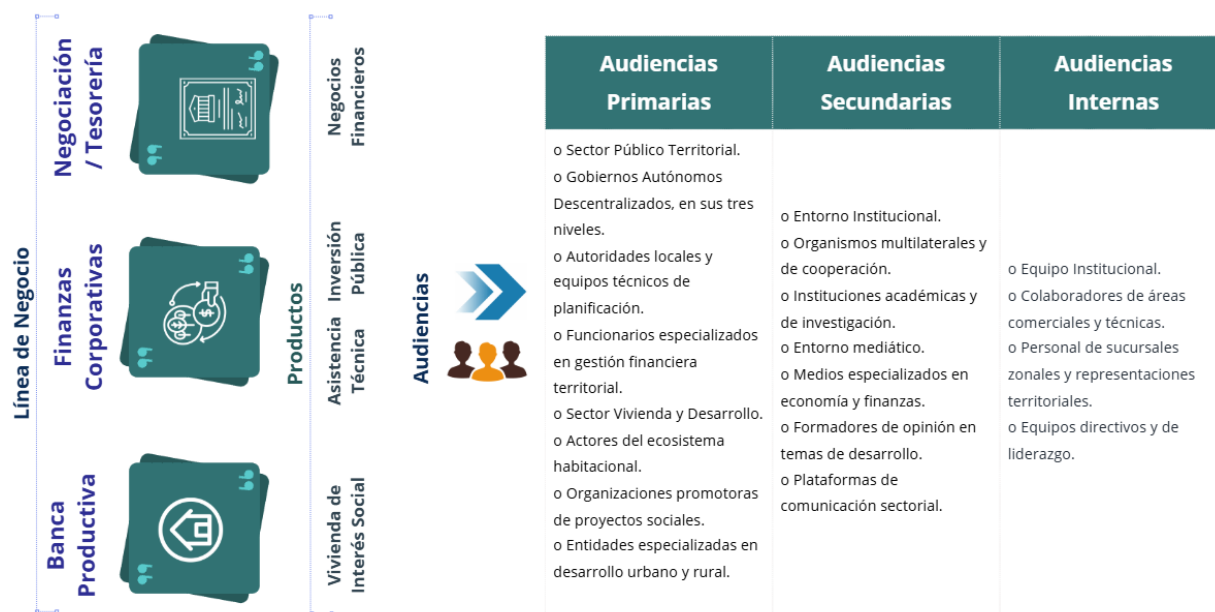
Las audiencias primarias, conformadas por Gobiernos Autónomos Descentralizados, autoridades locales, actores del ecosistema habitacional y entidades especializadas en desarrollo, representan el núcleo estratégico para la colocación de productos y servicios.

A su vez, las audiencias secundarias incluyen a organismos multilaterales, instituciones académicas y medios especializados, actores claves para generar confianza y ampliar la visibilidad de la gestión institucional en ámbitos técnicos y financieros.

Finalmente, las audiencias internas, colaboradores, zonales y equipos directivos son fundamentales para garantizar la coherencia del discurso y el alineamiento institucional.

Al integrarlas en la estrategia de comunicación, se fortalece la apropiación de mensajes clave y se fomenta una cultura organizacional que respalda el cumplimiento de la misión institucional.

Ilustración 8 Segmento de Mercado y Audiencias



Fuente: BDE B.P.

13.3 ARQUITECTURA DE MENSAJES

La definición del mensaje para cada producto responde a la necesidad de resaltar los beneficios concretos y diferenciados que ofrece el Banco en cada línea de negocio. Esta segmentación comunicacional permite que los públicos identifiquen con mayor facilidad el valor de los servicios, al mismo tiempo que refuerza la

percepción de especialización y cercanía de la institución. Al traducir la complejidad técnica de los productos en mensajes efectivos con las audiencias, permitirá fortalecer y consolidar al BDE B.P. como un actor clave en el financiamiento del desarrollo sostenible.

13.3.1 Vivienda de Interés Social

La comunicación de este producto destaca el valor social del acceso a un hogar digno, ya que conecta directamente con la aspiración de miles de familias y refleja el rol del Banco en reducir el déficit habitacional. Enfatizar criterios de sostenibilidad,

inclusión y calidad permite proyectar confianza y evidenciar que la vivienda financiada no solo responde a una necesidad básica, sino que constituye una inversión en bienestar y equidad.

“Facilitamos el acceso a vivienda digna mediante soluciones financieras especializadas que integran criterios de sostenibilidad, inclusión social y calidad constructiva.”

