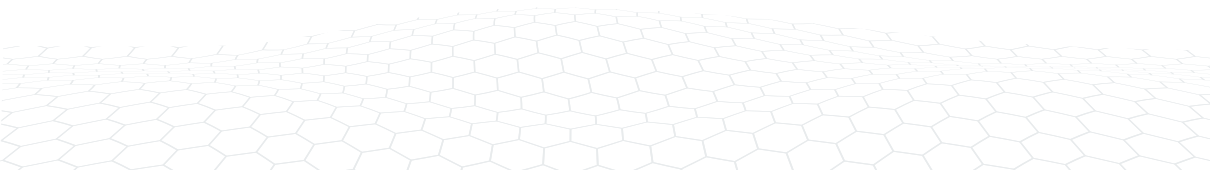


# Hitos y Aprendizajes





## Directorio 2025

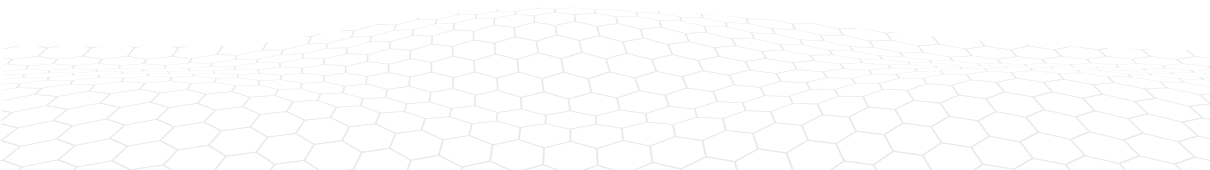
Ninette Denise Paz Bernardini  
**Presidente**

Jorge C. Albarracín Deker  
**Vicepresidente**

Javier Rolando Escalante Villegas  
**Director Secretario**

Víctor Ramírez Medina  
**Director Vocal**

Roberto Yecid Aparicio Espinar  
**Síndico**



## Plantel Ejecutivo 2025

Ariel Erwin Zabala David  
**Gerente General**

Arturo Martín Peralta De la Quintana  
**Gerente Jurídico y de Fideicomisos**

Matilde Catherine Vargas Hernández  
**Gerente de Negocios**

Fernando Felipe Bellott Llano  
**Gerente de Gestión Financiera**

Jesús Chumacero Siles  
**Gerente de Asistencia Técnica e Innovación Productiva**

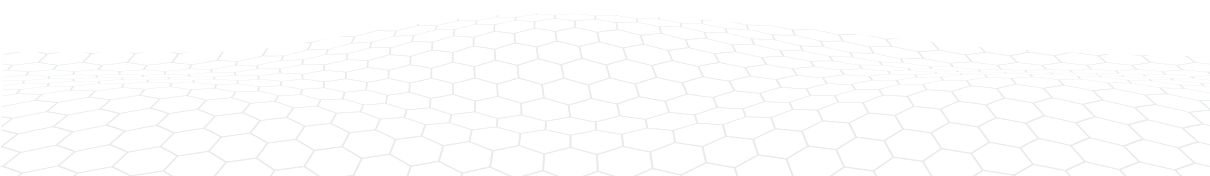
Eduardo Salinas Saravia  
**Gerente de Riesgos**

Luis Gonzalo Erquicia Dávalos  
**Gerente de Operaciones**

Carmen Balcázar Ayala  
**Gerente de Administración y Talento Humano**

Alfredo Quisbert Vargas  
**Gerente de Sistemas y Tecnologías de la Información**

Pedro Emilio Carrión Martínez  
**Gerente de Auditoría Interna**



## Contenido

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Directorio 2025                                                                        | 2  |
| Plantel Ejecutivo 2025                                                                 | 3  |
| Presentación                                                                           | 6  |
| Resumen                                                                                | 7  |
| Introducción                                                                           | 8  |
| PARTE I. MEMORIA ESTRUCTURADA DE HITOS INSTITUCIONALES                                 | 10 |
| 1. Finanzas Sostenibles                                                                | 10 |
| 1.1. Acreditación y estándares internacionales                                         | 10 |
| 1.1.1. Acreditación ante el Fondo Verde para el Clima (FVC)                            | 10 |
| 1.1.2. Reportes de Sostenibilidad bajo Estándares GRI                                  | 10 |
| 1.2. Innovación Financiera Sostenible                                                  | 11 |
| 1.2.1. Programa de Bonos Sostenibles y Primera Emisión de Bonos Verdes – 2023          | 11 |
| 1.2.2. Certificación bajo el Estándar de Climate Bonds                                 | 11 |
| 1.3. Productos e Instrumentos Verdes                                                   | 12 |
| 1.3.1. Producto Verde Ecoeficiencia BDP – Resultados 2023–2025                         | 12 |
| 1.3.2. Colocación de Créditos Verdes – Adapta BDP – Resultados 2024–2025               | 12 |
| 1.4. Plataformas y Gobernanza de Sostenibilidad                                        | 13 |
| 1.4.1. Ventanilla Verde BDP (Segundo Piso)                                             | 13 |
| 1.4.2. Implementación de la Taxonomía Sostenible                                       | 13 |
| 1.4.3. Gestión y Administración de Proyectos con Enfoque de Sostenibilidad             | 14 |
| 1.5. Reconocimientos y Posicionamiento                                                 | 15 |
| 1.5.1. Sistema Agroclimático BDP – Premio ALIDE 2025                                   | 15 |
| 2. Nuevo Modelo de Asistencia Técnica                                                  | 15 |
| 2.1. Diseño del Modelo (enfoque, segmentos y territorios)                              | 16 |
| 2.2. Implementación Territorial y Articulación con Crédito                             | 16 |
| 2.3. Herramientas Operativas: Digitalización de la Asistencia Técnica (KOBO BDP y UMA) | 16 |
| 2.4. Resultados y Cobertura del Modelo de Asistencia Técnica                           | 17 |
| 2.5. Alianzas para la Implementación del Modelo de Asistencia Técnica                  | 17 |
| 3. Sistemas de Información y Digitalización                                            | 18 |
| 3.1. Digitalización de Procesos Clave (crédito, campo y seguimiento)                   | 18 |
| 3.2. Herramientas de Inteligencia Productiva                                           | 19 |
| 3.2.1. Mapa de Complejidades Económico Productivas                                     | 19 |
| 3.2.2. Fichas Iñarandú – Sistema Integral de Costos                                    | 19 |
| 3.2.3. Centro de Inteligencia Productiva (CIP)                                         | 19 |
| 3.3. Soluciones de Riesgo e Información Climática                                      | 20 |
| 3.4. Interoperabilidad y Calidad de Datos                                              | 20 |

