

PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2025-2029



Banco Central del Ecuador



Contenido

1.	DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	5
1.1.	Descripción de la Institución.....	5
1.2.	Competencias, Atribuciones y Facultades	10
1.3.	Diagnóstico de la Institución.....	15
2.	ANÁLISIS SITUACIONAL	21
2.1.	Análisis Externo Macro o General	21
2.2.	Análisis Sectorial, Diagnóstico Territorial y Mapeo de Actores	28
3.	ANÁLISIS FODA	55
4.	ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN	57
4.1.	Misión	57
4.2.	Visión	57
4.3.	Valores Institucionales.....	57
5.	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS.....	59
5.1.	Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)	59
5.2.	Estrategias Institucionales	60
5.3.	Indicadores y Metas.....	65
5.4.	Identificación de Proyectos Institucionales (Presupuestarios).....	68
5.5.	Programación Anual y Plurianual del Presupuesto	69
5.6.	Articulación de Elementos Estratégicos Institucionales	70
6.	BIBLIOGRAFÍA:	72



Ilustraciones

Ilustración 1. Estructura Organizacional.....	17
Ilustración 2. Organigrama	18
Ilustración 3. Cadena de Valor.....	18
Ilustración 4. Total de documentos vigentes.....	20
Ilustración 5. Reservas Internacionales (USD)	29
Ilustración 6. Cobertura de los sistemas de balance del BCE	29
Ilustración 7. Importaciones y exportaciones de billetes hacia la Reserva	32
Ilustración 8. Monto anual canalizado por el SPI (USD Millones)	32
Ilustración 9. Número de operaciones canalizadas por el SPI (en millones)	33
Ilustración 10. Número de Partícipes de los Sistemas Auxiliares de Pago	33
Ilustración 11. Utilidades distribuidas al MEF	35
Ilustración 12. Número de atenciones de servicios de banca central.....	35
Ilustración 13. Monto y número de operaciones por recaudación de servicios públicos.....	37
Ilustración 14. Custodia anual de valores del BCE 2015 – 2024.....	37
Ilustración 15. Número de atenciones presenciales al año.....	39
Ilustración 16. Programación Anual y Plurianual del Presupuesto 2025-2029	70

Tablas

Tabla 1. Competencias Atribuciones y Facultades.....	10
Tabla 2. Cobertura de los sistemas de balance del BCE	30
Tabla 3. Fondo de liquidez y Seguro de Depósito.....	31
Tabla 4. Servicios de atenciones realizadas	36
Tabla 5. <i>Certificados emitidos y renovados por tipo de beneficiario</i>	38
Tabla 6. <i>Certificados emitidos y renovados por canal de emisión</i>	38
Tabla 7. Mapa de Actores	46
Tabla 8. Indicadores y Metas	65
Tabla 9. Identificación de Proyectos Institucionales (Presupuestarios)	69
Tabla 10. Articulación de Elementos Estratégicos Institucionales.....	70



1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1. Descripción de la Institución

1.1.1 Reseña Histórica Institucional¹

Con la Revolución Juliana del 9 de julio de 1925, se inició el proceso de fundación de un banco nacional emisor como principal acción en el orden institucional para enfrentar la aguda crisis económica que imperaba en el país. En opinión de Luis Napoleón Dillon, una crisis causada por la inconvertibilidad del billete, las emisiones sin respaldo, la inflación, la especulación, el abuso del crédito, el desnivel de la balanza de pagos, la falta de control oficial sobre los bancos y la anarquía y rivalidad bancaria, que debía enfrentarse saneando la moneda y regularizando el cambio.

Bajo estos lineamientos se crea el Banco Central del Ecuador, en el marco de un amplio conjunto de reformas a la economía ecuatoriana impulsadas desde una visión de cambios y progreso que inspiró a la Revolución Juliana, venciendo la inercia de los grupos de poder que veían amenazados sus intereses.

Como paso intermedio para la fundación del Banco Central del Ecuador, el 26 de junio de 1926, se crea la Caja Central de Emisión y Amortización, organismo encargado de reconocer oficialmente el monto total de medios de pago y de autorizar provisionalmente la circulación de billetes. Además, el 18 de octubre de 1926, se dispone que los bancos autorizados a emitir billetes entreguen a la Caja Central de Emisión y Amortización determinadas cantidades de oro y plata. Mientras tanto, la misión presidida por W. Kemmerer, ilustre economista estadounidense contratado por el Gobierno Ecuatoriano que venía precedido de una gran fama fruto de trabajos similares realizados en otros países a nivel mundial, preparaba un extenso conjunto de medidas económicas modernizantes. Entre ellas, el 11 de febrero de 1927, la Misión Kemmerer puso a consideración del Gobierno el Proyecto de Ley Orgánica del Banco Central del Ecuador. En esa propuesta se establecía la constitución de un Banco Central, como única institución autorizada a emitir dinero, redescontar a tasa fija, constituirse en depositaria del Gobierno y de los bancos asociados, administrar el mercado de cambios y fungir de agente fiscal. Es así como el 4 de marzo de 1927, el presidente Isidro Ayora suscribe la Ley Orgánica del Banco Central del Ecuador, mientras que la escritura pública de constitución del Banco Central del Ecuador se emite el 9 de julio del mismo año (segundo aniversario de la Revolución Juliana) y, finalmente, el Banco Central del Ecuador inicia operaciones el 10 de agosto de 1927, fecha considerada como la de su fundación.

¹ Tomado de Plan Estratégico Institucional BCE 2021-2025



Estabilizar y unificar la moneda fueron los objetivos iniciales del Banco Central del Ecuador adoptando para el efecto el patrón oro de cambio, régimen monetario que fijaba el precio del sucre en términos de oro, de tal manera que, la obligación básica del Banco Central del Ecuador consistía en mantener fijo ese precio. Esta convertibilidad forzosa coincidió con la Gran Depresión que inició en octubre de 1929. Las dificultades económicas a nivel internacional, principalmente en los países importadores del cacao ecuatoriano, generó una reducción sustancial de los ingresos externos en oro que recibía el país, lo cual restringió la cantidad de dinero circulante a nivel local y la disponibilidad de recursos para pagos al exterior, lo cual obligó a decretar una moratoria de pagos el 8 de febrero de 1932. A partir de entonces, se creó una situación de gasto fiscal deficitario cubierto con crédito procedente del Banco Central del Ecuador. En este contexto de rigidez monetaria, resultante de las definiciones originales de operación del Banco Central del Ecuador, bajo los lineamientos de Kemmerer, se recurre al consultor mexicano Manuel Gómez Morín para reformar la Ley del Banco Central, y la normativa monetaria relacionada, a efectos de flexibilizar la emisión monetaria y generar liquidez interna que permita a la economía ecuatoriana enfrentar los impactos de origen externo que afectaban su desempeño.

En ese sentido, la autoridad monetaria debía canalizar el crédito hacia los sectores de la economía considerados críticos en el proceso de desarrollo. Junto a Víctor Emilio Estrada, conspicuo banquero guayaquileño, M. Gómez Morín aconsejaba asignar al Banco Central del Ecuador la función de eje en la determinación de los tipos de préstamos ofrecidos por la banca privada al sector productivo, mediante la modificación de la tasa de descuento (1937). Si bien, estas recomendaciones tenían sus adecuados fundamentos teóricos y técnicos, su implementación no estuvo exenta de dificultades, y desde entonces las relaciones entre el Gobierno y la banca se vieron profundamente modificadas.

Un Banco Central para el desarrollo²

Luego de concluida la Segunda Guerra Mundial, un nuevo repunte de la inflación, junto a graves problemas de Balanza de Pagos, hizo necesaria -una vez más- la comparecencia de técnicos extranjeros. En 1947 el Banco Central del Ecuador recibió a Robert Triffin, ilustre economista keynesiano experto del Sistema de Reserva Federal de los Estados Unidos, quien propuso reemplazar la Ley Orgánica del Banco Central por la Ley de Cambios Internacionales (1947) y por la Ley de Régimen Monetario (1948). Esta última otorgó al Banco Central del Ecuador su rol como gestor de la liquidez para financiar el desarrollo del país (Banca Central de Desarrollo), lo que permitió a la Institución aportar a la consolidación de la economía nacional durante el periodo denominado de los “Tierra Gloriosos” en la historia económica del Ecuador. Además, la Ley de Régimen Monetario de 1948 redefinió institucionalmente al Banco Central del Ecuador y su relación con el Gobierno. Con esta ley se estableció un Directorio del Banco Central del

² Tomado de Plan Estratégico Institucional BCE 2021-2025



Ecuador con participación de representantes del Gobierno (lo que implica su corresponsabilidad en el diseño de la política monetaria), la potestad de devaluar la moneda con fines económicos, además, para ejecutar políticas anticíclicas; el Banco Central del Ecuador estaba autorizado a conferir préstamos al Estado y al sector productivo; y, finalmente se definió un sistema contable consistente con estas nuevas funciones. Este régimen monetario enfrentaría con éxito más de tres décadas, innumerables perturbaciones.

La Banca Central de las “dos décadas perdidas”³

Al iniciar las “dos décadas perdidas” con la crisis de la deuda externa desatadas en 1981 luego del incremento de las tasas de interés internacionales a partir de 1979, los desequilibrios de la economía, las presiones fiscales y la inflación desbordada requerían de un nuevo cambio para reordenar el conjunto de la economía y retomar la senda del crecimiento. Con este propósito y bajo un nuevo paradigma económico, en mayo de 1992 se expidió la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado. Con esta ley se daba “autonomía” al Banco Central del Ecuador al alejarlo de designaciones y decisiones políticas en el caso de nombramiento de autoridades por parte del Gobierno, además de restringir el uso de instrumentos directos e impulsar los instrumentos de mercado para orientar el tipo de cambio, las tasas de interés y así manejar Banco Central del Ecuador de otorgar crédito al fisco.

A la vez que se producen estas importantes modificaciones operativas en el manejo de la política monetaria, se adopta un régimen de flotación controlada del tipo de cambio en el cual el rol del Banco Central del Ecuador consistía principalmente en intervenir en el mercado monetario, a través de las mesas de dinero y de cambio y las subastas de bonos de estabilización monetaria (BEM). Además, se autorizaba a que el Banco Central del Ecuador, asuma las funciones de prestamista de última instancia del Sistema Financiero. A la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado de 1992, se sumó la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero de 1994 y la Constitución de 1998, que juntas integraron la “autónoma” del Banco Central del Ecuador y abrieron las puertas a liberalización de los mercados financieros para que la libre competencia fomente su desarrollo. Así por ejemplo, la Constitución de 1998, en su Ar. 261, define al Banco Central del Ecuador como una persona jurídica de derecho público con autonomía técnica y administrativa, (que) tendrá como funciones establecer, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaría del Estado y, como objetivo, velar por la estabilidad de la moneda” La Ley General de instituciones del Sistema Financiero de 1994, eliminó la figura de intervención de la Superintendencia de Bancos y Seguros en las entidades financieras, priorizando la autorregulación de las mismas. En los hechos, la aspirada autonomía llevó incluso al incumplimiento del Art. 265 de la misma Constitución de la República del Ecuador de 1998, Estado, ni adquirirá bonos u otros instrumentos financieros emitidos por ellas, salvo que se haya declarado estado de emergencia por conflicto bélico o desastre natural y

³ Tomado de Plan Estratégico Institucional BCE 2021-2025



la anhelada autorregulación de la banca terminó transformándose en una total desregulación. En este entorno, solo cuatro años después, en 1998, se desató la peor crisis financiera y económica del país en toda su historia llevando a la quiebra casi a la mitad del Sistema Financiero Nacional. Las pérdidas de la quiebra bancaria se socializaron al asumir el Estado las obligaciones de estos últimos. El Banco Central del Ecuador, en su calidad de prestamista de última instancia, emitió inorgánicamente sucres para financiar cada vez más mayores créditos de liquidez, y para que la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), pueda pagar en efectivo a los depositantes afectados. El país terminó perdiendo la credibilidad en su moneda y, el 9 de marzo de 1999, el Ejecutivo declara un feriado bancario que congeló la mayor parte de los depósitos de la ciudadanía, con un gran costo social y descontento. El anhelo político de mitigar el creciente malestar social llevó a que el Ejecutivo anuncie la dolarización de la economía ecuatoriana el 9 de enero de 2000

El dólar de los Estados Unidos reemplazó el sucre ecuatoriano, en sus atribuciones de moneda de curso legal que cumple las funciones de reserva de valor, unidad de cuenta y medio de pago. Con esta medida, el Banco Central del Ecuador quedó imposibilitado de emitir moneda, salvo la moneda fraccionaria, y asumió inmediatamente el canje de los sucres en circulación por dólares de los Estados Unidos, con recursos que conformaron su Reserva Monetaria Internacional.

Un Banco Central para el siglo XXI⁴

Luego de la gran inestabilidad política de finales del siglo XX, e inicios del siglo XXI (6 presidentes en 10 años), en el año 2008 entra en vigencia la Constitución de 2008. Con esta Constitución, el Banco Central del Ecuador deja de ser “Autónomo” y se constituye en una persona jurídica de derecho público, que tiene la responsabilidad de instrumentar la política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, formulada por la Función Ejecutiva. Además, la Constitución de 2008, obliga a una reestructura integral de la normativa monetaria y financiera existente, así como de las instituciones responsables de diseñar y ejecutar la política económica. En este sentido, se fortalece la supervisión del sistema financiero, se define un nuevo método de resolución bancaria, para que no sean socializadas las pérdidas privadas de la banca, y se crea el fondo de garantía de depósitos y el fondo de liquidez (prestamista de última instancia), conformados por las contribuciones de las propias entidades financieras (EFI). En lo que respecta al Banco Central del Ecuador, entra en una nueva reforma estructural para actualizar su rol y afrontar los retos que se le presenta a la Banca Central del siglo XXI.

La expedición del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF) en el 2014, entrega al Banco Central del Ecuador la instrumentación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera del Estado, reforzando su rol en el Sistema Financiero, y adecúa la normativa monetaria y financiera a esta época, caracterizada por cambios vertiginosos a escala global.

⁴ Tomado de Plan Estratégico Institucional BCE 2021-2025



El 22 de abril de 2021, la Asamblea Nacional aprobó la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la Defensa de la Dolarización. Posteriormente, el 3 de mayo del mismo año fue publicada en el Registro Oficial y, con ello, se definió al Banco Central del Ecuador como una persona jurídica de derecho público, parte de la Función Ejecutiva, y con autonomía institucional, administrativa, presupuestaria y técnica. Además, se fortalecen como funciones de la entidad, entre otras: Instrumentar la política monetaria; administrar el sistema central de pagos, así como ejercer el control de los medios de pago; preservar y administrar la reserva internacional y administrar los Fideicomisos del Fondo de Liquidez de los Sectores Financieros Privado y Popular y Solidario.

En agosto de 2023, la Junta de Política y Regulación Monetaria (JPRM) aprobó una norma que regula los medios y sistemas de pago en Ecuador y las actividades fintech, de modo que las entidades de tipo fintech (por ejemplo, las Sociedades Especializadas de Depósitos y Pagos Electrónicos – SEDPES) debían solicitar autorización al BCE para operar. Este cambio implica una regulación más estricta del ecosistema de pagos electrónicos y fintech. Es relevante para el BCE porque reforzó su papel como regulador de los sistemas de pago.

En octubre de 2023, mediante la Resolución Administrativa Nro. BCE-GG-018-2023 se expidió la “Norma para la Autorización, Vigilancia y Supervisión de los Partícipes de los Sistemas Auxiliares de Pago”. La norma aplica a todos los partícipes de los sistemas auxiliares de pago autorizados por el BCE. Regula la autorización, vigilancia y supervisión, lo que denota un fortalecimiento regulatorio del sistema de pagos.

En 2024, se publicó la Resolución Nro. JPRM-2024-018-M que regula los medios y sistemas de pago en Ecuador y las actividades fintech de sus partícipes. Esta norma actualiza o complementa la regulación del ecosistema fintech y de pagos digitales; y, refuerza la competencia del BCE para supervisar dichos sistemas.

En julio de 2025, el BCE emitió la Resolución Administrativa Nro. BCE-GG-011-2025, que establece una nueva norma para los procedimientos de depósitos y retiros de especies monetarias por parte de entidades financieras en sus instalaciones. Es una regulación técnica sobre manejo de efectivo por parte de entidades financieras, lo que muestra que el BCE está actualizando también normas operativas relativas al efectivo.

De forma más general, en el portal de “Reservas de Liquidez, CLD y Encaje” del BCE se indica que la normativa vigente incluye la Resolución Nro. JPRM-2025-006-M que regula el encaje, reservas de liquidez y CLD, y que se han derogado regulaciones anteriores (por ejemplo, Resolución Nro. JPRM-2022-002-M, JPRM-2023-002-M, JPRM-2023-026-M). Así, hay una actualización en materia de encajes y reservas de liquidez para las entidades financieras, lo que impacta el sistema financiero y la política monetaria del BCE.



En enero de 2024 en el Suplemento al Registro Oficial se publicó el Reglamento para la emisión, circulación, canje y desmonetización de las monedas metálicas fraccionarias nacionales del BCE (Resolución BCE-GG-031-2023 y BCE-GG-032-2023). Esto muestra que también la regulación monetaria (específicamente del efectivo metálico) ha sido objeto de actualización recientemente.

El 8 de octubre de 2025 la Asamblea Nacional del Ecuador aprobó el Proyecto de Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Monetario y Financiero y el 13 de octubre de 2025 fue publicado en el Registro Oficial (Suplemento Nro 142) la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero, que entró en vigor.

Entre los aspectos clave de la reforma:

- Modernización de la estructura y funciones del BCE, fortalecimiento de su autonomía técnica y administrativa.
- Inclusión financiera, fomento de medios de pago electrónicos, regulación ampliada de fintech,
- definición de nuevas competencias para la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

Con esta normativa, el Banco Central del Ecuador se configura como institución técnica al servicio del país, para cumplir su objetivo de preservar la integridad de la dolarización.

1.2. Competencias, Atribuciones y Facultades

En el marco de lo dispuesto por la normativa vigente, el Banco Central del Ecuador asume nuevas competencias, atribuciones y facultades, las que se detallan a continuación:

Tabla 1. Competencias Atribuciones y Facultades

Competencia	Atribuciones	Facultades
Servicios de Banca Central, Inclusión Financiera y Otros	Actuar como administrador fiduciario de los Fideicomisos del Fondo de Liquidez de los Sectores Financieros Privado y Popular y Solidario; así como en fideicomisos exclusivamente enfocados en la instrumentación de política monetaria.	Gestión
	Actuar como agente fiscal, financiero y depositario de recursos públicos y proveer servicios bancarios a entidades del sector público y al sistema financiero nacional, de acuerdo a la remuneración de mercado que determine la Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria.	Gestión
	Actuar como depósito centralizado de compensación y liquidación de valores.	Gestión
	Actuar como entidad de certificación electrónica.	Gestión
	Autorizar y celebrar convenios de corresponsalía con las entidades del sistema financiero nacional o del exterior, para la recaudación, cobro y pago de recursos públicos y para otras operaciones financieras.	Gestión



Competencia	Atribuciones	Facultades
	Contraer obligaciones que tengan el carácter de depósitos monetarios con terceros.	Gestión
	Fomentar la inclusión y educación financiera, la educación monetaria y numismática a través de iniciativas institucionales;	Gestión
	Proveer servicios bancarios a entidades del sector público y al sistema financiero nacional.	Gestión
	Registrar el ingreso de los capitales y cumplir con las condiciones y límites establecidos por el Servicio de Rentas Internas a través de resolución de carácter general.	Gestión
	Vigilar el estricto cumplimiento de las estipulaciones contenidas en los convenios de corresponsalía suscritos con las entidades del Sistema Financiero Nacional y aplicará las sanciones que fueren pertinentes en caso de que las entidades del Sistema Financiero Nacional inobserven el cumplimiento a la Constitución de la República.	Control
Administración de la Reserva Internacional y Gestión de la Liquidez	Adquirir oro no monetario proveniente de la extracción de la pequeña minería y minería artesanal en el mercado nacional, de forma directa o por intermedio de agentes económicos públicos y privados, previamente autorizados por el propio Banco Central del Ecuador, así como la compra, venta y negociación de oro, previa autorización expresa de la Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria.	Gestión
	Coordinar con el Ente Rector de las Finanzas Públicas, la gestión de la liquidez de las cuentas creadas en el BCE.	Coordinación
	Efectuar operaciones de mercado abierto con las entidades del sistema financiero nacional, únicamente a través de operaciones de reporto o compra definitiva de valores emitidos por el Banco Central del Ecuador.	Gestión
	Efectuar operaciones de redescuento de activos financieros en el portafolio del sistema financiero privado.	Gestión
	Ejercer la potestad sancionatoria por deficiencias de liquidez y encaje.	Control
	Elaborar un informe técnico anual respecto al nivel de la sostenibilidad de las reservas para operaciones de deuda de acuerdo a lo previsto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.	Gestión
	Elaborar y emitir los informes de liquidez de la economía.	Gestión
	Emitir valores denominados Títulos del Banco Central (TBC).	Gestión
	Intervenir en la compra, venta o negociación de oro u otros metales preciosos y podrá hacer operaciones financieras con estos metales para la obtención de créditos de liquidez.	Gestión
	Invertir la reserva internacional en activos que prioricen en su orden la seguridad, la liquidez y la rentabilidad.	Gestión