13.3.2 Asistencia Técnica

El enfoque comunicacional de la asistencia técnica se sustenta en su misión de fortalecer las capacidades de gestión de los clientes del Banco, a través del conocimiento y un acompañamiento especializado que va más allá del financiamiento. En este marco, el Banco impulsa el diseño e implementación de políticas, programas y

proyectos que refuerzan la gestión territorial y sectorial. De esta manera, se transmite que la asistencia técnica contribuye a proyectos mejor diseñados, ejecutados y sostenibles, consolidando al Banco como un socio estratégico en el fortalecimiento institucional y territorial.

“Fortalecemos capacidades institucionales y territoriales a través de metodologías especializadas, transferencia de conocimiento y acompañamiento técnico integral.”

13.3.3 Inversión Pública

La inversión pública se comunica destacando su capacidad para transformar territorios mediante obras que impactan de forma directa en la vida cotidiana. Así como diseñando mensajes que describan los beneficios relacionadas con la

dotación de servicios básico que permiten la reducción de brechas estructurales se traduzcan en infraestructura útil, visible y alineada a las prioridades nacionales de desarrollo.

“Impulsamos el desarrollo territorial mediante financiamiento estratégico para infraestructura y servicios que cierren brechas estructurales y mejoren la calidad de vida.”

13.3.4 Negocios Financieros

En este producto, la comunicación se orienta a mostrar innovación y solidez financiera, porque el desarrollo sostenible también requiere fuentes de fondeo diversificadas y confiables. Presentar al Banco como un generador de instrumentos

modernos transmite la idea de una institución ágil, competitiva y capaz de movilizar capital en beneficio de proyectos con impacto social y ambiental.

“Desarrollamos instrumentos financieros innovadores que diversifican las fuentes de fondeo y optimizan la gestión de recursos para el desarrollo sostenible.”

13.4 ESTRATEGIA DE CANALES

La estrategia de canales se concibe como el puente que conecta los mensajes definidos para cada producto con sus audiencias específicas, asegurando que el valor de la Vivienda de Interés Social, la Asistencia Técnica, la Inversión Pública y los Negocios Financieros llegue de manera clara, oportuna y diferenciada. La combinación de

medios digitales, directos, tradicionales e internos responde a la necesidad de posicionar integralmente la oferta institucional, fortaleciendo la visibilidad del Banco, consolidando relaciones de confianza y garantizando que la comunicación respalde la implementación efectiva de los productos en todos los territorios.

Ilustración 9 Estrategia de Canales



Fuente: BDE B.P.

13.5 ENFOQUE TERRITORIAL Y GOBERNANZA COMUNICACIONAL

El enfoque territorial constituye el mecanismo que permite traducir los mensajes institucionales en narrativas cercanas a la ciudadanía. Si bien la estrategia busca consolidar al BDE B.P. como socio estratégico y referente nacional en financiamiento para el desarrollo, es en la adaptación regional, las

alianzas locales y la articulación con medios comunitarios donde ese posicionamiento cobra sentido y se vuelve tangible. Así, la comunicación no solo transmite la solidez técnica y el valor público del Banco, sino que también reconoce las particularidades de cada territorio, fortaleciendo la

legitimidad y pertinencia de la oferta institucional frente a las necesidades locales.

Este esfuerzo se articula con una Gobernanza Comunicacional, entendida como el sistema que organiza, coordina y alinea la gestión comunicacional del Banco en todos sus niveles. La gobernanza asegura que la adaptación territorial de los mensajes se mantenga en coherencia con el discurso nacional y con los lineamientos estratégicos de la institución. Para ello, se establecen instancias de liderazgo estratégico y

una coordinación operativa sólida entre la gerencia general, las gerencias, las zonales y la Dirección de Comunicación y Difusión, proyectando una voz única con mensajes claros y consistentes.

De esta manera, el enfoque territorial y la gobernanza comunicacional actúan como ejes complementarios: el primero acerca la institución a la ciudadanía, y el segundo garantiza orden, coherencia y unidad en el discurso, reforzando el propósito de la estrategia comunicacional.

14 ANEXOS

- ANEXO: ESTUDIO DE MERCADO
- ANEXO: ANÁLISIS FODA
- ANEXO: PROYECCIONES FINANCIERAS
- ANEXO: FICHAS METODOLÓGICAS DE INDICADORES
- ANEXO: 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: VICTOR DANIEL GRANDA PILLAÑO Validar únicamente con FirmaEC
Elaborado por:	Amparo Escobar	Analista Semi Senior de Planificación e Inversión	 Firmado electrónicamente por: AMPARO DEL CARMEN ESCOBAR VILLAMARIN Validar únicamente con FirmaEC
	James Castañeda	Especialista de Planificación e Inversión	 Firmado electrónicamente por: JAMES ANGELO CASTAÑEDA TINOCO Validar únicamente con FirmaEC