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. Emprendimientos                                                                                               | 21 |
| 4.1. BDP-Lab: modelo de apoyo a emprendimientos                                                                  | 21 |
| 4.2. Programas para Jóvenes: Empeñe Joven BDP                                                                    | 22 |
| 4.3. Programas para Mujeres: Programa Mujer BDP                                                                  | 22 |
| 4.4. Integración Transversal de Mentoría, Capacitación y Redes<br>en el Apoyo a Emprendimientos                  | 23 |
| 4.5 Indicadores de Desempeño: Empleo, Supervivencia y Escalamiento                                               | 24 |
| 5. Institucionalidad y Gobernanza                                                                                | 24 |
| 5.1 Reformas de Gobernanza: Estatutos, Juntas y Reglamentos                                                      | 25 |
| 5.2 Capitalización y Resiliencia Financiera                                                                      | 25 |
| 5.3. Gestión Financiera Contra Cíclica y Resiliencia Operativa                                                   | 26 |
| 5.4 Meritocracia y Fortalecimiento Institucional                                                                 | 27 |
| 5.5. Planificación Estratégica Orientada a Impactos                                                              | 27 |
| 5.6. Escuela de Formación BDP: Desarrollo de Capacidades Internas                                                | 28 |
| 5.7. Fortalecimiento Patrimonial e Infraestructura Institucional                                                 | 28 |
| PARTE II. APRENDIZAJES ESTRATÉGICOS DEL QUINQUENIO                                                               | 30 |
| 1. La Sostenibilidad Reconfigura el Modelo Institucional cuando se<br>Asume como Arquitectura y no como Producto | 30 |
| 2. Los Datos solo Crean Valor cuando Cambian Decisiones                                                          | 31 |
| 3. La Asistencia Técnica no es Complemento: es Gestión de<br>Riesgo y Productividad                              | 31 |
| 4. La Inclusión exige Rediseño Permanente, no Expansión Declarativa                                              | 32 |
| 5. La Innovación sin Gobernanza puede Convertirse en Fragilidad                                                  | 32 |
| 6. La Gobernanza Amplía —o limita— El Margen de Acción Institucional                                             | 32 |
| 7. Fortalecer Capacidades Internas es Condición del Impacto Externo                                              | 33 |
| Criterio Transversal                                                                                             | 33 |

## Presentación

Durante los últimos cinco años, el Banco de Desarrollo Productivo-Sociedad Anónima Mixta (BDP-SAM) ha consolidado su papel como banca de desarrollo líder en sostenibilidad, innovación e inclusión financiera en Bolivia. Este período estuvo marcado por la puesta en marcha de programas pioneros, la apertura de nuevas fuentes de financiamiento, la incorporación de estándares internacionales de sostenibilidad y gobernanza, así como por reconocimientos de alcance regional e internacional.

Los hitos aquí recopilados representan aquellos momentos en los que el banco logró transformaciones de alto impacto, ya sea por la magnitud de los resultados alcanzados, la capacidad de movilizar recursos a favor de sectores estratégicos o el aprendizaje institucional que dejaron.

Cada hito tiene un aprendizaje importante para BDP-SAM, entendido como la lección estratégica que permitió mejorar capacidades, orientar futuras decisiones o fortalecer la gestión institucional. Estos hitos y aprendizajes constituyen un activo tan importante como los resultados, pues son el insumo para proyectar los próximos desafíos de la institución.



Ariel Zaca  
**Gerente General**

## Resumen

Este documento sistematiza los hitos institucionales y aprendizajes estratégicos del Banco de Desarrollo Productivo – Sociedad Anónima Mixta (BDP-SAM) durante el período 2019–2025. La primera parte presenta una memoria estructurada de decisiones, reformas e innovaciones que reconfiguraron el modelo de intervención del banco en cinco ámbitos clave: finanzas sostenibles, asistencia técnica territorial, digitalización e inteligencia productiva, emprendimientos, institucionalidad y gobernanza. Más que un inventario de iniciativas, el texto muestra cómo la acreditación ante estándares internacionales, la emisión de bonos verdes, la implementación de una taxonomía sostenible, la transformación del modelo de asistencia técnica, la consolidación de sistemas de información, el impulso a emprendimientos con enfoque de inclusión y el fortalecimiento patrimonial y normativo modificaron capacidades estructurales del banco.

La segunda parte del documento identifica aprendizajes estratégicos derivados de esa experiencia. Estos aprendizajes muestran que la sostenibilidad debe asumirse como arquitectura institucional, que los datos solo crean valor cuando transforman decisiones, que la asistencia técnica reduce riesgos y aumenta productividad, que la inclusión exige rediseño permanente, que la innovación requiere gobernanza, y que la solidez institucional depende de reglas, capital y capacidades internas coherentes. En conjunto, el documento evidencia que el desempeño de una banca de desarrollo no depende únicamente de sus instrumentos financieros, sino de la coherencia entre su arquitectura organizacional y su propósito de desarrollo de largo plazo.

## Introducción

El presente documento sistematiza los principales hitos institucionales y aprendizajes estratégicos del Banco de Desarrollo Productivo – Sociedad Anónima Mixta (BDP-SAM) durante el período 2019–2025. No se trata únicamente de un ejercicio de memoria institucional ni de un reporte de logros, sino de un esfuerzo deliberado por ordenar, interpretar y poner en valor la experiencia acumulada por el banco en un contexto de profundas transformaciones económicas, sociales, territoriales y ambientales. La sistematización busca dar cuenta no solo de qué se hizo, sino de cómo y por qué determinadas decisiones, instrumentos y reformas modificaron el modelo de intervención del BDP-SAM y ampliaron —o tensionaron— su capacidad de generar impacto en el desarrollo productivo del país.