Competencia	Atribuciones	Facultades
	Preservar y administrar la reserva internacional y otros activos del Banco Central del Ecuador.	Gestión
Estudios y estadísticas en el sector: monetaria, financiera, crediticia, valores, seguros y servicios de atención integral de salud prepagada	Adquirir las divisas para efectuar el servicio de la deuda y los pagos de las entidades del sector público.	Gestión
	Autorizar la apertura y mantenimiento de cuentas en el exterior, para uso de las entidades del sector público, previo informe favorable del ente rector de las finanzas públicas.	Gestión
	Contratar créditos externos para el financiamiento de la balanza de pagos y para atender necesidades de liquidez, como también líneas contingentes de liquidez, como también líneas contingentes de liquidez a cuenta propia	Gestión
	Elaborar los informes técnicos y jurídicos que respalden las propuestas de regulaciones	Gestión
	Elaborar y presentar los informes e insumos técnicos que respalden las propuestas de políticas a la Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria, en el ámbito monetario, crediticio, financiero, valores, seguros y servicios de atención integral de salud prepagada;	Gestión
	Generar o recopilar información para la formulación de políticas que le compete emitir a la Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria	Gestión
	Instrumentará la política monetaria, formulada por la Junta de Política y Regulación Monetaria, tendiente a fomentar y mantener un sistema monetario estable, coadyuvar a la estabilidad financiera y administrar su balance con el fin de preservar la integridad de la dolarización, incluyendo el funcionamiento seguro, sólido y eficiente de los sistemas y medios de pago.	Gestión
	Realizar el análisis de los impactos de la aplicación de las propuestas de regulaciones, así como, de las regulaciones aprobadas	Gestión
Gestión Macroeconómica	Regular o instrumentar los procedimientos respecto a la emisión, circulación, registro y liquidación de los bonos, con el Ministerio de Economía y Finanzas.	Gestión
	Evaluar la programación macroeconómica en los sectores real, externo, monetario y financiero, validando su consistencia intersectorial con el sector fiscal.	Control
	Coordinar con agencias bilaterales y multilaterales, la adopción de metodologías y estándares de difusión de información aceptados a nivel internacional con el objetivo de alcanzar consistencia y eficiencia en la organización de las estadísticas y la información.	Coordinación
	Coordinar la realización de investigaciones o estudios sobre diversos aspectos de competencia de la Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria	Coordinación
	Ejercer la potestad sancionatoria a la falta de entrega de información por parte de las entidades.	Control



Competencia	Atribuciones	Facultades
	Elaborar informe aprobado por la Junta de Política y Regulación Monetaria, sobre el estado de la economía durante dicho ejercicio financiero, incluida una proyección de la economía para el año siguiente, enfatizando en sus objetivos de política.	Gestión
	Elaborar informes de análisis de la proforma del Presupuesto General del Estado.	Gestión
	Elaborar la programación macroeconómica en los sectores real, externo, monetario y financiero, validando su consistencia intersectorial con el sector fiscal.	Gestión
	Elaborar y publicar investigaciones y estadísticas de síntesis macroeconómica; así como investigaciones económicas y de medios y sistemas de pago que contribuyan al asesoramiento y adopción de políticas atinentes a sus principales funciones y fortalezcan la toma de decisiones de sus autoridades y las recomendaciones de política económica que estas hagan a las demás entidades públicas	Gestión
	Establecer la metodología para el cálculo del crecimiento de la economía de largo plazo para el periodo de vigencia de cada Plan Nacional de Desarrollo, pudiendo actualizarse cada dos años. Los resultados, metodología e información necesaria para el cálculo del crecimiento de la economía de largo plazo deberán estar disponibles en medios electrónicos y ser publicados por el BCE.	Gestión
	Estimar el indicador de la brecha de producto (El porcentaje de la brecha de producto (%Brecha) se definirá como la diferencia entre el valor del Producto Interno Bruto Real (Y_t) y el Producto de largo plazo de la economía (Y), dividido para el Producto de largo plazo de la economía (Y^*).	Gestión
	Monitorear las tasas de interés con fines estadísticos.	Control
Sistema Nacional de Pagos y Medios de Pago	Recopilar, compilar, analizar, extraer, elaborar y publicar en la página web y/o por cualquier otro medio, con la periodicidad determinada por la Junta de Política y Regulación Monetaria, la siguiente información: las cifras correspondientes a los indicadores monetarios, financieros, crediticios y cambiarios; las estadísticas de síntesis macroeconómica del país; las tasas de interés; los sistemas de pago autorizados y las instituciones autorizadas a operar; las estadísticas de los sistemas y medios de pago; y, la información adicional requerida por la Junta de Política y Regulación Monetaria.	Gestión
	Abrir y mantener cuentas corrientes para Entidades financieras nacionales y entidades del sector público, Bancos extranjeros, bancos centrales; instituciones financieras internacionales y, cuando sea necesario, gobiernos extranjeros, organizaciones internacionales, organizaciones donantes y Entidades participantes del Mercado de Valores, excepto emisores.	Gestión
	Administrar el sistema central de pagos, impulsando la interoperabilidad de los participantes del ecosistema de pagos, la inclusión financiera e innovación tecnológica, en el ámbito de su competencia.	Gestión



Competencia	Atribuciones	Facultades
	Autorizar, registrar y divulgar los servicios e información de los componentes del Sistema Nacional de Pagos.	Gestión
	Calificar y autorizar a los partícipes del Sistema Auxiliar de Pagos	Gestión
	Compensar y liquidar recursos en el sistema central de pagos y liquidar recursos en los sistemas auxiliares de pagos.	Gestión
	Custodiar la moneda falsificada que haya sido detectada en el territorio nacional por entidades del sistema financiero nacional, por el Banco Central del Ecuador o por autoridades competentes y procederá a su destrucción, por orden de autoridad judicial competente, de conformidad con los lineamientos técnicos y la periodicidad que determine la Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria.	Gestión
	Determinar las características y gestionar la provisión, acuñación, circulación, canje, retiro y desmonetización de moneda fraccionaria.	Gestión
	Efectuar las remesas de dinero físico que sean necesarias, de acuerdo con las normas que para el efecto dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y realizar el canje de monedas a fin de garantizar el circulante.	Gestión
	Efectuar transferencias de recursos, remesas de dinero o compensación entre sus distintos participantes autorizados por el Banco Central del Ecuador.	Gestión
	Ejercer el control de los medios de pago; y, la vigilancia y supervisión de los sistemas auxiliares de pagos, fomentando la eficiencia, interoperabilidad e innovaciones en este ámbito.	Control
	Ejercer la potestad sancionatoria de infracción en los depósitos del sector público no financiero, por falta de información sobre negociación de divisas distintas del dólar de los Estados Unidos de América.	Control
	Establecer los requisitos de autorización, operación, registro y divulgación de la información del Sistema Nacional de Pagos.	Gestión
	Implementar y operar los medios de pago electrónicos; y, emitidos y operados por las entidades del sistema financiero nacional y los partícipes debidamente calificados del sistema auxiliar de pagos, de conformidad con la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria y con la autorización que le otorgue el Banco Central del Ecuador, conforme a los estándares internacionales sobre la regulación de medios de pago electrónicos.	Gestión
	Liquidar y compensarán los medios de pago electrónicos en el Banco Central del Ecuador, de conformidad con los procedimientos que establezca la Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria.	Gestión
	Proveer y gestionar moneda metálica fraccionaria nacional en la República del Ecuador, equivalente y convertible a dólares de los Estados Unidos de América.	Gestión



Competencia	Atribuciones	Facultades
	Sancionar a personas jurídicas que efectúen actividades establecidas para el sistema central de pagos y sistema auxiliar de pagos sin contar con la autorización emitida por el Banco Central del Ecuador.	Gestión

Fuente: Matriz de Competencias BCE, 2025

Nota. Esta matriz de competencias fue actualizada en marco de la normativa vigente, sin embargo, está en proceso de validación por la entidad rectora.

1.3. Diagnóstico de la Institución

Durante el período 2021–2025, el Banco Central del Ecuador (BCE) ha demostrado una evolución institucional significativa en términos de planificación estratégica, cumplimiento de objetivos, transformación digital y posicionamiento técnico. Su planificación se ha desarrollado sobre estructuras sólidas y metodologías consistentes, como lo evidencia su alineación al Plan Nacional de Desarrollo (PND) y la implementación del modelo de Gobierno por Resultados (GPR). Esta estructura le permitió alcanzar en 2024 el 100% de cumplimiento de sus tres Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), consolidándose como una de las entidades líderes del Sector de Economía y Finanzas.

Sin embargo, más allá del cumplimiento de metas formales, el BCE enfrenta desafíos estructurales que requieren atención en el nuevo ciclo 2025–2029. Uno de ellos es el rezago tecnológico, aunque el talento humano del Banco demuestra capacidades sólidas y una mentalidad abierta hacia la innovación, la infraestructura tecnológica —especialmente en hardware, software, herramientas de análisis de datos y gobernanza de la información— no ha evolucionado al mismo ritmo. Esta debilidad podría limitar su rol en un entorno financiero regional marcado por la digitalización acelerada, el auge de las fintech y la disrupción de actores tecnológicos globales.

En materia de transformación digital, el BCE ha dado pasos iniciales prometedores. La organización ya ha desarrollado diagnósticos institucionales (como el ADN Digital) y ha identificado brechas, pero aún se encuentra en una etapa incipiente en cuanto a la consolidación de una estrategia transversal, articulada y con estructuras formales de gobernanza e innovación. Existe claridad sobre la necesidad de un plan de comunicación, comités de transformación digital, observatorios tecnológicos, y mecanismos de monitoreo y evaluación.

En cuanto a la cultura organizacional, el BCE refleja una identidad orientada a la eficiencia y al cumplimiento de objetivos. No obstante, algunos aspectos relacionados con la dinámica interna, como el fortalecimiento de vínculos entre áreas, el desarrollo del liderazgo, y la promoción de entornos de mayor apertura y confianza, aún presentan espacio para evolucionar. Según el benchmark regional, ciertas unidades se sitúan por debajo del promedio en estas dimensiones, lo que representa una valiosa oportunidad para potenciar el trabajo colaborativo, fomentar una mayor integración y avanzar hacia una cultura cada vez más digital e innovadora.



El Banco Central del Ecuador mantiene un posicionamiento sólido tanto a nivel interno como externo. Internamente, sus equipos demuestran una alta comprensión del rol que juega la innovación en el cumplimiento de la misión institucional, alineada con sus competencias de regulación, gestión macroeconómica, administración de la reserva internacional y medios de pago. Externamente, el BCE goza de una imagen técnica, respetada y reconocida en el ecosistema económico. Sin embargo, se identifica como una oportunidad estratégica que la Institución asuma un rol más activo como articulador del ecosistema financiero, económico y tecnológico nacional. Esto implica fortalecer su competencia de coordinación con otros actores públicos y privados, especialmente con sectores tradicionalmente menos integrados como las PYMES, las instituciones académicas regionales y los actores emergentes. Además, debe potenciar su capacidad de gestión y difusión de información económica pública, como lo establecen sus facultades legales, facilitando el acceso, análisis y reutilización de estos datos para la generación de valor público e innovación en la toma de decisiones del país.

Los resultados financieros del Banco Central del Ecuador reflejan el desempeño de sus operaciones de inversión y administración de las reservas internacionales, en el marco de su rol como custodio de la dolarización. En los últimos años, el BCE ha obtenido utilidades sostenidas, impulsadas principalmente por una gestión prudente y diversificada de su portafolio de inversiones, dentro de parámetros de seguridad, liquidez y rentabilidad. Estas utilidades han contribuido a fortalecer el patrimonio institucional y a respaldar el cumplimiento de las metas macroeconómicas del país. No obstante, el contexto financiero internacional volátil, el comportamiento de las tasas de interés y los riesgos geopolíticos presentan desafíos crecientes para la preservación del valor de las reservas. En este escenario, resulta clave seguir fortaleciendo las capacidades técnicas del BCE en gestión de riesgo financiero, evaluación de portafolios y adopción de criterios de sostenibilidad para anticiparse a cambios en el entorno global e innovar en sus estrategias de inversión.

Dentro de este análisis, se considera que la transición hacia una economía verde representa una oportunidad clave para el desarrollo sostenible del Ecuador. Actualmente el Banco Central del Ecuador no cuenta con una estrategia institucional específica para abordar los riesgos climáticos ni para integrar de forma sistemática los principios de sostenibilidad en su rol técnico. Aunque existe conciencia interna sobre la relevancia del cambio climático para la estabilidad macroeconómica y financiera, persisten limitaciones técnicas e institucionales para incorporar estas variables en el análisis económico, la planificación y el diseño de instrumentos de política. En este contexto, el BCE puede fortalecer su papel como habilitador de la transición verde, mediante la generación de información económica confiable, el desarrollo de metodologías que integren variables ambientales y el impulso a instrumentos financieros sostenibles. Asimismo, se vuelve estratégico consolidar alianzas con instituciones públicas, multilaterales, el sistema financiero y la academia, a fin de fomentar productos financieros verdes, mayor transparencia climática y la incorporación progresiva de criterios ambientales en la toma de decisiones económicas.



Finalmente, el BCE ya cuenta con propuestas de alto valor: alianzas regionales, plataformas de datos compartidos, programas de formación y foros públicos sobre estadísticas, normativas y ciberseguridad. Estas iniciativas reflejan una visión moderna del rol de los bancos centrales en la economía del futuro. El reto ahora está en materializar estas ideas en políticas, acciones y estructuras sostenibles que permitan avanzar con firmeza plasmándose en este nuevo Plan Estratégico Institucional 2025–2029.

1.3.1. Estructura Organizacional

Mediante Resolución Nro. JPRM-2024-005-A, de 8 de marzo de 2025, la Junta de Política y Regulación Monetaria expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador, en el cual establece que, para cumplir con la misión del Banco Central del Ecuador, determinada en su planificación estratégica y modelo de gestión institucional, se gestionarán los siguientes procesos en la estructura organizacional del nivel central y desconcentrado:

Ilustración 1. Estructura Organizacional

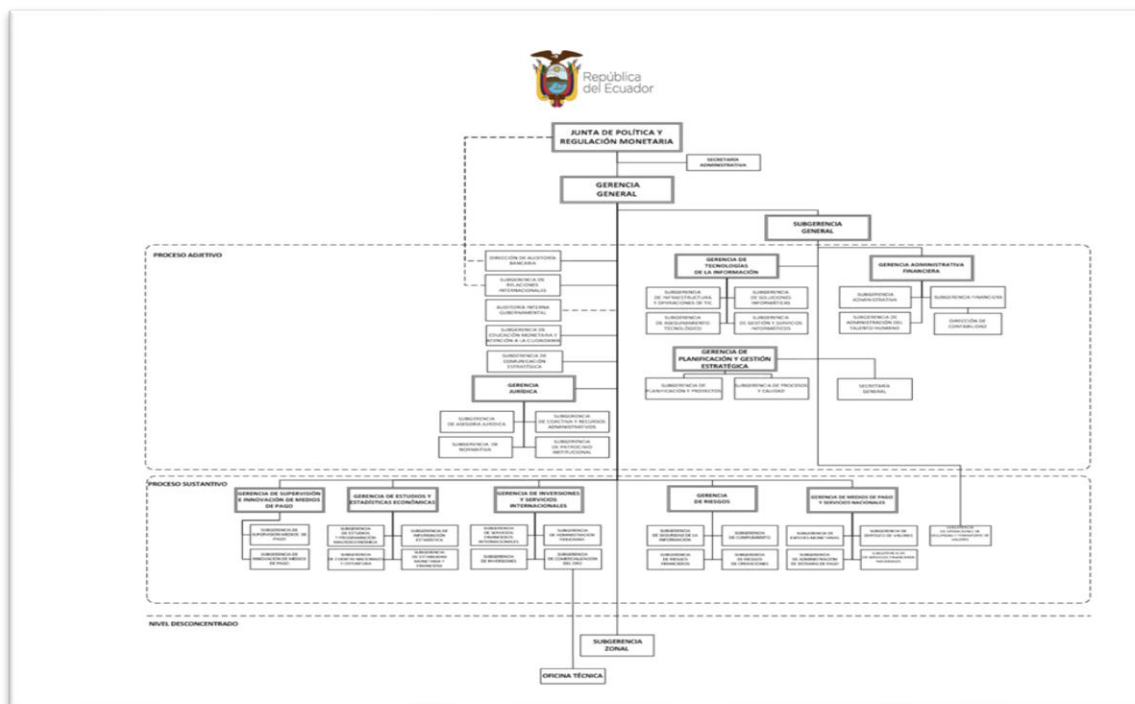
Proceso Gobernante
Direccionamiento Estratégico – Gerencia General y Subgerencia General
Procesos Sustantivos
- Gestión de Supervisión e Innovación de Medios de Pago - Gestión de Estudios y Estadísticas Económicas - Gestión de Inversiones y Servicios Internacionales - Gestión de Riesgos - Gestión de Medios de Pago y Servicios Nacionales - Gestión de Operaciones de Seguridad y Transporte de Valores
Procesos Adjetivos
- Gestión de Auditoría Bancaria - Gestión de Relaciones Internacionales - Gestión de Auditoría Interna Gubernamental - Gestión de Educación Monetaria y Atención a la Ciudadanía - Gestión de Comunicación Estratégica - Gestión Jurídica - Gestión de Tecnologías de la Información - Gestión de Planificación y Gestión Estratégica - Gestión Administrativa Financiera

Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos Banco Central del Ecuador, 2024



Organigrama:

Ilustración 2. Organigrama



Fuente: Estatuto orgánico por procesos Banco Central del Ecuador, 2024

Cadena de Valor:

Ilustración 3. Cadena de Valor



Fuente: Estatuto orgánico por procesos Banco Central del Ecuador, 2024



1.3.2. Talento Humano

La Gestión del Talento Humano busca administrar y controlar el desarrollo de los subsistemas de talento humano, mediante la aplicación de leyes, reglamentos, normas técnicas, políticas, métodos y procedimientos para mejorar la gestión organizacional; así como, la profesionalización eficiente y eficaz del talento humano. Es así como la Institución cuenta con 884 servidores a nivel nacional, de los cuales el 57% son hombres y el 43% son mujeres. Del total de servidores, el 79% se encuentra en la planta central Quito, el 13% en la Unidad Zonal de Guayaquil, y el 8% en la Unidad Zonal de Cuenca.

1.3.3. Tecnologías de Información y Comunicación

El sistema tecnológico más importante que es administrado por el Banco Central del Ecuador es el Sistema Central de Pagos; debido a la complejidad e importancia de la plataforma tecnológica, se cuenta con varias estrategias que permiten el cumplimiento de esta administración, entre estos se ha definido el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicación (PETIC), que contempla los requerimientos tecnológicos a fin de mantener la operatividad.

El Banco Central del Ecuador cuenta con un Data Center Principal, el cual dispone de todas las facilidades necesarias para este tipo de instalaciones, lo que permite garantizar la disponibilidad de los servicios informáticos requeridos por la institución. Por temas de riesgos de seguridad de la información se mantiene un Data Center Alterno. Así mismo, se mantiene como política de seguridad, servidores perimetrales para el data center.

El Banco Central del Ecuador dispone de 251 aplicaciones informáticas desarrolladas internamente, en arquitecturas Cliente-Servidor con Power Builder (116 aplicaciones), aplicaciones WEB soportadas por una arquitectura de n-Capas con Java, Payara y Apache (62 aplicaciones); y, aplicaciones de Inteligencia de Negocio con SAP BO y Power BI (73 aplicaciones).⁵

1.3.4. Procesos y Procedimientos

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador, los procesos se encuentran clasificados entre "Gobernantes, Sustantivos y Adjetivos"; los cuales contienen subprocesos documentados.

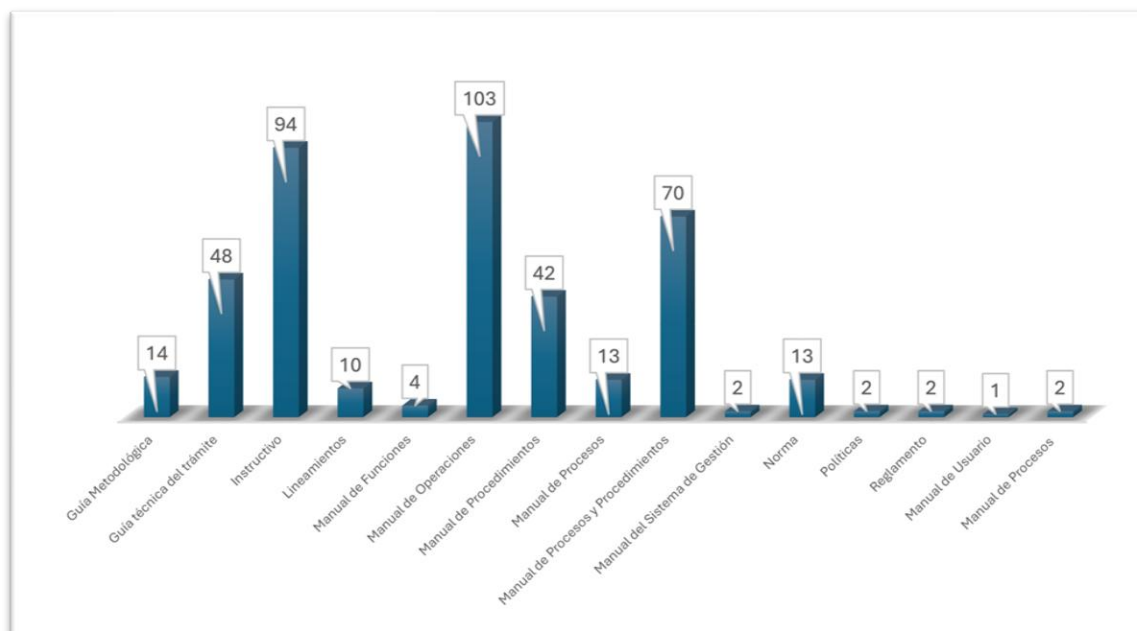
Los subprocesos documentados (N2) son alrededor de 571, de los cuales el 55% son sustantivos y el 44% son adjetivos.

La institución cuenta con 420 documentos aprobados vigentes, los cuales respaldan la ejecución de los procesos y se encuentran clasificados de la siguiente manera:

⁵ Gerencia de Tecnologías de la Información del BCE.



Ilustración 4. Total de documentos vigentes



Elaborado por: Gerencia de Planificación y Gestión Estratégica

Fuente: Subgerencia de Procesos y Calidad

Nota: Total de documentos vigentes hasta agosto 2025



2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis Externo Macro o General

El entorno en el que se desenvuelve el Banco Central del Ecuador (BCE) es cada vez más complejo, dinámico y exigente. En los últimos años, los cambios tecnológicos, las nuevas formas de interacción entre instituciones y sociedad y el crecimiento de actores emergentes como las fintechs o emprendimientos digitales han transformado las expectativas sobre el rol que debe cumplir una entidad como el BCE.