A lo largo del quinquenio analizado, el BDP-SAM operó en un entorno especialmente complejo y cambiante. Persistieron brechas estructurales en el aparato productivo, se intensificaron las exigencias para incorporar criterios de sostenibilidad ambiental y climática, se aceleraron los procesos de digitalización y aumentó la demanda por una inclusión financiera con enfoque territorial, de género y generacional. A ello se sumaron escenarios de incertidumbre que pusieron a prueba la resiliencia de las instituciones financieras de desarrollo, obligándolas a sostener el financiamiento productivo, fortalecer su gobernanza y adaptar instrumentos tradicionales a realidades productivas y territoriales cada vez más heterogéneas. En este contexto, los hitos aquí analizados deben entenderse como respuestas institucionales concretas a dichos desafíos, más que como iniciativas aisladas.

El documento distingue de manera explícita, aunque integrada, entre dos niveles de análisis complementarios. Por un lado, presenta una memoria estructurada de hitos institucionales. En este documento, un hito se entiende como: (i) una decisión institucional relevante que modifica reglas, prioridades o formas de intervención; (ii) un cambio significativo en la manera de operar, diseñar instrumentos o relacionarse con los territorios y los actores productivos; o (iii) una capacidad instalada —organizacional, técnica o relacional— que no existía previamente y que amplía el margen de acción del banco. Desde esta perspectiva, los hitos no se reducen a eventos o logros puntuales, sino que expresan transformaciones verificables en el modelo de funcionamiento del BDP-SAM.

Por otro lado, el documento propone una lectura estratégica de los aprendizajes derivados de esos hitos, identificando patrones, tensiones, capacidades construidas y límites encontrados en la práctica. Esta diferenciación no responde a un interés formal, sino a la necesidad de fortalecer la capacidad reflexiva del banco y de convertir la experiencia acumulada en un activo estratégico para la gestión futura.

Los hitos incluidos no constituyen un inventario exhaustivo de todas las acciones desarrolladas por el BDP-SAM en el período analizado. Su selección responde a criterios orientados a identificar aquellos procesos y decisiones que tuvieron un impacto institucional relevante, ya sea por la escala de los recursos movilizados y la cobertura alcanzada, por el carácter innovador de los instrumentos o enfoques introducidos, por su grado de institucionalización en normas, procesos o capacidades internas, por la adicionalidad generada frente a escenarios contrafactuales, o por los aprendizajes y modelos que dejaron para su posible replicabilidad o adaptación. Este enfoque busca evitar una narrativa meramente celebratoria y favorecer una comprensión más profunda de las condiciones que explican los resultados obtenidos.

El documento está dirigido tanto a un público interno —Directorio, gerencias y equipos técnicos— como a un público externo interesado en comprender la evolución reciente del BDP-SAM como banca de desarrollo: entidades públicas, organismos internacionales, academia y otros actores del sistema financiero y productivo. En todos los casos, el énfasis está puesto en ofrecer una lectura rigurosa y accesible de la experiencia institucional, que combine transparencia, análisis y capacidad de aprendizaje.

Finalmente, es importante precisar que este documento no formula una agenda estratégica prospectiva. Los aprendizajes sistematizados constituyen insumos para otros instrumentos institucionales, en particular el documento “Perspectivas futuras para el Rol del BDP”, donde se desarrollan las orientaciones de mediano y largo plazo.

# I. Memoria Estructurada de Hitos Institucionales

## 1. Finanzas Sostenibles

La incorporación de las finanzas sostenibles constituye uno de los pilares centrales de la transformación reciente del Banco de Desarrollo Productivo-Sociedad Anónima Mixta (BDP-SAM). Más que la introducción de productos específicos, este enfoque implicó la adopción progresiva de estándares internacionales, el fortalecimiento de capacidades internas y la adecuación de instrumentos financieros y no financieros para integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la gestión del banco. Los hitos que se presentan en este capítulo dan cuenta de ese proceso, mostrando cómo el BDP-SAM fue construyendo una arquitectura institucional que le permitió movilizar recursos, gestionar riesgos y posicionarse como un actor relevante en el financiamiento del desarrollo productivo sostenible.

### 1.1. Acreditación y estándares internacionales

#### 1.1.1. Acreditación ante el Fondo Verde para el Clima

En 2024, el BDP-SAM obtuvo la acreditación ante el Fondo Verde para el Clima (FVC), convirtiéndose en la primera entidad financiera boliviana en alcanzar este reconocimiento. La acreditación habilitó al banco a canalizar recursos internacionales en condiciones concesionales para proyectos de mitigación y adaptación al cambio climático con enfoque productivo, ampliando de manera significativa su capacidad de financiamiento climático.

El proceso de acreditación implicó la adecuación y validación de los sistemas internos del BDP-SAM bajo estándares internacionales en materia de gestión fiduciaria, salvaguardas ambientales y sociales, gestión de riesgos y control interno. Este esfuerzo requirió fortalecer procedimientos, desarrollar capacidades técnicas especializadas y consolidar mecanismos de gobernanza que garantizaran transparencia, trazabilidad y rendición de cuentas en el uso de recursos climáticos.

La acreditación ante el FVC representó, además, un punto de inflexión en el posicionamiento institucional del BDP-SAM, al validar externamente su solidez operativa y su capacidad para administrar financiamiento complejo alineado con objetivos de desarrollo sostenible. Este hito sentó las bases para la posterior innovación en instrumentos financieros verdes y para una mayor articulación con organismos multilaterales y aliados estratégicos a nivel nacional e internacional.

### **1.1.2. Reportes de Sostenibilidad bajo Estándares GRI**

Como parte del proceso de alineación con estándares internacionales de sostenibilidad, el BDP-SAM elaboró y presentó reportes de sostenibilidad bajo los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI) correspondientes a las gestiones 2023 y 2024. Estos reportes constituyeron un avance relevante en la institucionalización de prácticas de transparencia y rendición de cuentas en materia Ambiental, Social y de Gobernanza (ASG).

La adopción de los estándares GRI permitió sistematizar información clave sobre el desempeño del banco, incorporar el enfoque de doble materialidad y someter los reportes a procesos de verificación externa independiente. Este ejercicio fortaleció la calidad y consistencia de los indicadores utilizados, al tiempo que integró criterios ASG en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación institucional.

Más allá de su función comunicacional, los reportes de sostenibilidad contribuyeron a consolidar capacidades internas para la gestión de información no financiera, anticipar riesgos y oportunidades asociados al entorno, y articular el accionar del BDP-SAM con marcos internacionales de sostenibilidad. De este modo, se convirtieron en un componente estructural del enfoque de finanzas sostenibles del banco, complementando los avances en acreditaciones, productos e instrumentos financieros.