En general, desde fuera se percibe al BCE como una institución técnica, seria y con una trayectoria sólida, su reputación inspira confianza y su papel en la economía es indiscutido; sin embargo, esta imagen positiva convive con una demanda clara de mayor dinamismo. Muchos coinciden en que el Banco ha hecho esfuerzos por actualizarse, pero la velocidad con la que lo hace resulta insuficiente para los desafíos que plantea el mundo actual.

Una de las expectativas más evidentes es que el BCE no se limite, únicamente, a su rol tradicional de regulación y control, sino que asuma un papel de liderazgo en la transformación del sistema financiero nacional. Los stakeholders creen que el Banco tiene todo para convertirse en un actor articulador, capaz de reunir a la academia, el sector privado, los entes gubernamentales y los ciudadanos, en torno a una agenda común.

La transformación digital del entorno no solo exige sistemas modernos, sino también capacidades humanas alineadas con estos cambios; por ello, una preocupación recurrente es la preparación tecnológica del talento humano dentro del BCE, aunque se reconoce que existen esfuerzos en capacitación, también se percibe una brecha entre lo que el entorno necesita y lo que actualmente puede ofrecer el personal del Banco.

Otro tema clave es la gestión de datos, el BCE es una fuente central de información económica del país y si bien sus cifras son valoradas, se observa que el acceso a esa información no siempre es oportuno, completo o amigable; varios actores coinciden en que abrir más esta data —en forma, tiempo y formato adecuados— permitiría fortalecer investigaciones, generar nuevos indicadores y apoyar el desarrollo de políticas públicas más informadas.

Asimismo, se evidencia un distanciamiento entre el BCE y ciertos sectores del ecosistema, especialmente los más pequeños o emergentes. Muchos sienten que no son considerados cuando se diseñan nuevas regulaciones o políticas, lo que limita su desarrollo. Por eso, se insiste en la necesidad de crear espacios de diálogo permanente y mecanismos de participación más abiertos e inclusivos.

Los desafíos normativos también fueron parte del análisis de diagnóstico realizado, hay un consenso en que se requiere un marco regulatorio actualizado que, sin dejar de garantizar la



seguridad del sistema, permita innovar con mayor libertad. En particular, los temas de interoperabilidad, ciberseguridad y actualización de plataformas de pago aparecen como áreas críticas que el BCE debe abordar con urgencia si desea seguir siendo un referente técnico y un motor de transformación.

El BCE frente a sus pares latinoamericanos

En el actual entorno regional, marcado por la aceleración tecnológica, la presión por la sostenibilidad y la demanda de mayor interoperabilidad financiera, los bancos centrales de América Latina han comenzado a redefinir sus roles. Lejos de limitarse a funciones tradicionales como la política monetaria o la estabilidad de precios, hoy se posicionan como actores clave en la innovación, la inclusión financiera y la transformación digital de sus economías. En este escenario, el Banco Central del Ecuador (BCE) se compara con referentes de la región como el Banco Central de Brasil, el Banco de la República de Colombia y el Banco Central de Costa Rica, que ya han dado pasos firmes en esta dirección.

Brasil ha emergido como el actor más disruptivo de la región, su iniciativa Pix, un sistema de pagos instantáneos gratuito y accesible, no solo transformó el ecosistema de pagos, sino que posicionó al Banco Central de Brasil como un líder en innovación digital a nivel global. Además, ha desarrollado un marco robusto de banca abierta, permitiendo a los usuarios compartir sus datos financieros de forma segura con distintos actores, fomentando la competencia y la innovación. La adopción de tecnologías emergentes como blockchain y la exploración de una moneda digital propia complementan una agenda digital ambiciosa y estructurada, sostenida por un gobierno institucional de la innovación bien definido.

Colombia, por su parte, ha avanzado en el fortalecimiento de sus capacidades de supervisión digital mediante el desarrollo de herramientas SupTech (tecnología para supervisión financiera), incorporando inteligencia artificial y big data en sus análisis. También ha empezado a implementar marcos de banca abierta e impulsa una estrategia activa de datos abiertos para fortalecer la transparencia y facilitar el acceso de diversos actores al conocimiento económico. El Banco de la República ha priorizado la colaboración con universidades y centros de investigación, promoviendo la cocreación de conocimiento y la mejora continua de sus capacidades técnicas.

Costa Rica, aunque con menor escala, ha demostrado un enfoque pragmático y eficaz; ha fortalecido su infraestructura de pagos digitales y ha comenzado a construir puentes con el ecosistema fintech, promoviendo mesas de diálogo intersectorial y adoptando normas de interoperabilidad que permiten una mayor integración del sistema financiero. Además, el Banco Central de Costa Rica ha implementado portales abiertos de estadísticas y ha incrementado su presencia en iniciativas de educación financiera, apostando por una institucionalidad más cercana al ciudadano.



En comparación con estos referentes, el BCE mantiene fortalezas institucionales claras: autonomía técnica, capital humano capacitado y una reputación consolidada como generador de información económica confiable. Sin embargo, aún no cuenta con una estructura formal de gobernanza de innovación, ni con un plan transversal de transformación digital que articule esfuerzos entre áreas. La adopción de nuevas tecnologías, aunque reconocida como prioritaria, no ha logrado avanzar al ritmo que la región ya está marcando.

Mientras sus pares regionales ya experimentan con monedas digitales, gobernanza de datos, herramientas de supervisión automatizada y apertura regulatoria, el BCE aún se encuentra en la etapa de diseño de estrategias e identificación de brechas. Esta diferencia no debe entenderse como una debilidad definitiva, sino como una ventana de oportunidad: el BCE tiene la posibilidad de aprender de estas experiencias, evitar errores comunes y construir un modelo de innovación adaptado a su realidad, pero con estándares regionales e internacionales.

En resumen, el BCE se encuentra en una fase de transición, la región ya se está en desarrollo hacia una nueva generación de bancos centrales, más digitales, más sostenibles y conectados. El desafío del BCE no es alcanzar a los demás replicando sus modelos, sino definir con claridad qué tipo de liderazgo quiere ejercer en esta nueva era institucional.

2.1.1. Contexto Político

Daniel Noboa asumió su segundo mandato el 24 de mayo de 2025; en su discurso inaugural, Noboa destacó la necesidad de enfocarse en el crecimiento económico, la generación de empleo y la inversión, además de fortalecer la seguridad y combatir el crimen organizado.

El presidente Noboa presentó el Plan Nacional de Desarrollo para el periodo 2025–2029, denominado “Ecuador No Se Detiene”, el cual fue aprobado el 21 de agosto de 2025. Este plan establece las directrices para las políticas públicas del país, con un enfoque en el bienestar ciudadano, la equidad social y el desarrollo sostenible.

El Gobierno plantea 5 ejes estratégicos en la planificación nacional: **Social**, que busca mejorar las condiciones de vida de la población de forma integral, promoviendo el acceso equitativo a salud, educación, vivienda y bienestar social. El eje **Económico, Productivo y Empleo** que se enfoca en estimular el sistema económico y de finanzas públicas para dinamizar la inversión y las relaciones comerciales. En el ámbito de **Ambiente, Agua, Energía y Conectividad**, se busca fortalecer la infraestructura del país, garantizar el acceso a servicios básicos y promover el uso sostenible de los recursos naturales. En el ámbito **Institucional**, la planificación nacional está orientada a mejorar la eficiencia y transparencia del sector público, promoviendo la participación ciudadana y la rendición de cuentas. Y, finalmente, plantea un eje de **Riesgos** que se enfoca en la prevención y manejo de desastres, así como en la adaptación al cambio climático.

En este sentido, el Banco Central del Ecuador desempeña un papel crucial en la implementación



del Plan Nacional de Desarrollo, especialmente en áreas relacionadas con la estabilidad macroeconómica, la política monetaria y la gestión de reservas internacionales. Además, el BCE colabora con otras instituciones para promover la inclusión financiera y la sostenibilidad económica en el país.

2.1.2. Contexto Económico⁶

En el primer trimestre de 2025, la economía ecuatoriana registró un crecimiento de 3,4% en comparación con el mismo periodo del año 2024. Asimismo, en relación con el trimestre anterior, el PIB experimentó un crecimiento de 3,5%.

Desde el enfoque de la producción, el crecimiento interanual estuvo impulsado por 13 de las 20 industrias que reportaron crecimientos en el primer trimestre de 2025, lo que evidencia una recuperación en la estructura productiva nacional, tras los desafíos enfrentados en periodos anteriores. Entre las actividades con mayor aporte al crecimiento destacan: Agricultura, ganadería y silvicultura, que registraron un notable crecimiento de 17,5% (aporte de 1,4 p.p.), impulsado por el buen desempeño de productos de exportación como banano, cacao y flores.

También se observó una expansión en la Manufactura de productos alimenticios (crecimiento de 8,6% y aporte de 0,6 p.p.), resultado del incremento en la demanda interna y externa de productos procesados, particularmente en el segmento de alimentos de consumo masivo y exportaciones agroindustriales.

En el sector servicios, las actividades con mayor dinamismo fueron el Comercio (6,9% y aporte de 1,0 p.p.), favorecido por el aumento del consumo de los hogares y una mayor movilidad económica; los Servicios financieros (8,4% y aporte de 0,4 p.p.), debido al crecimiento en la cartera de crédito y saldo de depósitos en el sistema financiero; y el Transporte y almacenamiento (3,1% y aporte de 0,1 p.p.), que responde a la recuperación de la actividad logística y del comercio nacional e internacional.

Por otro lado, En términos trimestrales, el PIB presentó una expansión de 3,5% respecto al cuarto trimestre de 2024. Este comportamiento estuvo impulsado por el crecimiento en todos los componentes del PIB: consumo de los hogares, FBKF, exportaciones, gasto de gobierno, e importaciones.

2.1.3. Contexto Social

El Banco Central del Ecuador, a través de la elaboración de propuestas de política monetaria y la generación de información técnica para la toma de decisiones informadas, coadyuva al

⁶ Informe de resultados cuentas nacionales trimestrales, primer trimestre 2025. Banco Central del Ecuador.



desarrollo económico nacional y la mejora de las condiciones de vida de la población. El nuevo marco jurídico que otorga la autonomía técnica a la institución posibilita la generación de información estadística y análisis técnicos imparciales para el logro de los objetivos nacionales.

El Banco Central del Ecuador a través de la operación del Sistema Central de Pagos coadyuva a la estabilidad financiera, su operación eficiente y transparente genera confianza en la economía ecuatoriana con sus concomitantes efectos en el ámbito económico y social.

La gestión de la liquidez se constituye en uno de los principales objetivos del Banco Central del Ecuador; como parte de las acciones para el fortalecimiento de la Reserva Internacional, se ha priorizado la institucionalización de la compra del oro no monetario, que ha permitido impulsar la formalización de este mercado, cuyos efectos en dicho sector demarcan mejores condiciones para los mineros y el impulso de procesos sostenibles y sustentables.

El Banco Central del Ecuador, a través de la educación financiera en medios de pago, coadyuva a la inclusión, mayor participación de la población en el sector financiero, promoviendo el ahorro de las familias, que a su vez les permita acceder a créditos en condiciones justas. El acceso a este tipo de información por parte de la población permite la toma de decisiones con mayor criterio, mejorando sus condiciones de vida, lo que impacta en la reducción de la pobreza y la inequidad. Así mismo, el acceso de medios de pago electrónicos de la población repercute en la economía, disminuyendo la presión por el circulante en una economía dolarizada.

El acceso a uso de medios de pago electrónicos se ha incrementado en los últimos años, particularmente a raíz de la pandemia, por lo que se vuelve imperativo las acciones del Banco Central del Ecuador en la promoción de un mayor acceso a nivel nacional y en condiciones de equidad.

En aporte a mejorar los indicadores de inclusión financiera del país, el Banco Central del Ecuador en el ámbito de sus competencias, actualmente cuenta con la APP Banco Central Cerca de Ti, que busca la integración de la ciudadanía con la educación financiera.

La estrategia de difusión y capacitación a la población adulta plantea un mecanismo de traspaso metodológico y capacitación que el Banco Central del Ecuador brinda a las entidades financieras y del sector de la Economía Popular y Solidaria, así como a entidades estratégicas, las cuales, a su vez, repliquen dicha capacitación al usuario o población final.

2.1.4. Contexto Cultural

El Banco Central del Ecuador mantiene un importante acervo documental, el cual forma parte del patrimonio cultural del país. Es así como, las acciones realizadas se encaminan para su adecuada preservación y a disponibilidad de la ciudadanía a través de las bibliotecas. La Biblioteca del Banco Central del Ecuador ofrece beneficios a sus usuarios como:



- Instalaciones amplias y modernas para realizar investigaciones de manera cómoda.
- Acervo bibliográfico actualizado.
- Ingreso digital a repositorio.
- Colecciones únicas en su tipo en el país.
- Acceso a internet gratuito para consultas.

El Museo Numismático es parte de este patrimonio, por lo que se han implementado nuevos canales de acceso, a través de visitas virtuales guiadas y la apertura presencial con las debidas normas de bioseguridad.

Dentro de los servicios que brinda el museo a la ciudadanía se encuentran mediaciones educativas y lúdicas, especializadas, en inglés; talleres educativos mensuales, colonias vacacionales, charlas numismáticas, conversatorios, exposiciones temporales, funciones de títeres y teatralizados; asimismo cuenta con un punto de venta de productos numismáticos. Respecto a los conversatorios, estos buscan ampliar contenidos sobre historia económica, numismática, filatelia y educación financiera con invitados especiales.

2.1.5. Contexto Tecnológico

Es importante evaluar las oportunidades y amenazas impuestas por la tecnología; el cambio tecnológico requiere capacidades más amplias y ágiles de TI, con las debidas acciones de seguridad de la información. En la nueva economía del conocimiento, las innovaciones digitales constituyen la base de la transformación de los modelos de negocios, que han impactado en los diferentes sectores de la economía, particularmente en el sector financiero, en donde la inclusión de innovaciones digitales disruptivas determina nuevos productos y servicios. En ese sentido, los Bancos Centrales requieren adaptaciones a las nuevas tecnologías para el cumplimiento de sus funciones, así como una evaluación permanente de los impactos en los diferentes sectores que inciden en su rol de regulación.

Los Bancos Centrales como desafíos del futuro, requieren transformaciones hacia una banca digital considerando los nuevos participantes del mercado financiero y los desarrollos que impactarían en la definición de las políticas monetarias (criptomonedas, moneda digital, fintech). Así también, deben estar preparados para un cambio constante y desarrollar habilidades en el manejo de las nuevas herramientas (Big Data, Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas, etc.), que incluye el ajuste de la cultura organizacional con apertura al cambio y la innovación, en un contexto de permanente cambio.

Varios Bancos Centrales, se han visto afectados por ataques cibernéticos directa o indirectamente en los últimos años (Bangladesh, Rusia, Suiza, Chipre, Grecia, entre otros), por ello es importante desarrollar, de manera continua, mejores capacidades de protección de infraestructura y sistemas. La coordinación con los diferentes sectores de la economía es fundamental, en línea para identificar buenas prácticas y potenciales riesgos que se observan a nivel global.



La falta de automatización de procesos y digitalización provoca traslapes y potenciales errores, además del uso ineficiente de recursos, por lo tanto, la automatización de procesos incrementa la eficiencia y la calidad de los resultados. En ese sentido, el Banco Central del Ecuador, ha delineado como prioridad el establecimiento de una agenda de transformación digital y de seguridad de la información en línea a los cambios tecnológicos globales.

Como parte de la experiencia internacional, los focos de atención de los bancos centrales se enfocan en el análisis de: Big data y economía digital, pagos y dinero digitales de los bancos centrales, tecnología de registros distribuidos, criptomonedas y estabilidad financiera, banca abierta, ciberseguridad y, monitoreo tecnológico, entre otros temas de coyuntura a nivel global y nacional.

2.1.6. Contexto Climático

En el contexto actual de creciente presión global por enfrentar los efectos del cambio climático, las instituciones financieras centrales están llamadas a jugar un rol estratégico en la transición hacia economías más sostenibles. Si bien el Banco Central del Ecuador (BCE) ha avanzado en múltiples frentes de transformación institucional, su involucramiento directo en temas ambientales y climáticos continúa en desarrollo. Existe una creciente conciencia interna sobre la relevancia del cambio climático para la estabilidad macroeconómica y financiera, así como un compromiso sostenido para integrar estos aspectos en la planificación y gestión institucional.

El Banco Central del Ecuador cuenta con un equipo técnico especializado y altamente capacitado, que ha fortalecido sus competencias en temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Este desarrollo es tendiente a mejorar la productividad institucional y la calidad de los informes económicos y permite una incorporación progresiva de criterios de sostenibilidad y gestión de riesgos climáticos en la toma de decisiones estratégicas. Gracias a esta capacidad analítica avanzada, el BCE genera información económica clave con un enfoque integral que considera la estabilidad financiera y los desafíos ambientales del país.

Adicionalmente, el BCE se avanza en la consolidación de enfoques y mecanismos que permitan una integración más sistemática de las variables ambientales en el análisis macroeconómico y la gestión financiera, siempre buscando fortalecer la coordinación interinstitucional para impulsar instrumentos financieros sostenibles y políticas públicas efectivas frente al cambio climático. El monitoreo constante del sistema financiero con criterios ASG, junto con el análisis especializado de riesgos climáticos, posiciona al Banco como un actor clave para promover la sostenibilidad macroeconómica y financiera, y para fomentar un desarrollo económico más resiliente y sostenible para el país.

2.1.7. Contexto Normativo Financiero (NIIF)

La implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera relacionadas con



la Sostenibilidad (NIIF S1 y S2) en el Banco Central del Ecuador (BCE) se ha consolidado como un pilar fundamental en la modernización de su gestión institucional. Durante el primer semestre de 2025, el BCE avanzó de manera significativa en la incorporación de estos estándares mediante la revisión y actualización de sus instrumentos de planificación estratégica y operativa. La institución ha integrado criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), lo que ha permitido considerar una alineación de objetivos con principios de sostenibilidad, transparencia y gestión proactiva en posibles riesgos climáticos y operativos. Se promovió la capacitación del personal, la estandarización de procesos y la articulación interdepartamental para asegurar la coherencia entre las metas de corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente, la aplicación de las NIIF S1 y S2 se reflejó en la evolución de los sistemas de gestión del Banco, integrando estos requerimientos en marcos normativos ya establecidos, como la ISO 9001 y la ISO 37001. A través del Plan Integral de Responsabilidad Social y Cultura Organizacional (PIRSCO), el BCE ejecuta acciones concretas en áreas como eficiencia energética, gestión de recursos, clima laboral, transformación digital y vinculación con la comunidad. Estas iniciativas no solo responden a los mandatos de divulgación de información sostenible, sino que refuerzan el compromiso de la institución con una gestión íntegra, resiliente y alineada con las expectativas de grupos de interés nacionales e internacionales. La implementación de las NIIF S1 y S2 en el BCE sienta así las bases para una rendición de cuentas robusta y un desempeño institucional sostenible en el largo plazo.

El Banco Central del Ecuador reafirma su compromiso de mantener y profundizar la implementación de las NIIF S1 y S2 como parte integral de su marco de gestión y reporte institucional. Este compromiso se traduce en la continuidad de procesos de capacitación especializada, la actualización permanente de sus sistemas de control y métricas de sostenibilidad, y la articulación de una cultura organizacional que priorice la transparencia, la responsabilidad ambiental y la resiliencia climática. El BCE se propone no solo cumplir con los estándares internacionales, sino también liderar, desde su rol rector, la adopción de mejores prácticas en materia de información financiera sostenible, asegurando así su contribución a un sistema económico nacional estable, inclusivo y ambientalmente responsable a largo plazo.

2.2. Análisis Sectorial, Diagnóstico Territorial y Mapeo de Actores

2.2.1. Diagnóstico Sectorial

Estado del Sector

- **Fortalecimiento de la dolarización y de la estabilidad monetaria**

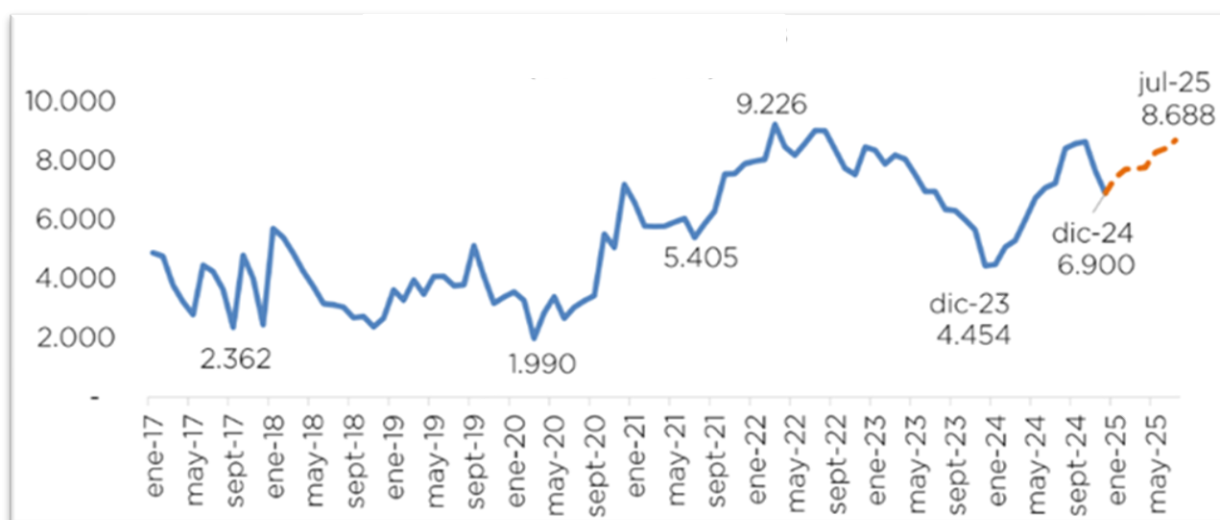
El Banco Central del Ecuador gestionó la liquidez de la economía a través de: i) el manejo responsable y transparente de las RI, ii) la ampliación de facilidades de liquidez, iii) la administración técnica de su balance, iv) la aplicación de instrumentos de política monetaria, y



v) las operaciones de inversión bajo los principios de seguridad, liquidez y rentabilidad.

Las Reservas Internacionales (RI) cerraron el año 2024 con un nivel de USD 6.900 millones, lo que representó un incremento anual de USD 2.445 millones.

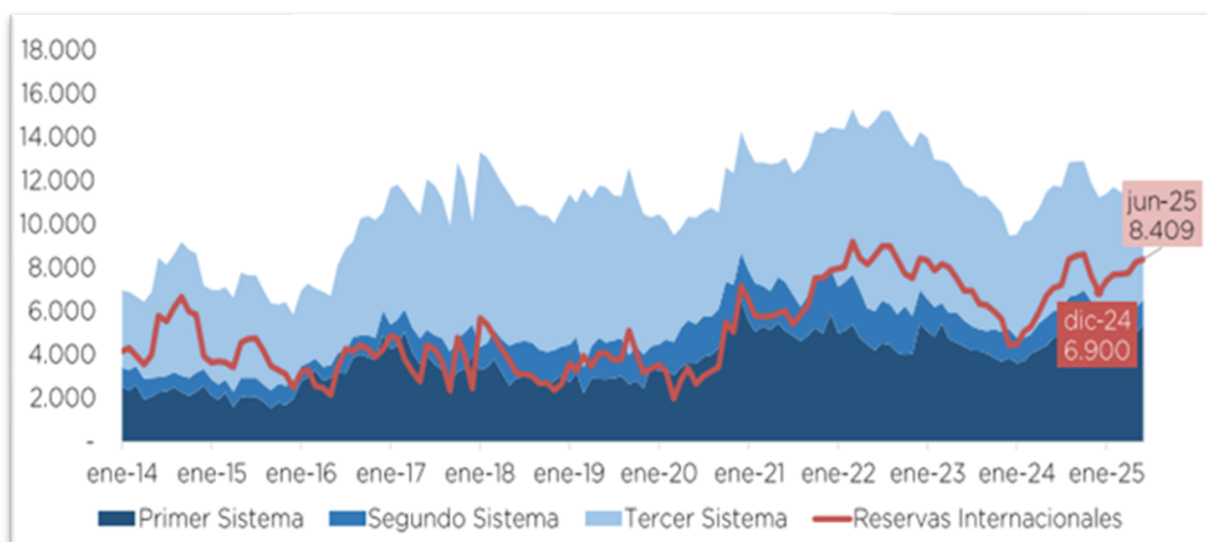
Ilustración 5. Reservas Internacionales (USD)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Durante 2024, las RI cubrieron el 100% de los depósitos de las entidades financieras públicas y privadas y de la economía popular y solidaria, así como de la moneda fraccionaria nacional en circulación.

Ilustración 6. Cobertura de los sistemas de balance del BCE



Fuente: Banco Central del Ecuador



Asimismo, las reservas internacionales cubren el 100% de los depósitos de las entidades financieras públicas, privadas y de la economía popular y solidaria, lo cual garantiza el correcto funcionamiento de la dolarización en el país.

Tabla 2. Cobertura de los sistemas de balance del BCE

Balance BCE	Activos	Pasivos	Cobertura
Primer Sistema	Reservas Internacionales USD 6.899,5 millones	Depósitos Sistema Financiero + BanEcuador + Moneda Fraccionaria Nacional USD 5.247,1 millones	100%
Segundo Sistema		Depósitos Otras Sociedades Financieras (CFN + BIESS + COSEDE, entre otros) USD 1.013,1 millones	100%
Tercer Sistema		Depósitos Sector Público no Financiero + endeudamiento externo BCE + Transferencias a través del Sistema de Pagos USD 4.984,1 millones	13%
Cuarto Sistema	Inversión títulos SPNF y financieras públicas USD 5.824,8 millones Resto de cuentas de activos del BCE y gastos USD 1.505,2 millones	Resto de cuentas del pasivo, patrimonio e ingresos del BCE USD 2.985,2 millones	0%
Total	USD 14.229,5 millones	USD 14.229,5 millones	

Fuente: Banco Central del Ecuador
Nota: Corte al 31 de diciembre de 2024

Renovación de facilidades de liquidez para el BCE.

- El Banco de Pagos Internacionales (BIS) renovó la línea contingente de liquidez que mantiene con el BCE por USD 840 millones.
- El Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR) otorgó una línea contingente de liquidez con un cupo de operación de USD 230 millones.
- La Reserva Federal de Nueva York otorgó una facilidad de liquidez (FIMA Repo) de USD 1.000 millones. Al cierre de 2024, el BCE mantenía de USD 2.070 millones en facilidades para enfrentar requerimientos de liquidez.



Fondo de Liquidez y Seguro de Depósito.

En cumplimiento con el artículo 36 del Código Orgánico Monetario y Financiero, el BCE es el administrador fiduciario de los fideicomisos de los Fondos de Liquidez y Seguro de Depósitos de los bancos y de las cooperativas del segmento 1, así como del Fondo de Seguros Privados.

Tabla 3. Fondo de liquidez y Seguro de Depósito

Fondo	Patrimonio (millones)	Incremento anual patrimonio	Rendimiento promedio ponderado
Fideicomiso del Fondo de Liquidez de las entidades del Sector Financiero Privado (FLSFP)	USD 3.117	16%	4,76%
Fideicomiso del Fondo de Liquidez de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario (FLSFPyS)	USD 817	24%	4,75%
Fideicomiso del Seguro de Depósito de las entidades del Sector Financiero Privado (SDSFP)	USD 2.917	6%	4,66%
Fideicomiso del Seguro de Depósito de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario (SDSFPyS)	USD 1.069	19%	4,59%
Fideicomiso de Seguros Privados (FSP)	USD 83	15%	5,22%

Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Provisión de medios de pago a la economía**

Programa de Acuñación de Moneda Fraccionaria Nacional 2023 - 2025

Este programa tiene como objetivo garantizar la provisión de moneda fraccionaria en la economía nacional, facilitando las transacciones económicas de menor cuantía entre la ciudadanía y evitando el redondeo de precios.

Con el programa de acuñación de moneda fraccionaria, se pusieron en circulación USD 5,7 millones en 2024, correspondientes a 33,0 millones de unidades físicas de monedas.

Estas nuevas monedas están 100% respaldadas por activos líquidos que forman parte de las RI. El Banco Central exportó billetes hacia la Reserva Federal por USD 2.230 millones, mientras que, las importaciones alcanzaron los USD 2.900 millones.



Ilustración 7. Importaciones y exportaciones de billetes hacia la Reserva Federal (USD Millones)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Por otra parte, el valor canalizado por el Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) para 2024 ascendió a USD 173.981 millones, que presentó un 4,98% más que en 2023.

Ilustración 8. Monto anual canalizado por el SPI (USD Millones)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Mientras que, el número de operaciones canalizadas en el SPI para 2024 fue de 124 millones de operaciones (instrucciones de pago).



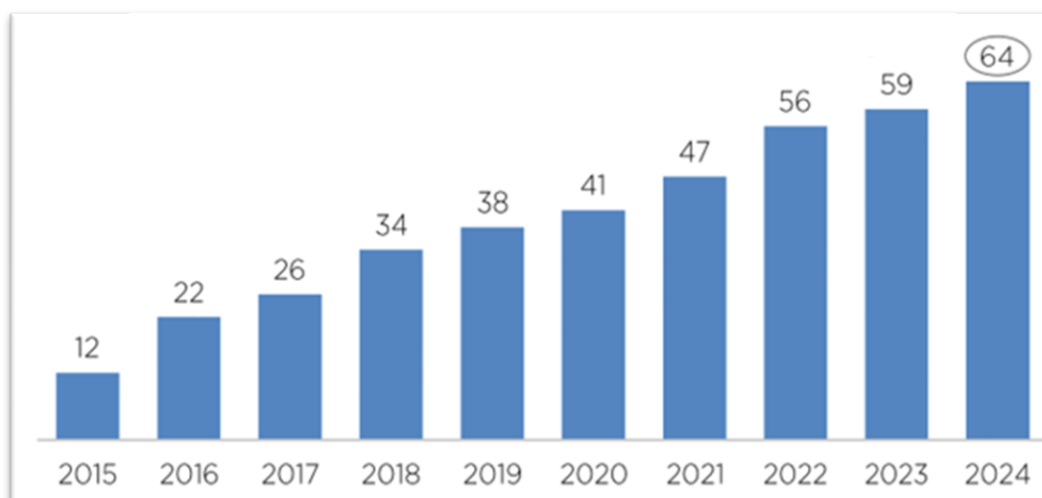
Ilustración 9. Número de operaciones canalizadas por el SPI (en millones)



Fuente: Banco Central del Ecuador

En 2024, se alcanzó un total de 64 entidades autorizadas como Partícipes de los Sistemas de Pago (PSAP).

Ilustración 10. Número de Partícipes de los Sistemas Auxiliares de Pago



Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Generación y publicación de estadísticas económicas**

Publicación de estadísticas de síntesis macroeconómica.

Durante 2024, se cumplió el calendario estadístico programado, que abarcó la difusión de 426 publicaciones, a través de la sección de información económica de la página web institucional. Entre las estadísticas de síntesis macroeconómica, se encuentran: las cuentas nacionales, anuales y trimestrales, y la compilación de la balanza de pagos, que son importantes para la toma de decisiones en el ámbito público y privado.



Adicionalmente, el BCE publicó otros productos estadísticos, como resultados de estudios de opinión empresarial e indicadores de coyuntura, estadísticas de comercio exterior, indicadores del sector financiero, el resumen de las estadísticas fiscales, que permiten identificar como se encuentran los diferentes sectores de economía.

Por otro lado, entre los nuevos productos 2024 generados, están:

- 1) Reporte del Ciclo económico
- 2) Boletín analítico de Finanzas Públicas
- 3) Informe del Monto de Operaciones Activas del SFN (2019-2023)
- 4) Informe Interactivo de Inclusión Financiera
- 5) Informe interactivo de compra y venta de divisas

Por otra parte, se han venido realizando innovaciones metodológicas y tecnológicas para la presentación de su información estadística.

Innovaciones de Información Estadística.

El BCE implementó innovaciones en cuanto a información estadística, durante 2024:

- Nuevo diseño web de Información Estadística que cuenta con una interfaz renovada, moderna y accesible; y, que permite la reducción del tiempo de búsqueda y navegación, favoreciendo el uso de la información por parte de investigadores, analistas y medios de comunicación.
- Rediseño del levantamiento de datos de remesas, alineado con estándares internacionales y validado por actores del sistema financiero.
- Nuevo sistema Automatizado de Encuestas (SAE), el cual consiste en una plataforma diseñada para recopilar información de la Encuesta de Oferta y Demanda de Crédito, de la Encuesta de Comercio Internacional de Servicios; y, del Estudio Mensual de Opinión Empresarial (EMOE).

- **Análisis de coyuntura y estudios económicos**

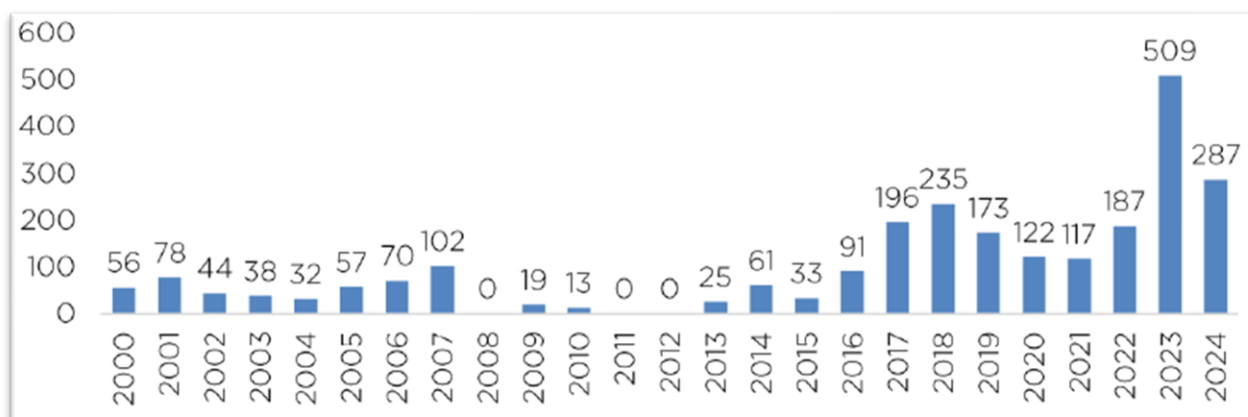
El BCE, en coordinación con el MEF, elaboró y publicó en su sitio web la programación macroeconómica del país y su actualización. El primer ejercicio de programación se realizó en abril y el segundo en septiembre de 2024. Adicionalmente, por segundo año consecutivo, se realizó la publicación de la Memoria Anual del BCE.

- **Resultados Financieros**

En 2024, el BCE distribuyó utilidades al MEF por USD 287 millones, siendo la segunda cifra más alta desde el inicio de la dolarización.



Ilustración 11. Utilidades distribuidas al MEF (USD millones)

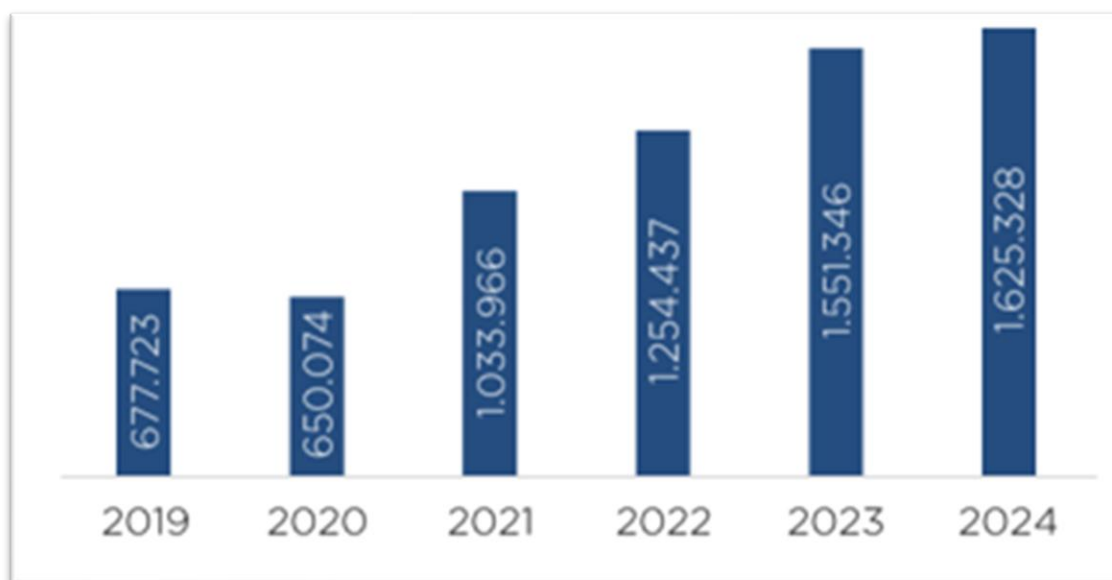


Fuente: Banco Central del Ecuador

- Otros servicios de banca central**

En 2024, el BCE brindó más de 1,6 millones de atenciones en todos los servicios que ofrece la institución.

Ilustración 12. Número de atenciones de servicios de banca central



Fuente: Banco Central del Ecuador

Esto representó un incremento anual de 4,8%, alcanzando una satisfacción de los usuarios externos de 96%.

En 2024, el servicio con mayor demanda fue el de administración y provisión de circulante.



Tabla 4. Servicios de atenciones realizadas

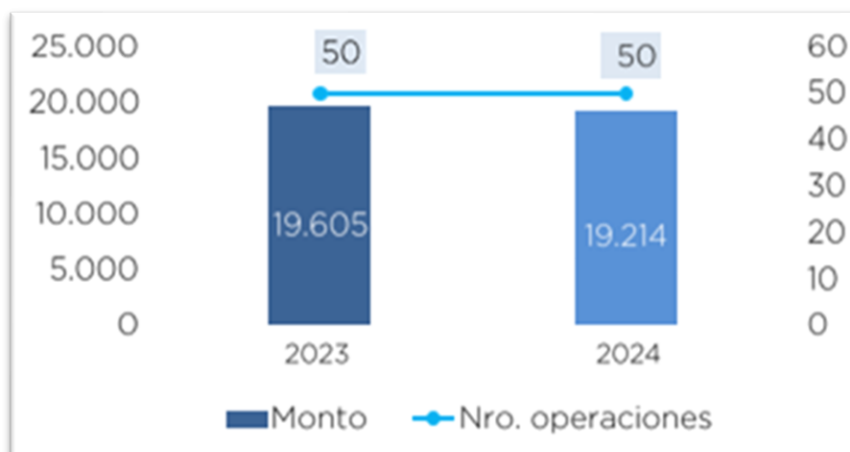
Atenciones realizadas		
Tipo de servicio	2023	2024
Administración y Provisión de Circulante	1.202.782	1.209.782
Difusión de la Historia Económica y Numismática	189.393	195.782
Administración de Certificados en Firma Electrónica y Servicios Relacionados	92.580	85.964
Administración y Operación para el Sistema de Pagos del Banco Central del Ecuador	22.423	41.230
Custodia y Administración de Valores	9.017	36.707
Administración de Cuentas Corrientes	15.702	27.130
registro de Créditos Externos Contratados por el Sector Privado	11.268	13.775
Elaboración y Publicación de Información en Temas Económicos del Banco Central del Ecuador	3.634	7.983
Administración de Cartas de Crédito	3.731	3.698
Acceso a la Información Pública	461	2.542
Calificación y Autorización a Entidades Financieras, Entidad Financieras, Entidades Públicas no Financieras, Sistemas Auxiliares de Pago y Agentes Económicos	355	735
Total	1.551.346	1.625.328

Fuente: Banco Central del Ecuador



Recaudación de servicios públicos.

Ilustración 13. Monto y número de operaciones por recaudación de servicios públicos



Fuente: Banco Central del Ecuador

Durante 2024, se procesaron 50 millones de operaciones correspondientes a recaudaciones o cobros de servicios públicos, por un total de USD 19.214 millones, alcanzando niveles cercanos a los registrados en 2023.

Títulos valores custodiados por el Depósito Centralizado de Valores del BCE.

En 2024, se mantuvo en custodia un valor total de USD 36.681,70 millones en títulos valores, de los cuales el 69,8% fueron desmaterializados (eléctricos) y el 30,2% correspondió a valores materializados (físicos).

Ilustración 14. Custodia anual de valores del BCE 2015 – 2024



Fuente: Banco Central del Ecuador



Servicios de comercio exterior

Por mandato establecido en los artículos 36 y 41 del COMF, el BCE presta el servicio de administración de cartas de crédito ordenadas por entidades del SPNF para la importación de productos como gasolina, diésel y gas licuado de petróleo requeridos por el país.

Durante 2024, el BCE negoció la asignación de USD 1.310 millones en cupos con líneas sin garantías para la confirmación de cartas de crédito en bancos del exterior. La emisión total en 2024 ascendió a USD 4.730 millones, correspondientes a 222 cartas de crédito, de los cuales el 99% del valor emitido correspondió a la importación de derivados de hidrocarburos.

Certificación electrónica.

En 2024, se emitieron 73.300 certificados de firma electrónica, con un promedio mensual de 6.108 certificados.

Tabla 5. Certificados emitidos y renovados por tipo de beneficiario

Beneficiario de certificado	Número	Porcentaje (%)
Persona natural	68.979	94,11%
Persona jurídica	4.321	5,89%
Total	73.300	100%

Tabla 6. Certificados emitidos y renovados por canal de emisión

Canal de Emisión	Número	Porcentaje (%)
Presencial	24.363	33,24%
En línea	48.937	66,76%
Total	73.300	100%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Programas de Educación Monetaria

El programa Banco Central Cerca de Ti ha visitado varias ciudades del país donde se realizaron exposiciones y charlas fomentando la educación monetaria y financiera a más de 7.000 asistentes en el año 2024, conformados por estudiantes de colegios, universidades y ciudadanía en general.

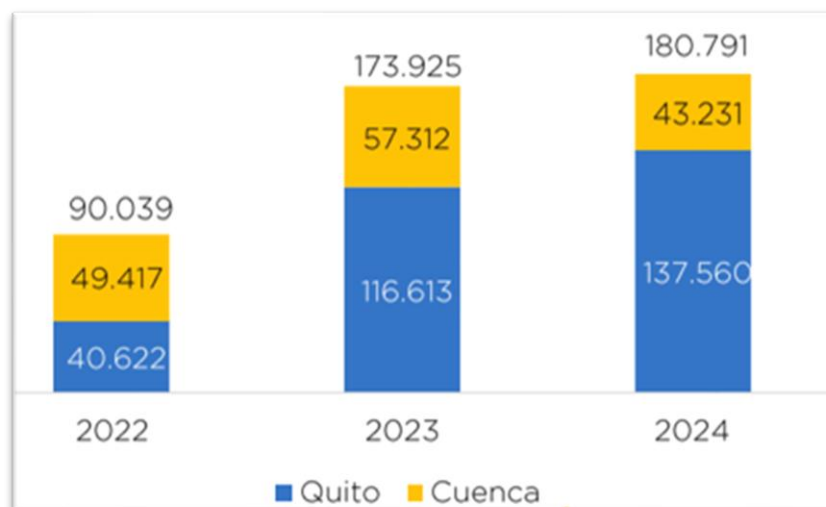
Estas capacitaciones abarcaron temas relevantes como: el ahorro y consumo responsable, tasas de interés, funciones del BCE, entre otros.

Museo de la Moneda del Banco Central del Ecuador.

En 2024, el Museo de la Moneda, a través de sus sucursales en Quito y Cuenca, brindó atención de maneras presencial a 180.791 usuarios, alcanzando un récord histórico de visitas.