## **1.2. Innovación Financiera Sostenible**

### **1.2.1. Programa de Bonos Sostenibles y Primera Emisión de Bonos Verdes**

En 2023, el BDP-SAM lanzó el Programa de Bonos Sostenibles BDP I y realizó la primera emisión de Bonos Verdes en Bolivia, por un monto de Bs102,9 millones, con calificación AAA y una alta demanda en el mercado de capitales. Este hito marcó la incorporación de instrumentos de financiamiento sostenible al mercado financiero nacional, orientados a proyectos verdes, sociales y sostenibles, en coherencia con la estrategia de finanzas sostenibles del banco.

La estructuración del programa evidenció la capacidad del BDP-SAM para diseñar y operar instrumentos financieros complejos, así como para articular actores regulatorios, financieros y técnicos en torno a un marco común de elegibilidad, trazabilidad y uso de los recursos. El proceso requirió la definición de criterios claros para la asignación de fondos, mecanismos de seguimiento y esquemas de verificación que aseguraran la consistencia del instrumento con los objetivos ambientales y de desarrollo productivo establecidos.

La respuesta positiva del mercado confirmó la existencia de una demanda efectiva por activos sostenibles respaldados por estándares técnicos y procesos transparentes. Asimismo, la experiencia posicionó al BDP-SAM como un actor pionero en la movilización de recursos del mercado de capitales hacia el financiamiento del desarrollo productivo sostenible, con un efecto demostrativo para otras entidades del sistema financiero.

### **1.2.2. Certificación bajo el Estándar de Climate Bonds**

En 2025, la primera emisión de Bonos Verdes del BDP-SAM obtuvo la certificación bajo el Estándar de Climate Bonds, tras un proceso de verificación independiente conforme a los requisitos internacionales establecidos. Esta certificación garantizó que los recursos captados cumplieran criterios rigurosos de integridad ambiental, respaldando principalmente proyectos de energía solar orientados a la resiliencia climática y a la transición hacia una economía baja en carbono.

El proceso de certificación implicó la verificación independiente del uso de los recursos y del cumplimiento de los criterios técnicos definidos por el estándar, fortaleciendo la credibilidad del instrumento frente a inversionistas nacionales e internacionales. Asimismo, contribuyó al desarrollo de capacidades internas del banco en materia de medición, reporte y verificación de impactos ambientales, consolidando prácticas alineadas con marcos internacionales de alta exigencia.

Este hito reforzó el posicionamiento del BDP-SAM en el ámbito de las finanzas sostenibles y amplió el marco de referencia para futuras emisiones, al demostrar la viabilidad de aplicar estándares internacionales en el contexto del mercado financiero boliviano y de movilizar recursos hacia proyectos con impactos ambientales verificables.

## **1.3. Productos e Instrumentos Verdes**

### **1.3.1. Producto Verde Ecoeficiencia BDP – Resultados 2023–2025**

El BDP-SAM implementó el producto financiero Ecoeficiencia BDP con el objetivo de impulsar inversiones productivas orientadas a la reducción del consumo energético y de las emisiones de gases de efecto invernadero, principalmente en los sectores de manufactura, agroindustria, servicios y comercio. El producto se diseñó para financiar mejoras tecnológicas y procesos productivos más eficientes, integrando criterios ambientales en la evaluación crediticia.

Durante 2023 y 2025, se financiaron más de 190 operaciones, las cuales contribuyeron a reducciones verificables de emisiones de CO<sub>2</sub> equivalente y ahorros significativos de energía, medidos en MWh. Estos resultados reflejan la capacidad del instrumento para vincular el financiamiento productivo con mejoras ambientales concretas, al tiempo que fortalecen la eficiencia operativa de las empresas beneficiarias.

Ecoeficiencia BDP se consolidó como un componente relevante del portafolio de finanzas sostenibles del banco, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular los ODS 7, 12 y 13. La implementación del producto evidenció la importancia de contar con indicadores ambientales claros, así como con sistemas internos de seguimiento y reporte, que permitan monitorear los resultados de manera consistente y transparente.

Asimismo, la experiencia permitió fortalecer las capacidades técnicas del BDP-SAM en el acompañamiento y seguimiento de inversiones ecoeficientes, mostrando que existe una demanda creciente por este tipo de soluciones cuando se combinan condiciones financieras adecuadas con criterios técnicos bien definidos. Si bien el modelo presenta potencial de escalabilidad y adaptación a distintos contextos productivos, su expansión sostenida requiere articulación con políticas públicas y marcos institucionales que incentiven la adopción de tecnologías limpias.

### **1.3.2. Colocación de Créditos Verdes – Adapta BDP – Resultados 2024–2025**

En el marco de su estrategia de finanzas sostenibles, el BDP-SAM implementó el producto Adapta BDP orientado a fortalecer la resiliencia del sector agropecuario frente a los efectos del cambio climático. Este instrumento se diseñó para apoyar a productores expuestos a riesgos climáticos recurrentes —como sequías, heladas y nevadas— mediante el financiamiento de medidas de adaptación que contribuyan a reducir pérdidas productivas y a preservar la capacidad de pago.

Durante 2024 y 2025, se financiaron más de 577 micro y pequeñas unidades productivas por un monto superior a Bs38 millones, destinado a inversiones en prácticas y tecnologías de adaptación. Los resultados iniciales muestran que el financiamiento climático puede contribuir simultáneamente a la sostenibilidad económica de los productores y a la reducción de su vulnerabilidad frente a eventos climáticos adversos.

La implementación de Adapta BDP reforzó el rol de los productos verdes dentro de la oferta institucional del banco y permitió acumular experiencia en el diseño de instrumentos financieros sensibles al riesgo climático. Asimismo, evidenció el potencial del financiamiento verde para mejorar la gestión del riesgo crediticio en contextos de alta exposición climática, al apoyar inversiones que fortalecen la resiliencia productiva.

Este hito posicionó al BDP-SAM como un actor relevante en la innovación financiera con enfoque climático, al demostrar que la incorporación de criterios de adaptación puede integrarse al financiamiento productivo sin comprometer su desempeño

financiero, generando beneficios económicos, sociales y ambientales de manera articulada.

## **1.4 Plataformas y Gobernanza de Sostenibilidad**

### **1.4.1 Ventanilla Verde BDP-Segundo Piso**

Como parte del proceso de institucionalización de las finanzas sostenibles, el BDP-SAM implementó la Ventanilla Verde BDP en modalidad de Segundo Piso, con el objetivo de canalizar recursos financieros hacia proyectos de eficiencia energética, energías renovables y adaptación climática, mediante Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD). Esta plataforma permitió integrar criterios ambientales y de sostenibilidad en la operativa de Segundo Piso, ampliando el alcance territorial y sectorial del financiamiento verde.