Ilustración 15. Número de atenciones presenciales al año



Fuente: Banco Central del Ecuador

Reconocimientos, Certificaciones y Premios Recibidos

Durante período 2024–2025, el Banco Central del Ecuador ha consolidado su liderazgo institucional obteniendo reconocimientos nacionales e internacionales que validan su compromiso con la excelencia, la mejora continua y la transparencia institucional. Estos logros reflejan el fortalecimiento de su gestión técnica, el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y la consolidación de una cultura organizacional orientada al servicio público eficiente y a la innovación.

Es así como, en el periodo antes mencionado, la Institución ha obtenido logros internacionales y logros nacionales donde se destacan:

- *Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad:* El Banco Central logró certificar su proceso de Comercialización del Oro y 16 procesos adicionales bajo la Norma Internacional de Calidad ISO 9001, con lo cual se garantiza que los procesos del Banco son gestionados de forma ordenada, controlada y verificable, ratificando su compromiso con la calidad y la mejora continua en todos sus procesos y servicios.
- *Certificación de Calidad emitida por el Instituto de Auditores Internos de España:* Esta certificación realizada a la Gestión de Auditoría Interna Bancaria permite que los procesos de auditoría interna bancaria se cumplan bajo buenas prácticas y estándares internacionales.
- *Central Banking Awards:* En marzo de 2023, el BCE fue galardonado en la categoría Iniciativa del Año en los Central Banking Awards, la cual reconoce la excelencia de las



instituciones relacionadas con banca central alrededor del mundo que hayan enfrentado importantes desafíos operativos, de política pública, cambios tecnológicos y transición ambiental.

Este premio se otorgó en reconocimiento al Programa de Comercialización de Oro, a través del cual se promueve la formalización de pequeños mineros y mineros artesanales, impulsa las mejores prácticas ambientales y brinda acceso a financiamiento en mejores condiciones.

- *International Finance Awards: En agosto de 2023, se anunció al BCE como ganador del Premio Internacional al Mejor Banco Administrado, otorgado por la revista International Finance. Este galardón reconoció la gestión autónoma, técnica y transparente de la institución a través del cumplimiento de un plan estratégico basado en cinco objetivos principales: i) mejoramiento de su desempeño financiero; ii) fortalecimiento de su institucionalidad; iii) profundización de sus relaciones con socios estratégicos; iv) elaboración de reformas monetarias; y, v) modernización de sus iniciativas de comunicación y difusión a favor de la sociedad ecuatoriana. Entre los hitos en materia monetaria y administrativa considerados por los evaluadores se destacan: las cifras de las RI; los niveles históricos en las utilidades netas; el fortalecimiento del Programa de Comercialización de Oro; la eliminación de la tarifa de USD 0,22 por recibir transferencias interbancarias; y, el desarrollo de diversas iniciativas de comunicación y difusión, como Economía Tricolor y Banco Central Cerca de Ti. También se tomaron en cuenta las gestiones realizadas que han permitido al BCE acceder a más de USD 2.000 millones en facilidades de contingencia, fortaleciendo así su nivel de liquidez y la resiliencia del sistema de dolarización en el país*
- *Obtención del Cuarto Nivel denominado Excelente del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia MECE: El cual demuestra el compromiso del BCE con la calidad, la excelencia y la mejora continua en todos sus productos y servicios.*

Desafíos del Sector

Manejo de Reservas Internacionales

La administración de las reservas internacionales (RI) es una de las responsabilidades más críticas del Banco Central del Ecuador (BCE), ya que su solidez es esencial para mantener la confianza en el régimen de dolarización. A lo largo del período 2010-2024, las RI han mostrado una evolución marcada por variaciones sustanciales, influenciadas tanto por factores internos (como las políticas fiscales y de endeudamiento) como externos (precios del petróleo, acceso a financiamiento internacional y shocks económicos globales como la pandemia de COVID-19).

Desafíos:

- **Déficits fiscales estructurales:** La necesidad del Gobierno Central de financiar su



presupuesto a través de endeudamiento presiona constantemente las reservas al incrementarse el servicio de la deuda externa.

- Vulnerabilidad a shocks externos: Factores como la política monetaria de la Reserva Federal (FED), que ha endurecido su posición en los últimos años, provocan salidas de capitales que impactan las reservas.
- Dependencia de exportaciones primarias: El precio internacional del petróleo sigue determinando en gran medida la entrada de divisas. Esto representa un riesgo ante caídas súbitas de precios o interrupciones en la producción.

Oportunidades de desarrollo:

- Diversificación de fuentes de ingreso externo: Impulsar sectores como la agroindustria, la exportación de servicios tecnológicos y la economía naranja puede reducir la dependencia de commodities.
- Optimización de inversiones de las RI: A pesar del entorno global, existen ventanas para invertir parte de las reservas en instrumentos seguros y rentables, priorizando liquidez y solvencia.
- Fortalecimiento de la regla de respaldo: El cumplimiento de la cobertura del 100% de los pasivos del primer y segundo sistema y el avance hacia el tercero consolidan la confianza en la dolarización, además de otorgar flexibilidad en la gestión monetaria.

Interoperabilidad de Pagos

La interoperabilidad de pagos se posiciona como un pilar clave para transformar la infraestructura financiera del Ecuador. La capacidad de transferir dinero en tiempo real entre diferentes entidades, incluidas billeteras electrónicas, bancos, cooperativas, mutualistas y fintechs, permitirá democratizar el acceso a servicios financieros y promover la eficiencia en la economía.

Desafíos:

- Fragmentación del ecosistema financiero: Actualmente, muchas redes de pago no pueden interactuar entre sí, lo que genera fricciones, duplicidad de costos y exclusión.
- Infraestructura tecnológica limitada: El Sistema Central de Pagos (SCP) requiere modernización urgente para permitir monitoreo en tiempo real, detección de riesgos de liquidez y trazabilidad de operaciones.
- Baja inclusión financiera en zonas rurales: A pesar del crecimiento del uso de pagos electrónicos, aún existe una brecha tecnológica y educativa en áreas fuera de los centros urbanos.

Oportunidades de desarrollo:

- Impulso a las MIPYMES: La interoperabilidad permite pagos inmediatos que mejoran el flujo de caja y competitividad de pequeños negocios.
- Inclusión financiera real: Las nuevas soluciones permiten llegar a sectores excluidos, a través del uso de identificadores como números de teléfono o cédulas, y con bajos



costos operativos.

- Pagos transfronterizos: A mediano plazo, se abre la posibilidad de reducir los costos y tiempos de las remesas, beneficiando a millones de familias ecuatorianas.

Depósito Centralizado de Valores

El DCV del BCE representa la infraestructura clave para la custodia y liquidación de valores en el país. Sin embargo, el mercado de capitales aún enfrenta limitaciones que restringen su potencial como fuente de financiamiento diversificado y como herramienta de inclusión económica.

Desafíos:

- Concentración en instrumentos públicos: En 2024, el 55% del volumen negociado en el mercado de valores corresponde a instrumentos del Estado, lo que refleja una dependencia de financiamiento interno y limita el desarrollo del mercado privado.
- Desempeño débil del sector privado: Con apenas un 5,8% de crecimiento anual, el mercado privado se estanca, afectado por la preferencia por instrumentos de corto plazo, la incertidumbre macroeconómica y los altos costos regulatorios.
- Baja inclusión financiera: Persisten desigualdades estructurales: solo el 29% de las mujeres tienen acceso a instrumentos financieros, frente al 41% de los hombres, y la inclusión rural es inferior al 15%.

Oportunidades de desarrollo:

- Integración regional: La vinculación con el Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) puede aumentar la liquidez, diversificar instrumentos y atraer inversión extranjera.
- Aprovechamiento de Fintechs: La incorporación de plataformas tecnológicas puede ampliar la participación ciudadana, reducir costos de intermediación y promover educación financiera.
- Instrumentos financieros inclusivos: El diseño de bonos de impacto social, fondos de inversión inclusivos y productos digitales adaptados a mujeres, jóvenes, migrantes e indígenas puede dinamizar el mercado.

En los tres ámbitos mencionados, el BCE no es solo un actor técnico, sino un promotor activo en el desarrollo económico sostenible, inclusión y estabilidad financiera. Su visión holística, que articula reservas, pagos digitales y mercado de capitales, entre otros, es fundamental para construir un sistema financiero más equitativo, moderno y resiliente.

2.2.2. Diagnóstico Territorial

Hacia un modelo sostenible e inclusivo para la comercialización del oro en Ecuador

El sector de la Minería Artesanal y de Pequeña Escala (MAPE) en Ecuador representa una importante fuente de empleo, sustento económico y generación de divisas. Sin embargo, la comercialización de oro proveniente de este sector enfrenta desafíos estructurales que limitan su potencial de desarrollo y su integración en la economía formal. Desde el rol estratégico que



cumple el Banco Central del Ecuador, se identifican tanto problemáticas urgentes como oportunidades concretas para transformar el panorama actual en un modelo más sostenible, inclusivo y transparente.

Uno de los principales desafíos que enfrenta la comercialización de oro no monetario en Ecuador es la alta informalidad en la minería artesanal y de pequeña escala. Esta condición genera una serie de consecuencias negativas: evasión fiscal, condiciones laborales precarias, daño ambiental y, especialmente, la imposibilidad de que el oro contribuya de forma efectiva a las reservas internacionales del país. A esto se suma la presencia de redes paralelas e ilícitas de comercialización, las cuales erosionan la confianza en los canales institucionales y permiten que el oro ecuatoriano salga del país sin control ni trazabilidad; estas redes ilegales, además, están potencialmente vinculadas a actividades delictivas como el lavado de activos o el financiamiento del terrorismo, factores que impiden proyectar una imagen responsable y ética del Ecuador como proveedor de metales preciosos.

La falta de incentivos económicos y fiscales para los pequeños productores también constituye una barrera importante, la ausencia de un sistema que recompense la formalización y la producción responsable desincentiva la participación en el programa del BCE y perpetúa el círculo de la informalidad.

Aunque el BCE ha tomado un rol proactivo mediante la implementación de políticas claras y reglamentos internos para la compra y venta de oro, aún persiste una fragmentación en la gestión pública del sector. Instituciones como el Ministerio de Energía y Minas, la Agencia de Regulación y Control Minero (ARCOM), y entidades ambientales deben articular sus esfuerzos para lograr una gobernanza más eficaz.

Las deficiencias estructurales tienen efectos inmediatos y de largo plazo, por un lado, la escasa incorporación del oro local a las reservas internacionales priva al país de una herramienta poderosa de política económica, en momentos donde la estabilidad financiera y monetaria es crucial; por otro lado, esta situación limita el desarrollo sostenible del país, especialmente en zonas rurales y mineras. Al mantenerse en la informalidad, las comunidades pierden acceso a programas de desarrollo social, infraestructura, crédito y asistencia técnica, perpetuando la pobreza y la exclusión.

A pesar de estos retos, el BCE ha identificado importantes oportunidades de mejora, una de las más relevantes es la ampliación del programa de comercialización del oro, el cual ha demostrado ser eficaz para captar producción formal. En 2024, se logró autorizar a 64 agentes económicos, resultado de un proceso riguroso de validación, debida diligencia y visitas in situ. Este tipo de iniciativa puede escalarse a otras provincias con alto potencial minero, como Morona Santiago o Sucumbíos, que actualmente tienen baja participación.

Otra oportunidad clave es establecer alianzas con iniciativas internacionales, como



certificaciones de oro responsable (por ejemplo, Fairmined o la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas, EITI). Estas alianzas pueden facilitar el acceso a mercados internacionales, mejorar la reputación del país y abrir nuevas fuentes de financiamiento para la MAPE formalizada.

También es crucial fortalecer tecnológicamente los procesos de comercialización del oro. El desarrollo de plataformas digitales para el registro, trazabilidad y seguimiento de la producción permitiría mejorar la transparencia, reducir los costos de transacción y agilizar el acceso al programa del BCE. Este tipo de innovación debe ir de la mano con la capacitación de los actores mineros y un enfoque inclusivo que considere el bajo nivel de alfabetización digital en ciertas zonas rurales.

Para que las oportunidades se materialicen, se requiere un conjunto de medidas complementarias, la creación de incentivos fiscales y financieros es fundamental; esto podría incluir tasas preferenciales de impuesto a la renta para mineros formalizados, acceso a líneas de crédito específicas o subsidios para la adquisición de tecnología limpia.

Adicionalmente, se propone desarrollar una normativa específica de trazabilidad del oro, que permita seguir el recorrido del mineral desde su extracción hasta su venta final. Esto facilitará la diferenciación entre oro lícito e ilícito, reduciendo la entrada de oro ilegal al mercado formal e incrementando la confianza tanto nacional como internacional.

Si se implementan estas medidas, los beneficios serán sustanciales, se espera una reducción significativa de la informalidad, lo que conllevará mejores condiciones de trabajo, protección ambiental y acceso a derechos para las comunidades mineras; también se proyecta una mejora en la calidad de vida en las zonas mineras, producto del acceso a servicios financieros, programas sociales y estabilidad en los ingresos.

Por otra parte, el país podrá posicionarse como un proveedor responsable de oro a nivel regional e internacional; este posicionamiento es estratégico en un contexto global donde los consumidores y los mercados valoran cada vez más la transparencia, el respeto a los derechos humanos y el cuidado ambiental en las cadenas de suministro.

Finalmente, se generarán ingresos adicionales para el Estado y se consolidará la reputación del BCE como un actor central en la política económica del país. En este sentido, el BCE evoluciona para ser una herramienta clave de política pública, capaz de promover un desarrollo económico sostenible, inclusivo y equitativo. Esto implica ampliar su presencia territorial, como lo demuestra la apertura de oficinas en Machala y Zamora Chinchipe, desarrollar campañas de socialización para atraer nuevos agentes mineros y fomentar el diálogo interinstitucional.

Presencia Institucional en Territorio del Banco Central del Ecuador

El BCE cuenta con un nivel central en la ciudad de Quito y a nivel desconcentrado cuenta con



dos unidades desconcentradas una en la Zonal 8 ubicada en Guayas - Guayaquil y otra en la Zonal 6 ubicada en la provincia de Azuay - Cuenca, las cuales ejercen las siguientes atribuciones:

- Actuar como agente fiscal, financiero y depositario de recursos públicos;
- Proveer servicios bancarios a entidades del sector público y al sistema financiero nacional;
- Contraer obligaciones que tengan el carácter de depósitos monetarios con terceros;
- Administrar el sistema central de pagos;
- Compensar y liquidar recursos en el sistema central de pagos y liquidar recursos en los sistemas auxiliares de pagos;
- Implementar, operar, liquidar y compensar los medios de pago electrónicos; proveen y gestionan la moneda metálica fraccionaria nacional en la República del Ecuador, equivalente y convertible a dólares de los Estados Unidos de América;
- Proveer servicios bancarios a entidades del sector público y al sistema financiero nacional;
- Actuar como depósito centralizado de compensación y liquidación de valores y como entidad de certificación electrónica;
- Autorizar y celebrar convenios de corresponsalía con las entidades del sistema financiero nacional, para la recaudación, cobro y pago de recursos públicos y para otras operaciones financieras; y,
- Registrar el ingreso de los capitales y cumplir con las condiciones y límites establecidos por el Servicio de Rentas Internas a través de resolución de carácter general.

Adicionalmente, se cuenta con dos oficinas técnicas en la Zona 7, ubicadas en las provincias de El Oro y Zamora Chinchipe que tiene la atribución de adquirir oro no monetario proveniente de la extracción de la pequeña minería y minería artesanal en el mercado nacional, de forma directa o por intermedio de agentes económicos públicos y privados, previamente autorizados por el propio Banco Central del Ecuador, así como la compra, venta y negociación de oro previo la autorización expresa de la Junta de Política y Regulación Monetaria.

A fin de fortalecer su presencia a nivel nacional, en las zonas vulnerables y poco atendidas, el BCE ha realizado visitas en ferias, mercados, instituciones educativas, organizaciones de la economía popular y solidaria, empresas e instituciones financieras, que se benefician de los procesos de educación en cultura financiera, canje y cambio de especies monetarias y reconocimiento de especies monetarias falsas.

2.2.3. Mapa de Actores

A continuación, se detallan los diferentes actores / partes interesadas de instituciones estatales, organizaciones internacionales, organismos de control, que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve el Banco Central del Ecuador.



Tabla 7. Mapa de Actores

Grupo de Actor	Actor	Rol del actor	Necesidades	Poder / Influencia (A alto - B bajo)	Interés (A alto - B bajo)	Acciones / Estrategias
Órgano de Gobierno	Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria	Formular la política y regulación monetaria, crediticia, financiera, de valores,	Instrumentación de la política monetaria. Provisión de información oportuna en el ámbito monetario. Preservar la integridad y sostenibilidad del sistema monetario de dolarización y del sistema financiero ecuatoriano. Fomentar y mantener un sistema monetario estable y coadyuvar a la estabilidad financiera Ejecutar procesos conforme a mejores prácticas nacionales e internacionales, recibir informes oportunos para la toma de decisiones, administrar la Red de Seguridad Financiera, actuar como prestamista de última instancia	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables.	Regular, controlar, fiscalizar y auditar las actividades relacionadas con los sectores eléctrico, hidrocarburífero y minero	Validación de los agentes mineros registrados	B	A	Mantener Informado
Organismos de control	Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones s. (ARCOTEL)	Regular el uso del espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones para garantizar el acceso a servicios de calidad	Cumplimiento de las responsabilidades de acreditación como autoridad de certificación.	B	A	Mantener Informado
Organismos de control	Archivo Nacional	Se encarga de la gestión y organización de los archivos, asegurando la adecuada preservación del patrimonio documental	Preservar y custodiar la memoria histórica, incluye la protección de documentos importantes que reflejan la historia y la identidad cultural de la nación	B	B	Monitorear
Organismos de control	Comité de Deuda y Financiamiento.	Coordinar la apertura de líneas de crédito de financiamiento contingente.	Activación de créditos de liquidez de corto plazo	A	B	Mantener Satisfecho
Organismos de control	Contraloría General del Estado (CGE)	Entidad encargada de auditar y controlar la gestión pública.	Cumplimiento de la normativa vigente. Buen uso de los recursos públicos	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (COSEDE).	Contribuir a la estabilidad y confianza del Sistema Financiero Nacional y de seguros privados, protegiendo los recursos de la ciudadanía.	Establecer Manuales Operativos, actualización o reforma a contratos de fideicomisos. Asistir a reuniones técnicas de Directorio. Aprobar la planificación POA, PAC y Presupuesto de los cinco fideicomisos. Gestionar y ejecutar las inversiones del FIDEICOMISO en cumplimiento de las políticas de seguridad, liquidez, diversificación y rentabilidad establecidas. Elaborar reportes de encaje por entidad; reservas mínimas de Liquidez; reportes de coeficiente de inversión doméstica por entidad; PIB y deflactor por sector económico.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Defensoría del Pueblo	Proteger y promover los derechos humanos y acceso a la información	Proveer información relevante para proteger eficazmente los derechos ciudadanos.	B	A	Mantener Informado
Organismos de control	Dirección Nacional de Registros Públicos (DINARP)	Organizar, regular, gestionar y controlar los sistemas nacionales de Registro de Datos Públicos	Asegurar que todos los documentos y registros cumplan con los requisitos y normativas legales	A	B	Mantener Satisfecho
Organismos de control	Empresa Nacional Minera (ENAMI EP)	Gestionar las actividades mineras del Estado ecuatoriano, de manera directa o a través de acuerdos asociativos para la participación de inversionistas privados	Cumplir con la normativa legal vigente	A	B	Mantener Satisfecho



Grupo de Actor	Actor	Rol del actor	Necesidades	Poder / Influencia (A alto - B bajo)	Interés (A alto - B bajo)	Acciones / Estrategias
Organismos de control	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)	Coordinar, normar y evaluar la producción de información estadística oficial proveniente del Sistema Estadístico Nacional.	Cumplimiento de normativa establecida en la generación de información para la toma de decisiones en el ámbito económico.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria	Responsable de la formulación de políticas y regulaciones crediticias, financieras, de valores, seguros y servicios de atención integral.	Instrumentación de la política financiera y de valores dentro del ámbito del Banco Central del Ecuador.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Regular la política fiscal y económica de forma transparente y responsable para el desarrollo sostenible e inclusivo, en beneficio de los ecuatorianos.	Integridad en la información para la toma de decisiones en el ámbito económico. Recibir información y retroalimentación en el marco de la programación macroeconómica de los sectores de la economía y posibles asistencias técnicas conjuntas. Cumplimiento de la normativa establecida.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL)	Regulador y supervisor del sector de telecomunicaciones, desarrollo de TIC, gobierno electrónico, simplificación de trámites y políticas de transformación digital.	Cumplimiento implementación del EGSÍ 3.0. Cumplimiento de requisitos para la postulación de proyectos de gobierno electrónico. Cumplimiento de la normativa y generación de información solicitada en ámbito de MINTEL. Cumplimiento de los planes de simplificación de trámites institucionales.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Ministerio del Trabajo (MDT)	Ente rector en planificación y gestión de talento humano, selección de personal, seguridad y salud ocupacional; mejora en la gestión de procesos y servicios.	Cumplir lo establecido en la normativa vigente. Cumplir lineamientos, normativa y solicitudes de información periódica y extraordinaria. Registro y reporte de información obligatoria en los sistemas de planificación y seguimiento oficiales dentro de los plazos establecidos.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Presidencia de la República	Dictar políticas públicas y elaborar planes, programas, proyectos en materia de protección de Público en el Ecuador, velar por su ejecución y debido cumplimiento	Instrumentación de la política monetaria. Proveer información oportuna en el ámbito monetario. Preservar la integridad y sostenibilidad del sistema monetario de dolarización y del sistema financiero ecuatoriano. Fomentar y mantener un sistema monetario estable y coadyuvar a la estabilidad financiera	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Secretaría Nacional de Planificación (SNP)	Administra y coordina la planificación nacional en forma participativa, incluyente y descentralizada	Cumplimiento de lineamientos, normativa y solicitudes de información periódica y extraordinaria. Registro y reporte de información obligatoria en los sistemas de planificación y seguimiento oficiales dentro de los plazos establecidos.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Servicio de Rentas Internas (SRI)	Promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación.	Cumplimiento de la normativa establecida con el fin de asegurar la recaudación tributaria oportunamente. Información que requiere acerca de un tema específico de tributos de fideicomisos. Buen uso de la información para la toma de decisiones en el ámbito económico. Que el BCE cumpla con sus obligaciones tributarias en los plazos establecidos.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)	Controlar al comercio exterior para promover una competencia justa en los sectores económicos	Que los productos que el BCE adquiera y envíe desde y hacia el exterior cumplan con todas las normativas y reglamentos aduaneros.	B	B	Monitorear
Organismos de control	Servicio Nacional de Contratación Pública - SERCOP	Organismo encargado de regular y supervisar los procesos de contratación pública en el Ecuador.	Cumplimiento de normativas de contratación pública. Provisión de información solicitada.	A	A	Gestionar Activamente



Grupo de Actor	Actor	Rol del actor	Necesidades	Poder / Influencia (A alto - B bajo)	Interés (A alto - B bajo)	Acciones / Estrategias
Organismos de control	Superintendencia de Bancos del Ecuador	Supervisar y Controlar las entidades de los sectores público y privado del sistema financiero, y del sistema nacional de seguridad social.	Remitir informes reservados de las operaciones activas otorgadas a los partícipes del Fondo de Liquidez en los plazos establecidos. Cumplimiento de compromisos del convenio marco interinstitucional. Conocer los resultados de evaluaciones internas relacionadas con la administración de Fondos. Cumplimiento de lineamientos, normativa y solicitudes de información.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS)	Controlar, vigilar y promover el mercado de valores, el sector societario y de seguros, mediante sistemas de regulación y servicios.	Remitir estados financieros de los fideicomisos que corresponden. Entrega de información solicitada y cumplimiento de la normativa vigente. Mantener registro contable conforme a la norma respecto al Balance General del fideicomiso del fondo de seguros privados conforme al catálogo de cuentas. Cumplimiento de compromisos del convenio marco interinstitucional.	A	A	Mantener Informado
Organismos de control	Superintendencia de Control y Poder en el Mercado	Controlar y regular la concentración económica, a efecto de evitar prácticas monopólicas y oligopólicas contrarias al interés económico general, buscando la eficiencia en los mercados a favor de los operadores económicos y de manera particular el bienestar de los consumidores y usuarios	Cumplimiento de las obligaciones bajo el marco legal y la normativa vigente, así como acciones preventivas para evitar abuso de poder en el mercado.	A	B	Mantener Satisfecho
Organismos de control	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	Supervisar y controlar a las entidades del sector financiero Popular y Solidario, y de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria que, en el ámbito de su competencia, promueve su sostenibilidad y correcto funcionamiento para proteger a sus socios.	Remitir los estados financieros de fideicomisos que corresponden en los plazos establecidos. Remitir informes reservados que contienen el detalle de las operaciones activas otorgadas a los participantes del Fondo de Liquidez. Cumplimiento de los compromisos del convenio marco interinstitucional. Notificar la retención de valores de coactivados. Cumplimiento de la normativa establecida	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Unidad de Análisis Financiero y Económico	Entidad responsable de recopilar información, realizar reportes, ejecutar políticas y estrategias nacionales de prevención y erradicación del lavado de activos y financiamiento de delitos.	Cumplimiento de lineamientos y normativa técnica vigente en materia de lavado de activos y financiamiento de delitos	A	A	Gestionar Activamente
Organismos de control	Ministerio de Ambiente y Energía	El rol del Ministerio en el programa de comercialización de oro con el Banco Central del Ecuador (BCE) se centra en asegurar el cumplimiento de los estándares ambientales y la sostenibilidad de la actividad minera.	Agilización de Trámites Ambientales, Marco normativo ambiental y minero; y, Apoyo en la Formalización de agentes mineros.	B	B	Monitorear
Organismos internacionales	Banco de la Reserva Federal de Estados Unidos de América (FED)	Autorizar la importación y exportación de remesas para fortalecer la confianza del público en la imparcialidad de sus procesos de toma de decisiones. Ofrecer oportunidades de fortalecimiento de capacidades (eventos internacionales)	* Proveer de información para ejecución de remesas * Realizar proyecciones de saldos por remesar	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	Banco de Pagos Internacionales (BIS)	Fomenta la cooperación monetaria y financiera internacional y ejerce de banco para los bancos centrales.	Cumplimiento de compromisos adquiridos en la red IFC. Cumplimiento de compromisos en los convenios suscritos que estuvieren vigentes.	A	A	Gestionar Activamente



Grupo de Actor	Actor	Rol del actor	Necesidades	Poder / Influencia (A alto - B bajo)	Interés (A alto - B bajo)	Acciones / Estrategias
Organismos internacionales	Banco Latinoamericano de Comercio Exterior (BLADEX)	Ofrecer soluciones financieras para bancos, compañías e inversionistas en sus negocios en América Latina.	Cumplimiento de compromisos adquiridos en las instancias de gobierno. Cumplimiento de compromisos en los convenios suscritos que estuvieren vigentes.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	Banco Mundial	Proporcionar financiamiento, asesoría sobre políticas y asistencia técnica a los Gobiernos de los países en desarrollo.	Cumplimiento de compromisos adquiridos en las instancias de gobierno. Cumplimiento de compromisos en los convenios y otros acuerdos suscritos. / Cumplimiento del 100% de las actividades previstas en el marco de los acuerdos alcanzados con el BCE.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	Bancos Centrales Internacionales	Establecer políticas para operaciones financieras a nivel internacional, además de realizar colaboraciones bilaterales a través de eventos, intercambio de experiencias e investigaciones.	Recibir información solicitada o de interés mutuo de manera oportuna. Integridad y oportunidad en la información provista en el marco de las investigaciones realizadas. Asistencia técnica y capacitaciones brindadas por el BCE. Cumplimiento de compromisos en los convenios suscritos que estuvieren vigentes. / Participación activa de delegados del BCE en eventos organizados internacionalmente. Contribución del BCE a investigaciones en desarrollo. Intercambio de conocimiento para mejoras metodológicas. Cumplimiento del 100% de las actividades previstas en el marco de los acuerdos alcanzados.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	Bancos corresponsales en el exterior.	Establecer políticas para las operaciones financieras a nivel internacional	Cumplir con las obligaciones contraídas en calidad de accionista (si aplica). Cumplimiento de compromisos desprendidos de los convenios u otros documentos suscritos con el BCE / Toma de decisiones favorable a los intereses del organismo (en el caso que aplique). Realizar mejoras en los procesos del BCE que fueron acordados con los bancos corresponsales	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	BID	Proporcionar financiamiento, asesoría sobre políticas y asistencia técnica a los Gobiernos de los países en desarrollo.	Cumplimiento de compromisos adquiridos en las instancias de gobierno. Cumplimiento de acciones y compromisos en los convenios y contratos suscritos. / Participación del BCE en eventos y convocatorias realizadas por el BID. Cumplimiento del 100% de las actividades previstas en el marco de los acuerdos alcanzados con el BID	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	CAF	Proporcionar financiamiento, asesoría sobre políticas y asistencia técnica a los Gobiernos de los países en desarrollo.	Cumplimiento de compromisos adquiridos en las instancias de gobierno. Cumplimiento de compromisos en los convenios suscritos que estuvieren vigentes. Toma de decisiones favorable a los intereses del organismo. Cumplimiento de actividades previstas en el marco de los acuerdos alcanzados con la CAF.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	CEMLA	Asistencia técnica al BCE y brindar oportunidades de fortalecimiento de capacidades a través de cursos y eventos internacionales.	Recibir el pago de la cuota anual correspondiente al organismo. Cumplimiento de obligaciones adquiridas en calidad de miembro asociado. / Participación del BCE en las instancias de gobernanza que corresponda. Participación del BCE en eventos programados.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	Departamento del Tesoro de los Estados Unidos	Asistencia técnica al BCE en materia de administración del dinero y tesoro nacional.	Cumplimiento de compromisos adquiridos en las actas y otros documentos / Resultados favorables de las asistencias técnicas y cumplimiento de las recomendaciones emitidas.	A	A	Gestionar Activamente



Grupo de Actor	Actor	Rol del actor	Necesidades	Poder / Influencia (A alto - B bajo)	Interés (A alto - B bajo)	Acciones / Estrategias
Organismos internacionales	FLAR	Organismo multilateral que hace parte de la Red Financiera de Seguridad Global que vela por la estabilidad macroeconómica de América Latina y el Caribe.	Cumplimiento de compromisos adquiridos en las instancias de gobierno. Cumplimiento de compromisos en los convenios suscritos que estuvieren vigentes. Proveer información macroeconómica para análisis de posibles créditos de liquidez o apoyo a la balanza de pagos. / Toma de decisiones favorable a los intereses del organismo. Cumplimiento de las actividades previstas en el marco de los acuerdos alcanzados con el BCE. Intercambio de información efectiva y oportuna.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	Fondo Monetario Internacional (FMI)	Promover la cooperación monetaria internacional, alentar la expansión del comercio internacional y del crecimiento económico, y desalentar políticas que vayan en perjuicio de la prosperidad.	Cumplir compromisos desprendidos de Cartas de Intención, convenios suscritos, memorandos de entendimiento u hojas de ruta acordadas. Administrar los riesgos operativos de manera eficaz para proteger la estabilidad monetaria y financiera. Cumplir estándares internacionales y garantizar la resiliencia de operaciones críticas. Conocer la información de las reservas internacionales / Gestión efectiva del riesgo operativo a través de un marco robusto y proactivo, resiliencia operativa, evaluaciones y mejoras continuas, y colaboración internacional. Mejorar los conceptos técnicos y metodológicos del BCE. Participación del BCE en la creación del instrumento del IPM.	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	G24	Ayudar a coordinar las posiciones de los países en desarrollo sobre cuestiones monetarias internacionales y de financiación del desarrollo.	Cumplir los compromisos y acuerdos establecidos en las reuniones del G24. / Participación del BCE en la elaboración y aprobación de la documentación generada por el organismo. Participación del BCE en las reuniones técnicas y gobernanza	A	A	Mantener Satisfecho
Organismos internacionales	CEPAL	Asesorar técnicamente al BCE en el levantamiento de estadísticas de comercio exterior y la elaboración de las cuentas nacionales	Cumplir los compromisos que se hayan establecido en convenios suscritos. Adquisición de conocimientos sobre técnicas avanzadas para la elaboración de las cuentas nacionales	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	GGGI	Proporcionar un marco de cooperación para el fortalecimiento de la capacidad institucional del BCE para promover programas y actividades en materia de finanzas sostenibles, que respondan a sus metas y compromisos de sostenibilidad a nivel nacional y global	Cumplir con los compromisos establecidos en el convenio, incluida la devengación de cualquier presupuesto asignado / posicionar al BCE en la gestión de las finanzas sostenibles y fortalecer los procesos internos relacionados con la materia	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	ALADI	Promover la expansión de la integración de la región, a fin de asegurar su desarrollo económico y social con el propósito de establecer un mercado común latinoamericano. El BCE opera dentro del mecanismo de pagos establecido en el convenio de ALADI del cual es miembro el Estado ecuatoriano	Cumplir con los compromisos establecidos en el Convenio de Pagos y Créditos Recíprocos, incluida la ejecución operativa de los pagos realizados dentro del mecanismo / Facilitar la ejecución de pagos hacia los países miembros	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	Grupo de Trabajo de Riesgo Operativo (IORWG)	Promover la gestión del riesgo operacional en la banca central.	Cumplir los compromisos y acuerdos establecidos con el IORWG.	B	B	Monitorrear



Grupo de Actor	Actor	Rol del actor	Necesidades	Poder / Influencia (A alto - B bajo)	Interés (A alto - B bajo)	Acciones / Estrategias
Organismos internacionales	Otras entidades y organismos financieros internacionales	Establecer acuerdos para las operaciones financieras a nivel nacional y en el exterior y establecer cooperación e integración financiera, a fin, de fortalecer los niveles de liquidez.	Cumplimiento de acuerdos financieros internacionales	A	A	Gestionar Activamente
Organismos internacionales	Otros Organismos internacionales	Establecer cooperación e integración financiera, a fin, de fortalecer el relacionamiento internacional. Brindar cooperación financiera y técnica a fin de fortalecer las capacidades del BCE.	Cumplimiento de compromisos desprendidos de los convenios suscritos u hojas de ruta acordadas con el BCE Cumplimiento de compromisos adquiridos como parte de los órganos de gobierno	A	A	Gestionar Activamente
Actores internos	Alta dirección (Gerencia General y Subgerencia General)	Emitir directrices y tomar decisiones para la administración y el correcto funcionamiento de todos los aspectos del BCE.	Contar con informes técnicos oportunos y ajustados a la normativa legal vigente, a fin de asegurar el correcto funcionamiento de las diferentes dependencias del BCE. Asegurarse que el BCE administre los riesgos operativos de manera eficaz para proteger la estabilidad monetaria y financiera y garantizar la resiliencia de las operaciones críticas. Generar informes completos sobre el desempeño institucional y la alineación con la estrategia organizacional para la toma de decisiones en el ámbito económico. Ejecución de procesos institucionales y cumplimiento de atribuciones y responsabilidades de cada unidad.	A	A	Gestionar Activamente
Actores internos	Autoridades (directores, Subgerentes y Gerentes)	Autoridades que supervisan y dirigen las actividades de cada unidad administrativa.	Ejecución de los procesos, atribuciones y responsabilidades de cada unidad administrativa de acuerdo con los documentos procedimentales internos. Cumplimiento de la normativa establecida.	A	A	Gestionar Activamente
Actores internos	Comités Internos	Representar a la institución para gestionar y tomar decisiones en temas específicos como: gestión institucional, riesgos, seguridad, calidad, y otros.	Recibir y conocer información actualizada del desempeño institucional, además de problemas, riesgos y oportunidades para la toma de decisiones.	A	A	Gestionar Activamente
Actores internos	Servidores públicos	Personal que gestiona y ejecuta las tareas y procesos institucionales	Cumplir las obligaciones patronales conforme la normativa vigente. Brindar condiciones laborales adecuadas y oportunidades de capacitación. Proveer servicios, espacios, materiales y herramientas adecuadas.	A	A	Gestionar Activamente
Proveedores	Agentes económicos que comercializan oro	Proveer oro no monetario al BCE.	Ejecutar procesos de comercialización de oro no monetario de acuerdo con estándar establecido. Recibir los pagos en el plazo establecido. Desarrollo de la operación de comercialización de forma segura.	A	A	Gestionar Activamente
Proveedores	Corporación Financiera Nacional	Administrar Fideicomisos de Garantías de Fondos de Liquidez, a fin de dar cumplimiento a la normativa	Hacer cumplir a las entidades financieras que tienen fideicomisos de garantía, los montos mínimos de aporte y calificación de riesgos de los activos aportados	B	A	Mantener Informado
Proveedores	Empresas de Acuñación	Proporcionar como medio de pago la moneda metálica acuñada.	Cumplir con los contratos de acuñación y recibir la moneda en los plazos acordados.	B	A	Mantener Informado
Proveedores	Empresas proveedoras de servicios de	Proporcionar el servicio de certificación electrónica.	Cumplimiento de normativas y estándares en la certificación electrónica.	B	A	Mantener Informado



Grupo de Actor	Actor	Rol del actor	Necesidades	Poder / Influencia (A alto - B bajo)	Interés (A alto - B bajo)	Acciones / Estrategias
	certificación electrónica (Terceros Vinculados)					
Proveedores	Empresas que prestan servicios de adecuación y readecuación de infraestructura de edificios	Realizar trabajos de adecuación y readecuación de edificios e instalaciones.	Cumplir con los tiempos y normativas legales en la entrega de proyectos. Gestionar pagos oportunos según la normativa vigente.	B	B	Monitorear
Proveedores	Empresas que prestan servicios de consultoría y/o seguros	Brindar asesoramiento especializado en diversos temas que requiera el BCE.	Cumplimiento con las obligaciones de la entidad contratante, gestionar los pagos en los tiempos establecidos por la normativa legal vigente. Claridad en requerimientos técnicos, marco regulatorio estable, acceso a información relevante y comunicación fluida. Emitir información requerida.	B	B	Monitorear
Proveedores	Empresas que prestan servicios de mantenimiento correctivo y/o preventivo	Realizar mantenimiento de infraestructura, equipos del BCE	Cumplir con las obligaciones contractuales y gestionar los pagos dentro del plazo establecido. Acceso a recursos necesarios y cumplimiento de normativas de contratación pública y seguridad Contar con la facilidad de ingreso a las instalaciones del BCE, para actividades relacionadas al proceso de soporte y mantenimiento Contar de manera oportuna con los protocolos de acceso a las instalaciones del BCE. Conocer la información histórica de los equipos que forman parte del servicio de soporte y mantenimiento de infraestructura.	B	A	Mantener Informado
Proveedores	Empresas que prestan servicios de transporte	Proveer servicios de transporte para la logística del BCE.	Cumplimiento con obligaciones de la entidad contratante, gestionar pagos en los tiempos establecidos por la normativa legal vigente	B	B	Monitorear
Proveedores	Empresas que suministran insumos, equipos y/o servicios administrativos	Proveer insumos y servicios administrativos esenciales para el funcionamiento del BCE.	Cumplimiento con las obligaciones de la entidad contratante, gestionar los pagos dentro de los tiempos establecidos por la normativa legal vigente	B	B	Monitorear
Proveedores	Empresas que suministran insumos, equipos y/o servicios bancarios	Proveer insumos y servicios necesarios para el funcionamiento del Sistema Central de Pagos.	Cumplir con las obligaciones contractuales, gestionar los pagos en tiempo.	B	A	Mantener Informado
Proveedores	Empresas que suministran insumos, equipos y/o servicios de seguridad física y electrónica	Proveer equipos y servicios para garantizar la seguridad física y electrónica del BCE.	Cumplimiento con las obligaciones contractuales, gestionar los pagos en el plazo establecido. Brindar un espacio adecuado para prestar el servicio de seguridad física y para la instalación de equipos de seguridad.	B	B	Monitorear
Proveedores	Empresas que suministran insumos, equipos y/o servicios tecnológicos	Suministrar servicios tecnológicos al BCE para asegurar la infraestructura crítica, la ciberseguridad y la innovación necesaria para la operación eficiente.	Cumplimiento de las obligaciones de la entidad contratante, gestión de pagos dentro de los tiempos establecidos, claridad en los requerimientos técnicos, marco regulatorio estable, acceso a información relevante tanto técnica como de gestión y comunicación fluida. Se adopte las soluciones tecnológicas de manera efectiva y esté dispuesto a innovar y adaptarse a las nuevas tecnologías. Seguir prestando los servicios al BCE y que el proceso de contratación sea eficiente.	B	A	Mantener Informado
Proveedores	Empresas refinadoras internacionales	Proveer el servicio de refinación de oro no monetario	Cumplir con los procesos para la refinación de oro no monetario del BCE. Garantizar la debida diligencia de los procesos a los agentes económicos. Cumplir parámetros del convenio con el BCE.	A	A	Gestionar Activamente



Grupo de Actor	Actor	Rol del actor	Necesidades	Poder / Influencia (A alto - B bajo)	Interés (A alto - B bajo)	Acciones / Estrategias
Proveedores	Empresas Transportadoras de Valores Internacionales	Brindar el servicio de transporte de remesas y oro.	Cumplir procesos para viabilizar el servicio de transporte para importación y exportación de remesas y oro. Cumplimiento obligaciones de la entidad contratante, gestionar pagos en los tiempos establecidos por la normativa legal vigente	B	A	Mantener Informado
Proveedores	Instituciones públicas y privadas que suministran información estadística	Transferencia de información para elaboración de estadísticas	Integridad en la información para la toma de decisiones en el ámbito económico. Cumplimiento de normativa establecida	A	A	Gestionar Activamente
Actores externos	Academia (Centros Educativos).	Establecer mecanismos de cooperación y coordinación interinstitucional para el intercambio de información, y la publicación de artículos académicos.	Brindar oportunidades de colaboración entre el BCE y las diferentes universidades e institutos académicos a nivel nacional. Ofrecer oportunidades de realizar pasantías en el BCE.	B	A	Mantener Informado
Actores externos	Administradores Fiduciarios	Validan la información de los aportes y rendimientos correspondientes a cada fideicomiso, asegurando la transparencia y correcta gestión de los recursos.	Registrar e informar sobre aportes y rendimientos correspondientes a cada fideicomiso.	A	B	Mantener Satisfecho
Actores externos	Casas de Valores	Intermedian en operaciones bursátiles, facilitando la compra y venta de valores, y asegurando el cumplimiento de normativa del mercado.	Brindar el servicio de custodia y administración de valores	B	A	Mantener Informado
Actores externos	Ciudadanos nacionales y extranjeros	Utilizan los productos y servicios que ofrece el Banco Central del Ecuador	Atención de requerimientos y trámites dentro de los plazos establecidos.	B	A	Monitorear
Actores externos	Depósito Centralizado de Compensación y Liquidación de Valores (DECEVALE)	Actúa como depósito centralizado de compensación y liquidación de valores privados a nivel nacional, autorizado por la Ley del Mercado de Valores	Provisión de información sobre las operaciones de compensación y liquidación de valores	A	A	Gestionar Activamente
Actores externos	Emisores de valores	Poner valores a la venta a través del mercado bursátil, con el fin de captar ahorros del público para financiar inversiones u obtener capital de trabajo.	Disponer de un servicio confiable y oportuno para la custodia y administración de valores	B	A	Mantener Informado
Actores externos	Entidades del Sistema Financiero Nacional	Utilizan los canales del BCE para realizar transacciones y servicios, contribuyendo a la estabilidad y eficiencia del sistema financiero del país.	Necesidades: Información clara sobre las operaciones y el estado del Fondo de Liquidez. Instrumentar operaciones activas (créditos ordinarios, créditos corrientes, créditos extraordinarios y créditos entre fideicomisos) Depósito / retiro de especies monetarias Verificación y recuento de especies monetarias depositadas Cobro / Reintegro de Aportes al Fondo de Liquidez Solicitar préstamos al Fondo de Liquidez en casos de deficiencia de liquidez	A	A	Gestionar Activamente
Actores externos	Entidades del Sistema Financiero Privado.	Realizar transacciones de servicios financieros a través del Sistema Nacional de Pagos.	Ejecutar las transacciones de pagos de manera confiable y oportunamente.	A	A	Gestionar Activamente