La Ventanilla Verde BDP se concibió como un mecanismo para estandarizar la evaluación, asignación y seguimiento de recursos destinados a proyectos sostenibles, alineando a las entidades intermediarias con los lineamientos técnicos y ambientales definidos por el banco. Su implementación implicó la definición de criterios de elegibilidad, procedimientos operativos y esquemas de reporte que permitieran asegurar la trazabilidad de los recursos y la coherencia con los objetivos de sostenibilidad establecidos.

Este hito representó un avance en la construcción de una infraestructura institucional que facilita la escalabilidad del financiamiento sostenible, al tiempo que refuerza la articulación del BDP-SAM con el sistema financiero nacional en la promoción de inversiones verdes.

### **1.4.2. Implementación de la Taxonomía Sostenible**

El BDP-SAM avanzó en la implementación de su Taxonomía Sostenible, concebida como una herramienta técnica para clasificar, evaluar y monitorear operaciones asociadas a financiamiento verde a partir de criterios predefinidos. La taxonomía establece parámetros para identificar operaciones vinculadas, entre otros ámbitos, con adaptación al cambio climático, eficiencia energética e hídrica, conservación de suelos y recursos naturales, economía circular y gestión de residuos peligrosos.

En términos operativos, la taxonomía se incorporó como referencia en la evaluación de operaciones vinculadas a productos como Adapta BDP y Ecoeficiencia BDP, con el propósito de fortalecer la consistencia de los criterios de elegibilidad y facilitar el seguimiento de resultados ambientales asociados. De manera complementaria, su integración con los reportes vinculados a la Ventanilla Verde BDP contribuye a mejorar la trazabilidad del financiamiento canalizado a través de instituciones

financieras y cooperativas, y a mantener coherencia interna entre instrumentos, productos y mecanismos de reporte.

La implementación de este instrumento fortaleció la capacidad del BDP-SAM para reducir ambigüedades en la identificación de operaciones verdes, mejorar la calidad y comparabilidad de la información disponible y consolidar criterios comunes para el análisis y seguimiento de su portafolio de finanzas sostenibles. Asimismo, el esfuerzo de alineación con marcos de referencia internacionales contribuye a facilitar el diálogo técnico con financiadores y actores especializados, y a sostener el desarrollo futuro de instrumentos de financiamiento climático con mayor claridad metodológica.

### **1.4.3. Gestión y Administración de Proyectos con Enfoque de Sostenibilidad**

En 2025, el BDP-SAM asumió el rol de ejecutor administrativo del proyecto Paisajes Sostenibles de la Amazonía en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas y Ecosistemas Estratégicos de Bolivia (ASL2), en coordinación con el Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA) y CAF–Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. Esta responsabilidad comprende la administración fiduciaria de recursos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF), bajo marcos internacionales de salvaguardas ambientales y sociales, así como estándares de gestión financiera y control aplicables a proyectos multilaterales.

La participación del BDP-SAM en el proyecto ASL2 fortaleció sus capacidades operativas en la gestión administrativa de proyectos ambientales de escala nacional, particularmente en aspectos vinculados a la supervisión fiduciaria, la articulación interinstitucional y el cumplimiento de requisitos técnicos y procedimentales exigidos por financiadores internacionales. En este marco, el banco contribuye a la ejecución de un proyecto orientado a la conservación de paisajes amazónicos y al fortalecimiento de medios de vida locales, en coherencia con los objetivos establecidos por las entidades rectoras del sector ambiental.

De manera complementaria, el BDP-SAM, en alianza con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), presentó al Fondo para el Medio Ambiente Mundial un proyecto denominado Apoyo al BDP-SAM en la Implementación del Programa de Crédito Ecoeficiencia, actualmente en fase de revisión. La iniciativa tiene como propósito fortalecer las capacidades institucionales para ampliar la adopción de tecnologías limpias en sectores productivos específicos, mediante el apoyo al financiamiento verde y la mejora de los sistemas de seguimiento ambiental asociados. El proyecto permitiría ampliar el alcance operativo del BDP-SAM en la gestión de iniciativas vinculadas a la transición hacia una economía de menores emisiones.

En conjunto, estas experiencias contribuyeron a consolidar capacidades institucionales del BDP-SAM en la gestión administrativa y fiduciaria de proyectos financiados con recursos climáticos y ambientales, así como en la interacción con organismos multilaterales y entidades públicas nacionales. Este fortalecimiento sienta bases operativas para la participación futura del banco en iniciativas de financiamiento sostenible de mayor complejidad, manteniendo una clara delimitación entre sus funciones financieras y administrativas y las responsabilidades de formulación y ejecución de políticas públicas sectoriales.

## **1.5. Reconocimientos y Posicionamiento**

### **1.5.1. Sistema Agroclimático BDP – Premio ALIDE 2025**

En 2025, el BDP-SAM recibió el Premio ALIDE en la categoría “Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social” por la implementación del Sistema Agroclimático BDP, desarrollado como parte del Centro de Inteligencia Productiva. El reconocimiento destacó el aporte del sistema como herramienta de información climática aplicada al financiamiento y a la asistencia técnica productiva, en el marco de la banca de desarrollo.

El Sistema Agroclimático BDP se diseñó para generar y difundir información climática territorializada mediante el uso de datos georreferenciados y modelos de análisis climático, con el objetivo de apoyar la toma de decisiones productivas en contextos de alta exposición a riesgos climáticos. A través de alertas y reportes focalizados, el sistema permitió mejorar el acceso de productores y equipos técnicos a información relevante sobre eventos climáticos extremos y condiciones agroclimáticas.

La experiencia contribuyó a fortalecer el uso de información climática en los procesos de acompañamiento técnico y análisis de riesgo, particularmente en zonas vulnerables. En este sentido, el reconocimiento otorgado por ALIDE valoró la integración de herramientas tecnológicas con enfoques territoriales y productivos, así como su potencial para apoyar estrategias de adaptación al cambio climático en el ámbito del desarrollo productivo.

El Sistema Agroclimático BDP constituye una experiencia replicable y escalable, susceptible de incorporar nuevas variables y aplicaciones, y de articularse con otros instrumentos de inteligencia territorial del banco. Su desarrollo se inscribe en los esfuerzos del BDP-SAM por fortalecer capacidades internas en el uso de información estratégica y por integrar innovación tecnológica en su modelo de intervención.

## 2. Nuevo Modelo de Asistencia Técnica

La transformación del modelo de Asistencia Técnica constituye uno de los hitos institucionales más relevantes del BDP-SAM, en el período analizado. Este cambio implicó pasar de intervenciones puntuales y fragmentadas hacia un enfoque integral, territorial y continuo, orientado al fortalecimiento de capacidades productivas en campo y a una mayor articulación con los instrumentos financieros de la institución. El proceso se desarrolló de manera secuencial, abarcando el diseño del modelo, su implementación progresiva en territorio, el despliegue de herramientas operativas, la consolidación de resultados y el establecimiento de alianzas para su sostenibilidad.

### 2.1. Diseño del Modelo (enfoque, segmentos y territorios)

En 2021, el BDP-SAM redefinió el diseño de su modelo de Asistencia Técnica, con el objetivo de superar esquemas basados en acciones aisladas de capacitación y avanzar hacia un enfoque más estructurado. El nuevo modelo se concibió como un proceso integral que combina diagnósticos participativos, formación contextualizada y acompañamiento técnico continuo, adaptado a las características productivas, sociales y territoriales de los beneficiarios.

El diseño del modelo incorporó explícitamente un enfoque territorial y segmentado, reconociendo la heterogeneidad de los sistemas productivos y la necesidad de intervenciones diferenciadas según tipo de productor, escala de operación y contexto local. En este marco, la asistencia técnica dejó de ser concebida como un complemento ocasional del crédito para convertirse en un componente central del modelo de banca de desarrollo del BDP-SAM, orientado al fortalecimiento de capacidades productivas, la mejora de procesos y la sostenibilidad de las unidades económicas atendidas.

Asimismo, el modelo incluyó elementos orientados a promover la formación de referentes técnicos locales y el fortalecimiento de redes de conocimiento en los territorios, con el propósito de generar procesos de aprendizaje sostenidos más allá de la intervención directa del BDP-SAM. Este diseño sentó las bases para la posterior articulación de la asistencia técnica con otras herramientas institucionales, como los sistemas de información productiva, las soluciones de información climática y los productos financieros verdes, configurando un esquema de intervención más coherente y consistente.

### 2.2. Implementación Territorial y Articulación con Crédito

La implementación territorial del nuevo modelo de Asistencia Técnica se concibió como un proceso progresivo, orientado a su despliegue en contextos productivos diversos mediante presencia en campo, trabajo directo con organizaciones locales y seguimiento técnico.

Este enfoque buscó reducir la distancia entre el financiamiento y el uso efectivo de los recursos crediticios, incorporando la asistencia técnica como un componente que acompaña el ciclo productivo más allá del momento de la colocación del crédito. En este marco, la asistencia técnica se articuló con los productos financieros del BDP-SAM para apoyar la implementación técnica de las inversiones financiadas.

Asimismo, la implementación territorial permitió generar información relevante sobre condiciones productivas, riesgos y limitaciones en los territorios atendidos, insumos que retroalimentaron los procesos de análisis y seguimiento del financiamiento, fortaleciendo la coherencia entre intervención financiera y realidad productiva local.

### **2.3. Herramientas Operativas: Digitalización de la Asistencia Técnica**

En 2024, el BDP-SAM incorporó herramientas digitales para el levantamiento, procesamiento y gestión de información en campo, mediante plataformas como KOBO BDP y la Unidad Mínima de Análisis (UMA), como parte del fortalecimiento operativo del modelo.

La digitalización permitió estandarizar instrumentos de recolección y reducir la dispersión de registros manuales, facilitando mayor consistencia y trazabilidad de la información generada por los equipos técnicos.

Este avance fortaleció la articulación entre el trabajo territorial y los sistemas internos del banco, mejorando la capacidad de gestión y monitoreo del modelo.

### **2.4. Resultados y Cobertura del Modelo de Asistencia Técnica**

La implementación del modelo permitió ampliar progresivamente la cobertura territorial del acompañamiento técnico del BDP-SAM y fortalecer su presencia en distintos contextos productivos, alcanzando productores de diversos sectores y escalas, con énfasis en territorios con mayores brechas productivas. Los resultados observados se expresaron principalmente en el fortalecimiento de capacidades productivas y organizativas, así como en una mayor articulación entre asistencia técnica e instrumentos financieros.

Desde una perspectiva institucional, la expansión del modelo generó un mayor volumen y diversidad de información sobre condiciones productivas, riesgos y limitaciones, alimentando los procesos internos de análisis y monitoreo.

Si bien el modelo mostró capacidad para ampliar su cobertura y sostener procesos de acompañamiento en el tiempo, la experiencia también evidenció la necesidad de equilibrar alcance y profundidad de las intervenciones, así como de asegurar condiciones operativas e institucionales que permitan consolidar y escalar los resultados alcanzados. Estos elementos constituyen insumos relevantes para

la reflexión posterior sobre la sostenibilidad y el ajuste del modelo de asistencia técnica.

## **2.5. Alianzas para la Implementación del Modelo de Asistencia Técnica**

La implementación del nuevo modelo de asistencia técnica del BDP-SAM se apoyó en procesos de articulación con distintos actores institucionales y territoriales, orientados a facilitar su despliegue operativo y a complementar capacidades técnicas en los territorios. Estas alianzas no constituyeron un fin en sí mismo, sino un medio para ampliar el alcance del acompañamiento técnico y adaptarlo a contextos productivos diversos.

En el ámbito territorial, la coordinación con gobiernos subnacionales permitió facilitar el acceso a comunidades y unidades productivas, así como articular la asistencia técnica del banco con iniciativas locales de desarrollo productivo. Esta interacción contribuyó a contextualizar las intervenciones y a aprovechar conocimientos y recursos existentes en los territorios, sin sustituir las responsabilidades propias de las instancias locales.

Asimismo, el modelo consideró la vinculación con instituciones académicas y técnicas, particularmente para el fortalecimiento de capacidades, la formación de técnicos y el apoyo en procesos específicos de diagnóstico y capacitación. Estas articulaciones permitieron incorporar enfoques y conocimientos especializados, manteniendo la asistencia técnica del BDP-SAM enfocada en su rol como banca de desarrollo.