Grupo de Actor	Actor	Rol del actor	Necesidades	Poder / Influencia (A alto - B bajo)	Interés (A alto - B bajo)	Acciones / Estrategias
Actores externos	Entidades públicas financieras y no financieras	Gestionar el accionar de la administración pública para garantizar la calidad en la prestación de servicios a la ciudadanía.	Cumplimiento de lineamientos, normativa y solicitudes de información. Prestación de servicios financieros a través de los canales en línea y presencial	B	A	Mantener Informado
Actores externos	Entidades que pertenecen a los Sistemas Auxiliares de Pagos. (SAPS)	Solicitar autorización y calificación como Sistema Auxiliar de Pago para la recaudación de servicios públicos	Autorizar y calificar como Sistema Auxiliar de Pagos para la recaudación de servicios públicos.	B	A	Mantener Informado
Actores externos	La población en general y las organizaciones de la sociedad civil	Recibir información y servicios del BCE para el desempeño de sus actividades	Brindar información estadística actualizada y oportuna para la toma de decisiones en el ámbito económico. Atender los requerimientos de acuerdo con la normativa vigente y en los plazos estipulados	B	A	Mantener Informado
Actores externos	Medios de comunicación gubernamentales, privados y comunitarios	Requiere información estadística y económica en el BCE, de interés mediático e informativo, a partir de la cual elaboran productos periodísticos para su difusión.	Encontrar información estadística y económica actualizada y de primera mano, que sirva como insumo clave o fuente de información primaria para generar productos periodísticos de difusión, para su público y consumidores de información.	A	A	Gestionar Activamente
Actores externos	Partícipes del Sistema Auxiliar de Pagos (PSAP)	Solicitar autorización como partícipe del Sistema Auxiliar de Pago	Emitir resolución de autorización al PSAP.	B	A	Mantener Informado
Actores externos	Refinadoras que adquieren oro monetario	Adquirir oro monetario del BCE	Cumplir con los procesos para la venta de oro monetario del BCE. Garantizar la debida diligencia de los procesos a los agentes económicos. Cumplir con los parámetros establecidos en el convenio con el BCE.	B	B	Monitorear
Actores externos	Red de Bancos Centrales y Supervisores Financieros para el Enverdecimiento del Sistema Financiero (NGFS)	Promueve la cooperación en la gestión de riesgos financieros climáticos mediante la integración de criterios ambientales, el desarrollo de análisis especializados y acciones estratégicas en supervisión, escenarios climáticos, política monetaria y metas de cero emisiones netas para bancos centrales.	- Participar activamente en los grupos de trabajo y en la Asamblea Plenaria. - Designar representantes oficiales y mantener comunicación fluida con la estructura de la NGFS.	A	A	Gestionar Activamente

Fuente: Banco Central del Ecuador



3. ANÁLISIS FODA

La construcción del análisis FODA institucional integró insumos cuantitativos y cualitativos, provenientes de diversas fuentes como las evaluaciones del PEI 2021–2025, el informe de rendición de cuentas 2024, el estudio externo del FLAR, autoevaluaciones por dependencias y talleres participativos; las recomendaciones de auditoría y análisis de diagnóstico institucional desarrollados en 2025. Estos insumos permitieron analizar resultados e indicadores institucionales, logros y brechas persistentes, valoraciones internas y comparativas externas, así como percepciones recogidas mediante plataformas interactivas, lo que facilitó la identificación colaborativa de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y la construcción de estrategias orientadas al cierre de brechas y a una visión integral de la realidad institucional.

FORTALEZAS

- Alto nivel técnico y analítico del personal.
- Equipos técnicos comprometidos
- Producción confiable de estadísticas e informes económicos.
- Supervisión eficaz del sistema financiero y de pagos.
- Procesos alineados a normativa nacional e internacional.
- Participación activa en organismos multilaterales y foros técnicos.
- Infraestructura institucional robusta y procedimientos estandarizados.
- Modelo de planificación institucional innovador y automatizado.
- Conocimiento normativo y experiencia jurídica institucional.
- Avances en la automatización de pagos internacionales.
- Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) robusto.

OPORTUNIDADES

- Cooperación internacional y alianzas estratégicas con organismos multilaterales.
- Adopción de tecnologías emergente: automatización, interoperabilidad, trazabilidad, analítica avanzada.
- Espacios para impulsar reformas legales y normativas.
- Posicionamiento institucional regional como referente técnico y metodológico.
- Fortalecimiento de la ciberseguridad y de la cultura de cumplimiento.
- Digitalización de servicios al ciudadano, museos y bibliotecas.
- Mayor participación de la ciudadanía en medios electrónicos de pago.
- Implementación de estándares internacionales en la gestión de riesgos.
- Creciente demanda global de estadísticas ambientales.



■ DEBILIDADES

- Rezago tecnológico y procesos aún manuales en varias áreas.
- Fragmentación normativa, documental y de gestión de riesgos.
- Alta carga operativa, con limitaciones en automatización y trazabilidad.
- Falta de un sistema de gobernanza de datos y arquitectura tecnológica integrada.
- Infraestructura y conectividad limitada en unidades regionales.
- Débil cultura digital y baja participación de usuarios clave en el diseño de soluciones.
- Ausencia de planes de carrera y escasa articulación en formación técnica.
- Recursos humanos limitados en funciones ciertos procesos operativos clave.
- Falta de políticas para proceso de desconcentración.

■ AMENAZAS

- Ciberataques y riesgos tecnológicos crecientes.
- Cambios normativos y regulatorios inesperados.
- Riesgos reputacionales por procesos judiciales, fallas operativas, o retrasos en los pagos.
- Cambios políticos que afectan la estabilidad institucional.
- Riesgos financieros globales y fluctuaciones externas (oro, reservas, etc.).
- Desinformación económica y bajo interés ciudadano.
- Morosidad estructural y debilidad en sistemas de recuperación.
- Volatilidad en los mercados internacionales.
- Crecimiento exponencial de tecnologías financieras para pagos digitales.



4. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN⁷

4.1. Misión

“El Banco Central de Ecuador instrumenta y ejecuta, con transparencia y responsabilidad, la política financiera y monetaria preservando la estabilidad financiera y el funcionamiento de la dolarización, a través de la innovación tecnológica, la inclusión y la sostenibilidad, en beneficio del desarrollo económico y social del país”

4.2. Visión

“Ser un banco central sólido, moderno, sustentado en su autonomía y capacidad técnica, que contribuye a la estabilidad financiera y monetaria; y, a la confianza en el sistema financiero, de valores, de seguros y salud prepagada”

4.3. Valores Institucionales

Considerando que los valores son un conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional, a continuación, se detallan los valores del Banco Central del Ecuador:

Respeto: Trato digno, considerado y profesional hacia los ciudadanos, usuarios, colaboradores y grupos de interés, reconociendo sus derechos, opiniones y la diversidad de perspectivas. Este valor se manifiesta a través de la escucha activa, la comunicación clara y la valoración del aporte de cada individuo, asegurando que todas las interacciones y decisiones institucionales se tomen bajo un marco de consideración mutua y ética, en línea con la Actitud de Servicio.

Compromiso: Adhesión y dedicación activa a la misión, visión y objetivos institucionales del Banco Central del Ecuador. Implica la entrega total en el cumplimiento de las responsabilidades, la alineación de las acciones individuales con los intereses colectivos y la persistente voluntad de contribuir al fortalecimiento de la institución y al bienestar del país, actuando siempre con responsabilidad y ética.

Responsabilidad: Cumplir con los deberes y compromisos institucionales con disciplina,

⁷ El Banco Central del Ecuador (BCE) se encuentra en un proceso de actualización de los Instrumentos de Gestión Institucional, considerando que, la reforma al Código Orgánico Monetario y Financiero aprobado por la Asamblea Nacional el 8 de octubre de 2025, asigna nuevas competencias al BCE. En este sentido, mediante Oficio Nro. BCE-BCE-2025-0151-OF de 23 de septiembre de 2025, se solicitó al Ministerio del Trabajo la asistencia técnica para el proceso de reforma a los instrumentos de gestión institucional, a fin de que, en el marco de las atribuciones y competencias, se emita la correspondiente validación técnica.

En atención a este requerimiento, mediante Oficio Nro. MDT-DADO-2025-0159-O de 29 de septiembre de 2025, el MDT informó el responsable de la institución de brindar la asesoría técnica, a fin de continuar con el proceso correspondiente.



transparencia y compromiso, asegurando que las acciones del Banco Central del Ecuador contribuyan al bienestar y confianza de la sociedad.

Integridad: Actuar con honestidad, ética y transparencia en todas las acciones y decisiones, garantizando la confianza ciudadana y el cumplimiento responsable de la misión institucional del Banco Central del Ecuador.

Excelencia: Compromiso permanente con la calidad, la eficiencia y la mejora continua en todos los procesos, servicios y productos que ofrece el Banco Central del Ecuador. Implica actuar con profesionalismo, responsabilidad y rigor técnico para alcanzar los más altos estándares de desempeño institucional, promoviendo resultados que fortalezcan la confianza pública y el cumplimiento de la misión institucional.

Transparencia: Garantizar el acceso claro, oportuno y veraz a la información institucional, promoviendo la rendición de cuentas y fortaleciendo la confianza ciudadana en la gestión del Banco Central del Ecuador.

Inclusión: Compromiso con la equidad y la participación plena de todos los sectores de la sociedad en las actividades, servicios y toma de decisiones del Banco Central del Ecuador, eliminando barreras y reconociendo la diversidad. Implica diseñar e implementar políticas y servicios que sean accesibles y relevantes para todas las personas e instituciones, promoviendo un entorno de oportunidades equitativas que fortalezca la confianza en la institución como un ente al servicio de todo el país.

Innovación: Promoción de ideas, procesos y soluciones creativas que mejoren la eficiencia, la calidad y la respuesta institucional del Banco Central del Ecuador ante los desafíos del entorno económico y tecnológico.

Sostenibilidad: Compromiso con una gestión responsable y equilibrada de los recursos económicos, sociales y ambientales, para contribuir al bienestar presente y futuro del país.



5. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS⁸

5.1. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

En el marco de la misión, visión y ámbito de competencia del BCE, a continuación, se detallan los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) para el periodo 2025 – 2029:

- **OEI 1:** Incrementar la generación y difusión de información estadística; así como, investigaciones y propuestas técnicas, que sustenten la toma de decisiones y contribuyan a la estabilidad financiera y monetaria del país.
- **OEI 2:** Incrementar la modernización e innovación del Sistema Nacional de Pagos a través de la interoperabilidad; así como, la supervisión y control de los medios de pago y de sus partícipes mediante la automatización, para brindar protección al usuario y contribuir a la estabilidad financiera.
- **OEI 3:** Mantener y contribuir al fortalecimiento de la liquidez de la economía mediante la administración de los portafolios de inversión de las Reservas Internacionales, comercialización del oro no monetario, prestación de servicios financieros internacionales y administración fiduciaria de los fideicomisos de la red seguridad financiera, como custodio de la dolarización y agente fiscal y financiero del Estado.
- **OEI 4:** Incrementar la innovación e iniciativas institucionales del BCE a través de la transformación digital, la gestión de la calidad y la desconcentración operativa, para fortalecer la eficiencia en la prestación de los servicios y la resiliencia organizacional.
- **OEI 5:** Incrementar la prevención de riesgos operativos, financieros, de seguridad de la información, lavado de activos, financiamiento de delitos y corrupción, para mejorar el desempeño operativo, la generación de valor y la continuidad del negocio, facilitando la toma de decisiones informadas, la sostenibilidad institucional y la adaptación frente a entornos cambiantes.
- **OEI 6:** Incrementar la seguridad integral en la custodia, transporte y resguardo de valores y oro no monetario, así como la protección de servidores, terceros relacionados, activos, bienes muebles e inmuebles e instalaciones estratégicas del Banco Central del Ecuador, mediante la implementación y cumplimiento de protocolos de seguridad física y electrónica, gestionados de forma coordinada y eficiente, que minimicen riesgos, enfrenten amenazas y aseguren la continuidad operativa institucional.

⁸ Conforme a lo que establece la Guía Metodológica de Planificación Institucional, los OEI que responden a la **razón de ser** del BCE son: OEI 1, OEI 2, OEI 3, OEI 5, OEI 6 y OEI 7. Mientras que el OEI que corresponde al **fortalecimiento Institucional** es el OEI 4.



- **OEI 7:** Incrementar la inclusión financiera, a través de la modernización de los productos y servicios impulsados por regulaciones financieras, monetarias, de valores, seguros y salud prepagada, emitidas por la Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria.

5.2. Estrategias Institucionales



OEI 1 Incrementar la generación y difusión de información estadística; así como, investigaciones y propuestas técnicas, que sustenten la toma de decisiones y contribuyan a la estabilidad financiera y monetaria del país.

- Incorporar la revista cuestiones económicas a nuevos sistemas de información o indexaciones.
- Realizar un monitoreo proactivo, preventivo y continuo para generar reportes de alertas tempranas y fortalecimiento de sistemas de reportes.
- Elaborar una agenda de propuestas técnicas alineada a las investigaciones.
- Diseñar mecanismos de difusión de los estudios realizados.
- Desarrollar nuevas estadísticas.
- Implementar arquitectura escalable para procesamiento masivo de datos (BIG DATA).
- Fortalecer la cooperación internacional y promover redes de investigación.
- Realizar seguimiento de los proveedores de información estadística y enviar comunicaciones de recordatorio.



OEI 2: Incrementar la modernización e innovación del Sistema Nacional de Pagos a través de la interoperabilidad; así como, la supervisión y control de los medios de pago y de sus partícipes mediante la automatización, para brindar protección al usuario y contribuir a la estabilidad financiera.

- Implementar Suptech en los procesos de autorización, supervisión y vigilancia de los partícipes del Sistema Auxiliar de Pagos.
- Diseñar un roadmap de innovación en sistemas de pago con horizonte 2025–2029, incorporando tendencias tecnológicas e hitos clave.
- Definir los estándares internacionales aplicables a medios de pago y sectores.
- Desarrollo e implementación del modelo de interoperabilidad de transferencias electrónicas en tiempo real.
- Establecer política tarifaria para fomentar el medio de pago electrónico.
- Diseñar, desarrollar e implementar el roadmap de innovación de medios de pago.
- Autorizar a los partícipes del Sistema Auxiliar de Pagos.
- Supervisar y vigilar a los partícipes del Sistema Auxiliar de Pagos.
- Diseñar la integración de las entidades a la solución de interoperabilidad de transferencias electrónicas de dinero para pagos en tiempo real.



OEI 3: Mantener y contribuir al fortalecimiento de la liquidez de la economía mediante la administración de los portafolios de inversión de las Reservas Internacionales, comercialización del oro no monetario, prestación de servicios financieros internacionales y administración fiduciaria de los fideicomisos de la red seguridad financiera, como custodio de la dolarización y agente fiscal y financiero del Estado.

- Actualizar contractual y operativamente los fideicomisos vinculados a la red de seguridad financiera conforme a las disposiciones regulatorias vigentes.
- Coordinar y articular efectivamente entre COSEDE, el Banco Central del Ecuador y las entidades financieras participantes, con la finalidad de asegurar una gestión diligente, eficiente y oportuna de los recursos, contribuyendo de manera sostenida a la estabilidad del sistema financiero.
- Respalda la operatividad internacional de las entidades del sistema financiero nacional y del sector público, con una atención en los servicios financieros internacionales, orientada a garantizar la ejecución oportuna, segura y eficiente de las transacciones transfronterizas.
- Difundir el Programa de Comercialización de Oro mediante campañas informativas, espacios de comunicación institucional y la articulación con entidades públicas y privadas, con el propósito de ampliar su alcance y posicionamiento a nivel nacional.
- Promover la incorporación y participación activa de los agentes mineros a través de procesos de socialización, asistencia técnica y acompañamiento institucional, que fomenten su integración sostenible al sistema de comercialización de oro del Banco Central del Ecuador.
- Diversificar el portafolio de inversiones mediante lineamientos que salvaguarden la liquidez, seguridad y rentabilidad.
- Generar espacios para la comercialización del oro en territorio y coordinar con los entes de control la minería ilegal.
- Diseñar e implementar estrategias de inversión que sean congruentes con la política de inversión, así como con los lineamientos de inversión y parámetros de riesgo de cada tramo y portafolio, para que en sujeción de dichos criterios se pueda gestionar una composición de portafolio que permita alcanzar la proporción deseada de activos altamente líquidos y de bajo riesgo, todo en el marco del cumplimiento de los principios de seguridad, liquidez y rentabilidad.



OEI 4: Incrementar la innovación e iniciativas institucionales del BCE a través de la transformación digital, la gestión de la calidad y la desconcentración operativa, para fortalecer la eficiencia en la prestación de los servicios y la resiliencia organizacional.

- Consolidar las plataformas de Ciberseguridad mediante una capa de visión unificada que permita la detección y respuesta automatizadas ante posibles incidentes y la entrega de servicios de calidad y alta disponibilidad.
- Modernizar la infraestructura tecnológica base de los centros de datos adoptando arquitecturas modulares, escalables y seguras que permitan innovación y digitalización de los procesos y servicios institucionales.
- Transformar los procesos y servicios internos del BCE para una operación digital, ágil y centrada en el usuario final, garantizando eficiencia y continuidad operativa.
- Transformar progresivamente el portafolio de aplicaciones legadas del BCE hacia una arquitectura moderna, modular, interoperable, y segura, que soporte los servicios críticos institucionales, sin comprometer la continuidad operativa.
- Mantener el sistema de gestión institucional con base en las normas internacionales ISO 9001 e ISO 37001.
- Integrar los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) en el diseño y mejora de procesos y servicios institucionales fomentando una cultura institucional orientada a la sostenibilidad, calidad y mejora continua.
- Implementar planes de reducción de emisiones operativas: consumo de energía, combustibles y papel.
- Coordinar y estructurar la planificación estratégica institucional, la planificación operativa anual, plurianual y proyectos institucionales, automatizando los procesos de manera que se promueva la transformación digital en el proceso de planificación.
- Realizar el seguimiento oportuno y efectivo a la planificación estratégica y operativa del BCE, de manera que se identifiquen alertas tempranas, con reportes estratégicos que permitan la toma de decisiones basadas en información actualizada.
- Desarrollar modelos de gestión que permitan a las unidades administrativas de manera interna, acceder a consultas jurídicas de manera autónoma y segura.
- Implementar un sistema integral de gestión normativa y documental, que permita el acceso unificado, y actualización automática de la normativa interna y externa aplicable.
- Implementar estrategias de comunicación que incrementen el nivel de posicionamiento interno y externo del BCE.
- Gestionar de manera eficiente y dinámica la información institucional con el fin de convertirla en material comunicacional útil y atractivo para la ciudadanía y los públicos objetivo del BCE.
- Actualizar los recursos digitales del Museo de la Moneda y Biblioteca Económica, que permitan mejorar su accesibilidad a la ciudadanía.
- Ejecutar actividades encaminadas a la conservación preventiva y mantenimientos



especializados de los museos y bibliotecas del BCE para mejorar el relacionamiento con los usuarios.

- Elaborar nuevos productos numismáticos, notafílicos, monedas y/o medallas conmemorativas para impulsar el acercamiento del BCE con la ciudadanía.
- Integrar los contenidos interactivos y servicios a través del Museo de la Moneda, la Biblioteca Económica y los canales digitales del BCE, de manera que potencien la educación monetaria, financiera y la atención ciudadana.
- Modernizar los canales de atención para una respuesta ágil y oportuna referente a los productos y servicios del BCE.
- Implementar el museo de la moneda en Guayaquil, como espacio cultural y educativo.
- Implementar readecuaciones en la infraestructura institucional a fin de mejorar el espacio a la atención al usuario.
- Impulsar el relacionamiento internacional y cooperación con organismos y bancos centrales para coadyuvar el cumplimiento de los OEI.
- Diseñar e implementar una metodología y herramientas para la gestión del presupuesto basado en costos.
- Fortalecer los procesos administrativos y financieros del BCE.
- Implementar una herramienta tecnológica para la gestión de pagos y compras públicas.
- Desconcentrar la gestión administrativa y financiera en las unidades zonales.
- Mantener la certificación de calidad emitida por el Instituto de Auditores Internos
- Diseñar e implementar soluciones innovadoras de auditoría, mediante el uso de tecnologías emergentes para generar valor agregado de los procesos de auditoría en el BCE.



OEI 5: Incrementar la prevención de riesgos operativos, financieros, de seguridad de la información, lavado de activos, financiamiento de delitos y corrupción, para mejorar el desempeño operativo, la generación de valor y la continuidad del negocio, facilitando la toma de decisiones informadas, la sostenibilidad institucional y la adaptación frente a entornos cambiantes.

- Establecer los marcos metodológicos para la evaluación, tratamiento y comunicación de los riesgos a los que está expuesto el BCE.
- Diseñar y ejecutar programas de concienciación y sensibilización en gestión de riesgos, enfocados en fortalecer capacidades técnicas de los funcionarios del BCE para la identificación y prevención de riesgos.
- Establecer mecanismos de monitoreo de riesgos y coordinar su implementación, mediante el uso de herramientas analíticas.
- Coordinar la ejecución de los planes de continuidad del negocio y las pruebas de entrenamiento, que aseguren la sostenibilidad operativa del BCE frente a eventos disruptivos y su actualización.



- Elaborar propuestas de regulaciones relacionadas con la Gobernanza de Riesgos.
- Promover la participación activa de todas las unidades administrativas en la identificación y evaluación de riesgos, para fomentar una cultura basada en la gestión de riesgos de manera preventiva.
- Coordinar y monitorear la Gestión de Riesgos ASG.
- Fomentar una cultura organizacional basada en la gestión del riesgo, promoviendo la participación activa de todas las unidades administrativas en la identificación y evaluación de riesgos.