De manera complementaria, la relación con organismos de cooperación y socios estratégicos facilitó el intercambio de experiencias, el acceso a metodologías y, en algunos casos, el apoyo a procesos piloto vinculados a sostenibilidad, adaptación climática o innovación productiva. Estas alianzas se desarrollaron bajo esquemas de coordinación que buscaron preservar la coherencia del modelo institucional del banco y evitar la fragmentación de intervenciones.

En conjunto, las alianzas establecidas aportaron a la implementación del modelo de asistencia técnica al ampliar capacidades operativas y facilitar su adaptación a distintos contextos. Al mismo tiempo, la experiencia evidenció la importancia de mantener criterios claros de articulación interinstitucional, de modo que las alianzas refuercen —y no diluyan— el enfoque integral y territorial del modelo del BDP-SAM.

## **3. Sistemas de Información y Digitalización**

El fortalecimiento de los sistemas de información y la digitalización de procesos constituyen un hito transversal en la evolución reciente del BDP-SAM. Más que la incorporación aislada de herramientas tecnológicas, este proceso implicó la

construcción progresiva de capacidades institucionales orientadas a mejorar la eficiencia operativa, la trazabilidad de las operaciones y la calidad de la información utilizada en la toma de decisiones.

El capítulo aborda este hito como un proceso integrado, que se desagrega analíticamente en la digitalización de procesos clave, el desarrollo de herramientas de inteligencia productiva, la gestión de información climática y de riesgos, y los avances en interoperabilidad y calidad de datos.

### **3.1. Digitalización de Procesos Clave (crédito, campo y seguimiento)**

A partir de 2021, el BDP-SAM inició un proceso de transformación digital orientado a modernizar sus procesos críticos, particularmente en la evaluación crediticia, la gestión operativa y el seguimiento de las operaciones. La implementación de tecnología especializada para la evaluación de créditos permitió optimizar flujos internos, reducir tiempos de respuesta y fortalecer la trazabilidad y transparencia de las decisiones, contribuyendo a una mayor eficiencia institucional.

En 2024, este proceso se amplió con el lanzamiento de BDP Te Presta, una plataforma digital que habilita el acceso a créditos de manera remota y completamente en línea. Esta herramienta permitió ampliar el alcance del financiamiento hacia nuevos segmentos de usuarios, en particular jóvenes emprendedores y perfiles con mayor familiaridad digital, al tiempo que redujo los tiempos de atención y desembolso. La plataforma integró criterios operativos vinculados a inclusión financiera y sostenibilidad, alineándose con el modelo de banca de desarrollo del banco.

De manera complementaria, el BDP-SAM avanzó en la digitalización de procesos internos mediante la adopción de enfoques de Gestión de Procesos de Negocio (BPM) y el fortalecimiento de capacidades de Business Intelligence (BI). Estas iniciativas permitieron automatizar flujos operativos, reducir errores y generar información más oportuna para el seguimiento de la cartera y la gestión institucional. La consolidación de infraestructura tecnológica —como el centro de procesamiento de datos y el fortalecimiento del core tecnológico— contribuyó a asegurar la disponibilidad y confiabilidad de los sistemas digitales críticos.

En conjunto, la digitalización de los procesos de crédito, gestión operativa y seguimiento sentó las bases para una gestión más ágil y controlada, mejorando la experiencia de los usuarios internos y externos, y fortaleciendo la capacidad del BDP-SAM para administrar un volumen creciente de operaciones sin perder trazabilidad ni consistencia en la información.

## 3.2. Herramientas de Inteligencia Productiva

El fortalecimiento de las capacidades de inteligencia productiva del BDP-SAM se materializó en el desarrollo y articulación de un conjunto de herramientas orientadas a transformar información dispersa en insumos útiles para la toma de decisiones. Estas herramientas no se concibieron como productos aislados, sino como componentes de una arquitectura institucional orientada a mejorar la comprensión de las dinámicas productivas, territoriales y sectoriales del país.

### 3.2.1. Mapa de Complejidades Económico Productivas

El BDP-SAM actualizó y amplió el Mapa de Complejidades Económico Productivo, incorporando una versión que permite el análisis a escala territorial más fina, incluyendo el nivel comunitario. A partir de información interna del banco y de datos municipales actualizados, se desarrolló una metodología para estimar variables como el Valor Bruto de Producción, la diversidad y la ubicuidad productiva en territorios específicos.

Esta herramienta fortaleció la capacidad institucional para identificar potenciales productivos, oportunidades de diversificación y patrones de especialización territorial, contribuyendo a diagnósticos más precisos para la focalización de créditos y la asistencia técnica. La integración de información histórica con datos actualizados permitió construir análisis dinámicos, mientras que el uso de tableros interactivos facilitó la interpretación y el uso de la información por parte de equipos técnicos y tomadores de decisión.

### 3.2.2 Fichas Iñarandú – Sistema Integral de Costos

En 2024, el BDP-SAM desarrolló e implementó las Fichas Iñarandú, cuyo nombre significa “inteligente” en guaraní, una herramienta de inteligencia productiva orientada al análisis de costos integrales en procesos agropecuarios. Las fichas incorporan criterios técnicos adaptados a las realidades productivas locales y permiten estimar costos directos e indirectos, indicadores de rentabilidad y escenarios comparativos por rubro y región.

Las Fichas Iñarandú contribuyeron a estandarizar criterios técnicos sin perder especificidad territorial, facilitando la planificación productiva y financiera, así como el análisis económico de las operaciones. Su uso permitió mejorar la disponibilidad de información económica consistente para productores, técnicos y gestores, y fortalecer la base técnica para el análisis crediticio y la asistencia técnica.

### 3.2.3. Centro de Inteligencia Productiva (CIP)

El Centro de Inteligencia Productiva (CIP) se configuró como la instancia articuladora de las herramientas de información y análisis del BDP-SAM. Su propósito no se

limita a incorporar tecnologías, sino a consolidar capacidades institucionales para convertir datos en conocimiento accionable. La arquitectura del CIP se estructura en mecanismos interrelacionados que abarcan la gestión de datos, los sistemas tecnológicos, la analítica y modelación, las herramientas de planificación y decisión, la difusión del conocimiento y la gobernanza institucional.

Desde esta perspectiva, el CIP integra herramientas como el Mapa de Complejidades, las Fichas Ññarandú y los sistemas de información climática, permitiendo generar análisis coherentes y con trazabilidad territorial. El enfoque modular del Centro facilita la adaptación a contextos diferenciados y evita duplicidades, promoviendo una gestión más eficiente de la información productiva.