OEI 6: Incrementar la seguridad integral en la custodia, transporte y resguardo de valores y oro no monetario, así como la protección de servidores, terceros relacionados, activos, bienes muebles e inmuebles e instalaciones estratégicas del Banco Central del Ecuador, mediante la implementación y cumplimiento de protocolos de seguridad física y electrónica, gestionados de forma coordinada y eficiente, que minimicen riesgos, enfrenten amenazas y aseguren la continuidad operativa institucional.

- Implementar procedimientos de reclutamiento de personal calificado con conocimientos de seguridad.
- Contar con equipamiento de última generación para la custodia, transporte y reserva de valores.
- Implementar protocolos estrictos de confidencialidad, manejo de información sensible y acceso restringido en infraestructura.
- Alinear protocolos reservados con organismos internos y externos y suscripción de convenios.
- Implementar entrenamiento permanente del personal de seguridad del BCE.
- Implementar estándares de seguridad en todas las infraestructuras del BCE a nivel nacional.



OEI 7: Incrementar la inclusión financiera, a través de la modernización de los productos y servicios impulsados por regulaciones financieras, monetarias, de valores, seguros y salud prepagada, emitidas por la Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria.

- Desarrollar e implementar el programa de Inclusión Financiera y Protección de los usuarios.
- Levantamiento de estadísticas y encuestas de IF de los sectores: Financiero, monetario, valores, seguros y salud propagada.
- Actualizar la ENEF que incluya a los sectores Financiero, Monetario, Valores, Seguros y



Salud Propagada.

- Creación del centro de Monitoreo e investigación de los sectores Financiero, Monetario, Valores, Seguros y Salud.
- Actualizar la Estrategia (política) de Inclusión Financiera.
- Implementar nuevos servicios y productos con temáticas de educación monetaria, financiera y económica de manera didáctica, en el Museo de la Moneda, que mejoren la experiencia de los usuarios.

5.3. Indicadores y Metas

Los indicadores proporcionan información para analizar el desempeño de cualquier área de la institución y permiten verificar el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales en términos de resultados, lo que conlleva a generar alertas tempranas para la toma oportuna de decisiones; permiten además verificar la situación actual, los retrocesos y los avances en un momento determinado.

Para determinar el avance de los OEI, se han definido indicadores que permitirán medir los resultados obtenidos fruto de la gestión institucional realizada.

Tabla 8. Indicadores y Metas

Objetivo Estratégico Institucional	Meta al 2029	Indicador	Responsable de la meta
OEI 1: Incrementar la generación y difusión de información estadística; así como, investigaciones y propuestas técnicas, que sustenten la toma de decisiones y contribuyan a la estabilidad financiera y monetaria del país.	1.1. Incrementar el número de estudios y/o publicaciones técnicas que sustenten la toma de decisiones y contribuyan a la estabilidad financiera y monetaria del país de 7 en 2024 a 16 al 2029.	1.1. Número de estudios y/o publicaciones técnicas elaborados	GEEE - SEPM
	1.2. Mantener el número de productos estadísticos publicados en 428 publicaciones al año, durante el periodo 2025 - 2029.	1.2. Número de productos estadísticos publicados	GEEE - SIE
	1.3. Mantener el porcentaje de cumplimiento de reporte de alertas Tempranas, Riesgos y Vulnerabilidades para el Monitoreo y Gestión de la Estabilidad Monetaria y Financiera al 100% durante el periodo 2025 al 2029.	1.3. Porcentaje de cumplimiento del reporte de Alertas Tempranas, Riesgos y Vulnerabilidades para el Monitoreo y Gestión de la Estabilidad Monetaria y Financiera	GEEE - SEMF
OEI 2: Incrementar la modernización e innovación del Sistema Nacional de Pagos a través de la	2.1. Incrementar el porcentaje de cumplimiento del roadmap de innovación en sistemas de pago al 100%, durante el periodo 2025 - 2029	2.1. Porcentaje de cumplimiento del roadmap de innovación en sistemas de pago.	GSIMP - SIMP



Objetivo Estratégico Institucional	Meta al 2029	Indicador	Responsable de la meta
interoperabilidad; así como, la supervisión y control de los medios de pago y de sus partícipes mediante la automatización, para brindar protección al usuario y contribuir a la estabilidad financiera.	2.2. Incrementar el porcentaje de avance en la automatización de los procesos de supervisión y vigilancia en un 50%, durante el periodo 2025 - 2029.	2.2. Porcentaje de avance en la automatización de los procesos de supervisión y vigilancia	GSIMP - SSMP
OEI 3: Mantener y contribuir al fortalecimiento de la liquidez de la economía mediante la administración de los portafolios de inversión de las Reservas Internacionales, comercialización del oro no monetario, prestación de servicios financieros internacionales y administración fiduciaria de los fideicomisos de la red seguridad financiera, como custodio de la dolarización y agente fiscal y financiero del Estado.	3.1. Incrementar el porcentaje de activos de inversión clasificados como altamente líquidos y de bajo riesgo de 74% en 2024 a 80% en 2029.	3.1. Porcentaje de activos de inversión clasificados como altamente líquidos y de bajo riesgo	GISI - SI
	3.2. Incrementar el valor en onzas troy de la compra de oro no monetario acumulado semestralmente, de 17.088 en el año 2024 a 26.620 hasta el año 2029.	3.2. Valor en onzas troy de la compra de oro no monetario acumulado semestralmente	GISI - SCO
OEI 4: Incrementar la innovación e iniciativas institucionales del BCE a través de la transformación digital, la gestión de la calidad y la desconcentración operativa, para fortalecer la eficiencia en la prestación de los servicios y la resiliencia organizacional.	4.1. Mantener el porcentaje de disponibilidad de infraestructura del centro de datos y redes en 98%, durante el periodo 2025-2029	4.1. Porcentaje de disponibilidad de infraestructura del centro de datos y redes	GTI - SIO
	4.2. Incrementar el porcentaje que representa la postura de ciberseguridad en internet para los servicios expuestos bajo los dominios del BCE del 75% en el 2024 al 90% hasta el 2029.	4.2. Porcentaje que representa la postura de ciberseguridad en internet para los servicios expuestos bajo los dominios del BCE	GTI - SAT
	4.3. Mantener el porcentaje de cumplimiento planificado en el desarrollo de software en 80%, durante el periodo 2025 - 2029.	4.3. Porcentaje de cumplimiento planificado en el desarrollo de software	GTI - SSOI
		4.4. Nivel de satisfacción del	SEMAC



Objetivo Estratégico Institucional	Meta al 2029	Indicador	Responsable de la meta
	4.4. Mantener el nivel de satisfacción del usuario externo al 95% durante el período 2025–2029	usuario externo	
	4.5. Incrementar el nivel de integración de los criterios ASG en el diseño y mejora de procesos y servicios institucionales el porcentaje de procesos, servicios y áreas del Banco Central del Ecuador al 80% en el año 2029.	4.5. Nivel de integración de los criterios ASG en el diseño y mejora de procesos y servicios institucionales.	GPGE - SPC
	4.6. Reducir la huella de carbono institucional en un 2% anual hasta el 2029, de 1.289 tCO ₂ e en 2024 a 1.165 toneladas de dióxido de carbono (CO ₂ -e) de emisiones de gases de efecto invernadero atribuibles a las actividades del BCE en 2029.	4.6. Huella de carbono institucional	GPGE - SPC
OEI 5: Incrementar la prevención de riesgos operativos, financieros, de seguridad de la información, lavado de activos, financiamiento de delitos y corrupción, para mejorar el desempeño operativo, la generación de valor y la continuidad del negocio, facilitando la toma de decisiones informadas, la sostenibilidad institucional y la adaptación frente a entornos cambiantes.	5.1. Incrementar el porcentaje de implementación del sistema de gestión de seguridad de la información al 95%, durante el periodo 2025 - 2029.	5.1. Porcentaje de implementación del sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI).	GR - SSI
	5.2. Mantener el porcentaje de eventos de riesgo de nivel alto con plan de tratamiento al 100%, durante el periodo 2025 - 2029	5.2. Porcentaje de eventos de riesgo de nivel alto con plan de tratamiento	GR - SRO
	5.3. Mantener el porcentaje del personal capacitado en gestión de riesgos al 90%, durante el periodo 2025 - 2029.	5.3. Porcentaje de personal capacitado en gestión de riesgos	GR - SC
OEI 6: Incrementar la seguridad integral en la custodia, transporte y resguardo de valores y oro no monetario, así como la protección de servidores, terceros	6.1. Mantener el porcentaje de operativos de transporte de valores ejecutados sin incidentes al 100%, durante el periodo 2025 - 2029.	6.1. Porcentaje de operativos de transporte de valores ejecutados sin incidentes.	SOSTV



Objetivo Estratégico Institucional	Meta al 2029	Indicador	Responsable de la meta
relacionados, activos, bienes muebles e inmuebles e instalaciones estratégicas del Banco Central del Ecuador, mediante la implementación y cumplimiento de protocolos de seguridad física y electrónica, gestionados de forma coordinada y eficiente, que minimicen riesgos, enfrenten amenazas y aseguren la continuidad operativa institucional.	6.2. Mantener el porcentaje de personal operativo capacitado en protocolos de seguridad y uso responsable del armamento institucional al 100%, durante periodo 2025 - 2029.	6.2. Porcentaje de personal operativo capacitado en protocolos de seguridad y uso responsable del armamento institucional.	SOSTV
	6.3. Mantener el porcentaje de dispositivos de seguridad electrónica verificados operativos a nivel nacional al 100%, durante el periodo 2025 - 2029	6.3. Porcentaje de dispositivos de seguridad electrónica verificados operativos a nivel nacional.	SOSTV
OEI 7: Incrementar la inclusión financiera, a través de la modernización de los productos y servicios impulsados por regulaciones financieras, monetarias, de valores, seguros y salud prepagada, emitidas por la Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria.	7.1. Incrementar el número de servicios en el ámbito financiero, monetario, de valores, seguros y salud prepagada, en el Portafolio de Servicios Institucional, creados y/u optimizados de 11 en el año 2024 a 15 en el año 2029.	7.1. Número de servicios en el ámbito financiero, monetario, de valores, seguros y salud prepagada, en el Portafolio de Servicios Institucional, creados y/u optimizados.	GPGE - SPC
	7.2. Mantener el número de usuarios que participan en los programas y actividades educativas (presenciales y virtuales) desarrollados por el Banco Central del Ecuador en al menos 40,000 ciudadanos anuales, durante el periodo 2025 - 2029.	7.2. Número de usuarios que participan en los programas y actividades educativas (presenciales y virtuales) desarrollados por el Banco Central del Ecuador	SEMAC
	7.3. Incrementar el número de transacciones electrónicas de pago realizadas en el Sistema Nacional de Pagos de 293 millones de transacciones en 2024 a 472 millones hasta el 2029.	7.3. Número de transacciones electrónicas realizadas en el Sistema Nacional de Pagos	GMPSN

Fuente: Banco Central del Ecuador

5.4. Identificación de Proyectos Institucionales (Presupuestarios)

El Banco Central del Ecuador gestiona un presupuesto autónomo con el cual financia todas las actividades y proyectos institucionales, encaminadas a cumplir los objetivos operativos y los estratégicos institucionales.



El BCE no requiere financiamiento a través del Presupuesto General del Estado ni establece un Presupuesto Anual de Inversión (PAI) como otras instituciones de la función Ejecutiva.

En la actualidad, el Banco Central del Ecuador no tiene programas ni proyectos de inversión; sin embargo, se han definido proyectos institucionales financiados con presupuesto propio, mismos que se alinean a los objetivos estratégicos institucionales indicados previamente.

Tabla 9. Identificación de Proyectos Institucionales (Presupuestarios)

Objetivo Estratégico Institucional	Nombre del Proyecto vigente	Presupuesto
OEI 1: Incrementar la generación y difusión de información estadística; así como, investigaciones y propuestas técnicas, que sustenten la toma de decisiones y contribuyan a la estabilidad financiera y monetaria del país.	Implementación de un repositorio centralizado de series estadísticas BCE Data	\$145.070,00
OEI 2: Incrementar la modernización e innovación del Sistema Nacional de Pagos a través de la interoperabilidad; así como, la supervisión y control de los medios de pago y de sus partícipes mediante la automatización, para brindar protección al usuario y contribuir a la estabilidad financiera.	Gestión de administración de la liquidez de los participantes del Sistema Central de Pagos (STI-LBTR)	\$ 78.936,00

Notas: 1) Los proyectos del Banco Central del Ecuador corresponden a proyectos de fortalecimiento institucional financiados con recursos propios, los mismos que se encuentran contemplados en la Planificación Operativa Anual 2025 y Plurianual 2026 -2029.

2) Conforme a lo que establece la Guía Metodológica de Planificación Institucional, los proyectos constantes en la tabla corresponden a los vigentes en el año en el que se formula y/o actualiza el Plan Institucional, es decir a 2025.

3) Durante el periodo 2026-2029 podrían generarse nuevos proyectos en el marco de las necesidades institucionales.

5.5. Programación Anual y Plurianual del Presupuesto

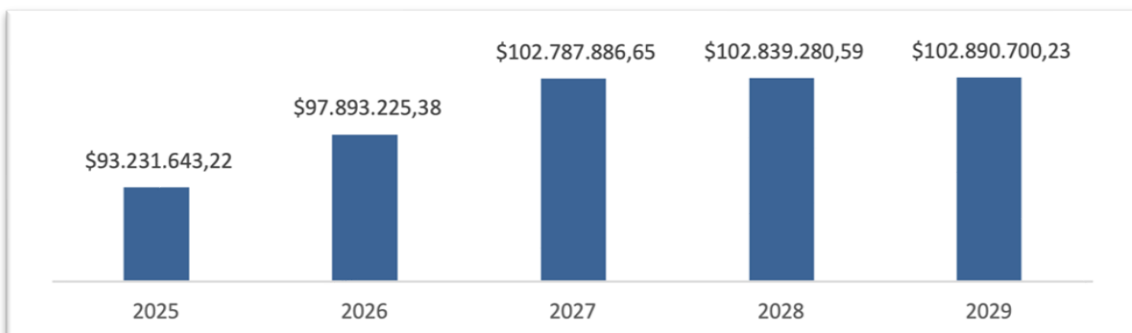
Con base en el marco legal vigente y aplicable al Banco Central del Ecuador, se considera a la Programación plurianual y anual como un instrumento orientador de la gestión institucional, que se operativiza en el **Plan Operativo Anual y Programación Plurianual 2025-2029**. Esta herramienta institucional contiene información relevante para la gestión del Banco Central del Ecuador, y para el cumplimiento de la Planificación Institucional y Nacional.

El Plan Operativo Anual y Programación Plurianual 2025-2029 del Banco Central del Ecuador constituye el principal instrumento de gestión y planificación a corto plazo del Banco. Su propósito es operativizar los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional, estableciendo resultados clave, proyectos y actividades con y sin presupuesto que se ejecutarán durante el año fiscal correspondiente para la gestión y operación del Banco, en el marco de sus

competencias.

Para la definición de la programación anual y plurianual, correspondiente al periodo 2025-2029, se consideraron los presupuestos anuales del periodo 2022-2024:

Ilustración 16. Programación Anual y Plurianual del Presupuesto 2025-2029



Nota: Conforme a lo que establece la Guía Metodológica de Planificación Institucional, la programación del presupuesto para los años 2026, 2027, 2028 y 2029 es, únicamente, referencial. Para la estimación del presupuesto 2026-2029, se consideró la ejecución presupuestaria estimada a diciembre 2025.

5.6. Articulación de Elementos Estratégicos Institucionales

Los elementos estratégicos de la planificación institucional del Banco Central del Ecuador se articulan y guardan coherencia con los principales elementos de los demás instrumentos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, vinculándose a los objetivos, políticas y metas del PND; y a las metas y ODS, conforme al siguiente detalle:

Tabla 10. Articulación de Elementos Estratégicos Institucionales

Objetivo Estratégico Institucional	Objetivo Plan Sectorial	Meta Plan Sectorial	Objetivo PND	Política PND	Meta PND	ODS	Meta ODS
OEI 1: Incrementar la generación y difusión de información estadística; así como, investigaciones y propuestas técnicas, que sustenten la toma de decisiones y contribuyan a la estabilidad financiera y monetaria del país.	Asegurar la gestión eficiente y resiliente de los sectores monetario y financiero público, garantizando su sostenibilidad en el largo plazo.	No aplica	4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.	No aplica	No aplica	17. Alianzas para lograr los objetivos	17.13 Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas
OEI 2: Incrementar la modernización e innovación del Sistema Nacional de Pagos a través de la interoperabilidad; así como, la supervisión y control de los medios de pago y de sus partícipes mediante la	Asegurar la gestión eficiente y resiliente de los sectores monetario y financiero público, garantizando su sostenibilidad	No aplica	4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.	No aplica	No aplica	17. Alianzas para lograr los objetivos	17.13 Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas



Objetivo Estratégico Institucional	Objetivo Plan Sectorial	Meta Plan Sectorial	Objetivo PND	Política PND	Meta PND	ODS	Meta ODS
automatización, para brindar protección al usuario y contribuir a la estabilidad financiera.	en el largo plazo.						
OEI 3: Mantener y contribuir al fortalecimiento de la liquidez de la economía mediante la administración de los portafolios de inversión de las Reservas Internacionales, comercialización del oro no monetario, prestación de servicios financieros internacionales y administración fiduciaria de los fideicomisos de la red seguridad financiera, como custodio de la dolarización y agente fiscal y financiero del Estado.	Asegurar la gestión eficiente y resiliente de los sectores monetario y financiero público, garantizando su sostenibilidad en el largo plazo.	Incrementar el porcentaje de los activos de inversión clasificados como altamente líquidos y de bajo riesgos de 74% en el año 2024 al 80% en 2029.	4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.	4.2. Gestionar las reservas internacionales bajo los principios de seguridad, liquidez y rentabilidad, para fortalecer la dolarización.	Porcentaje promedio anual de cobertura de los pasivos del primer sistema de balance Banco Central del Ecuador (BCE) con las Reservas Internacionales (RI)	17. Alianzas para lograr los objetivos	17.13 Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas
OEI 4: Incrementar la innovación e iniciativas institucionales del BCE a través de la transformación digital, la gestión de la calidad y la desconcentración operativa, para fortalecer la eficiencia en la prestación de los servicios y la resiliencia organizacional.	No aplica	No aplica	8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa	8.2. Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio	Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029	16. Paz. Justicia e instituciones sólidas	Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas
OEI 5: Incrementar la prevención de riesgos operativos, financieros, de seguridad de la información, lavado de activos, financiamiento de delitos y corrupción, para mejorar el desempeño operativo, la	Asegurar la gestión eficiente y resiliente de los sectores monetario y financiero público, garantizando su	No aplica	4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.	No aplica	No aplica	17. Alianzas para lograr los objetivos	17.13 Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas



Objetivo Estratégico Institucional	Objetivo Plan Sectorial	Meta Plan Sectorial	Objetivo PND	Política PND	Meta PND	ODS	Meta ODS
generación de valor y la continuidad del negocio, facilitando la toma de decisiones informadas, la sostenibilidad institucional y la adaptación frente a entornos cambiantes.	sostenibilidad en el largo plazo.		8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa	8.2. Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio	Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029	16. Paz. Justicia e instituciones sólidas	Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas
OEI 6: Incrementar la seguridad integral en la custodia, transporte y resguardo de valores y oro no monetario, así como la protección de servidores, terceros relacionados, activos, bienes muebles e inmuebles e instalaciones estratégicas del Banco Central del Ecuador, mediante la implementación y cumplimiento de protocolos de seguridad física y electrónica, gestionados de forma coordinada y eficiente, que minimicen riesgos, enfrenten amenazas y aseguren la continuidad operativa institucional.	Asegurar la gestión eficiente y resiliente de los sectores monetario y financiero público, garantizando su sostenibilidad en el largo plazo.	No aplica	4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.	No aplica	No aplica	17. Alianzas para lograr los objetivos	17.13 Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas
OEI 7: Incrementar la inclusión financiera, a través de la modernización de los productos y servicios impulsados por regulaciones financieras, monetarias, de valores, seguros y salud prepagada, emitidas por la Junta de Política y Regulación Financiera y Monetaria.	Asegurar la gestión eficiente y resiliente de los sectores monetario y financiero público, garantizando su sostenibilidad en el largo plazo.	No aplica	4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.	No aplica	No aplica	17. Alianzas para lograr los objetivos	17.13 Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas

Nota. Conforme a las directrices de la entidad rectora de la planificación nacional, el Plan Sectorial correspondiente al sector Económico y Fiscal, está en proceso de construcción por parte del ente rector del sector, por lo que el Objetivo de éste podría modificarse



6. BIBLIOGRAFÍA:

- Secretaría Nacional de Planificación. Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador no se detiene” 2025 – 2029”.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- Secretaría Nacional de Planificación. Norma Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.
- Secretaría Nacional de Planificación. Guía metodológica de planificación institucional.
- Banco Central del Ecuador. Plan Estratégico Institucional 2021– 2025.
- Banco Central del Ecuador. Matriz de competencias Institucional. Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicación 2019-2022.
- Banco Central del Ecuador. Banco de Proyectos Institucionales 2025
- Hacia una gestión basada en evidencia: Evaluación y recomendaciones para el Banco Central del Ecuador. Jairon Merchán Haz, Consultor. 2025
- Banco Mundial. Economía Digital para América Latina y el Caribe - Diagnóstico de País: Ecuador 2024. Washington, DC:
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099028101262416449/pdf/IDU-814d3000-e2a8-4b74-bbf7-1771cfdc3a0b.pdf>
- Demirgüç-Kunt, Asli, Leora Klapper, Dorothe Singer, and Saniya Ansar. 2022. “The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19.” Washington, DC: Banco Mundial.
<https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>.
- Esri. (2020). Geoportal de Catastro Minero. Recuperado de
<https://www.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=27bfda03ce4342b3834a27010da857e5>
- Banco Central del Ecuador. (2025). Estadísticas del sector minero. Recuperado de
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/MineriaIndice.htm>