El CIP se concibe como un sistema en evolución, cuyo principal desafío no reside únicamente en el desarrollo de nuevas herramientas, sino en asegurar su uso efectivo, ampliar su cobertura territorial, fortalecer la interoperabilidad entre sistemas y garantizar que la información generada se traduzca en decisiones institucionales consistentes.

### **3.3. Soluciones de Riesgo e Información Climática**

El fortalecimiento de la gestión del riesgo climático y productivo constituyó un componente relevante del desarrollo de los sistemas de información del BDP-SAM. En este marco, el Sistema Agroclimático se consolidó como una solución orientada a generar, procesar y difundir información climática territorializada, con el objetivo de apoyar la toma de decisiones en contextos de alta exposición a riesgos climáticos.

El Sistema Agroclimático se diseñó para integrar datos climáticos, información georreferenciada y modelos de análisis que permiten identificar eventos extremos, variabilidad climática y condiciones agroclimáticas relevantes para distintos sistemas productivos. A través de alertas y reportes focalizados, el sistema facilitó el acceso oportuno a información crítica para productores, equipos técnicos y gestores, contribuyendo a una mejor comprensión de los riesgos asociados a la actividad productiva en los territorios atendidos.

Desde una perspectiva institucional, la disponibilidad de información climática sistematizada permitió complementar los análisis productivos y financieros con variables de riesgo climático, fortaleciendo los procesos de evaluación, seguimiento y acompañamiento técnico. La articulación del Sistema Agroclimático con otras herramientas de inteligencia productiva —como el Mapa de Complejidades y las Fichas Ññarandú— contribuyó a enriquecer los diagnósticos territoriales y a mejorar la coherencia entre información climática, asistencia técnica y financiamiento.

El desarrollo de esta solución evidenció la importancia de contar con sistemas de información climática que no se limiten a la generación de datos, sino que prioricen

su interpretación y uso efectivo en la gestión institucional. En este sentido, el Sistema Agroclimático se integró como un componente del ecosistema de información del BDP-SAM, orientado a apoyar la gestión del riesgo y la adaptación productiva frente a un entorno climático cada vez más variable.

### **3.4. Interoperabilidad y Calidad de Datos**

El avance en la digitalización de procesos y en el desarrollo de herramientas de inteligencia productiva planteó de manera creciente la necesidad de fortalecer la interoperabilidad entre los distintos sistemas de información del BDP-SAM, así como de asegurar estándares mínimos de calidad, consistencia y trazabilidad de los datos utilizados en la gestión institucional.

En este contexto, el BDP-SAM avanzó en la integración progresiva de fuentes de información provenientes de sistemas de crédito, asistencia técnica, herramientas de inteligencia productiva y soluciones de información climática. Este esfuerzo permitió reducir la fragmentación de datos, mejorar la coherencia entre registros operativos y analíticos, y facilitar el uso transversal de la información para fines de evaluación, seguimiento y toma de decisiones.

El fortalecimiento de capacidades en Business Intelligence (BI) y la consolidación de infraestructuras tecnológicas comunes contribuyeron a mejorar la disponibilidad y el acceso a información estructurada para distintos niveles de gestión. Asimismo, la estandarización gradual de variables, catálogos y criterios técnicos permitió avanzar hacia una mayor comparabilidad de la información generada por los distintos componentes del modelo institucional.

No obstante, la experiencia también evidenció que la interoperabilidad y la calidad de los datos constituyen desafíos permanentes, que requieren no solo soluciones tecnológicas, sino también gobernanza institucional, definición clara de responsabilidades, validación técnica y apropiación por parte de los equipos usuarios. La calidad del dato depende tanto de los sistemas como de los procesos y capacidades humanas que los sostienen.

En este sentido, los avances logrados en interoperabilidad y calidad de datos sentaron bases importantes para una gestión más integrada y basada en evidencia, al tiempo que dejaron en claro la necesidad de continuar fortaleciendo marcos de gobernanza de la información que aseguren que los datos generados se traduzcan efectivamente en decisiones consistentes y oportunas.

## 4. Emprendimientos

El fortalecimiento del apoyo a emprendimientos productivos constituyó una línea relevante de intervención del BDP-SAM en el período analizado, orientada a ampliar el alcance de la banca de desarrollo hacia segmentos con alto potencial innovador y limitaciones de acceso a financiamiento tradicional. Este capítulo aborda las principales iniciativas impulsadas por el banco en materia de emprendimientos, destacando la evolución de sus modelos de apoyo, la articulación entre financiamiento y servicios no financieros, y los aprendizajes institucionales asociados al trabajo con distintos segmentos de emprendedores.

### 4.1. BDP-Lab: modelo de apoyo a emprendimientos

A partir de 2021, el BDP-SAM impulsó la creación y consolidación de BDP-Lab como un espacio institucional orientado al acompañamiento de emprendimientos emergentes, startups y pequeñas empresas. Concebido como un hub de innovación dentro del banco, BDP-Lab se planteó como una plataforma para articular financiamiento, mentoría y espacios de interacción con actores del ecosistema emprendedor.

El modelo de BDP-Lab partió del reconocimiento de que el financiamiento, por sí solo, resulta insuficiente para responder a los desafíos que enfrentan los emprendimientos en etapas tempranas. En este sentido, el enfoque combinó capital con servicios de acompañamiento técnico, mentoría y acceso a redes, con el objetivo de fortalecer capacidades de gestión, reducir errores tempranos y mejorar la preparación de los emprendimientos para acceder a financiamiento y escalar sus modelos de negocio.

Desde una perspectiva institucional, la implementación de BDP-Lab permitió al banco explorar metodologías más ágiles de trabajo con emprendimientos, generar un portafolio inicial de proyectos con distintos niveles de madurez y fortalecer su conocimiento sobre las dinámicas del ecosistema emprendedor. El espacio funcionó también como un canal de aprendizaje interno, al facilitar la identificación temprana de riesgos, brechas de capacidades y necesidades recurrentes de los emprendedores atendidos.

En este marco, BDP-Lab contribuyó a estructurar un pipeline de proyectos con mayor nivel de preparación para interactuar con instrumentos financieros del banco, así como a promover la interacción entre emprendedores, mentores y actores del ecosistema. La experiencia sentó bases para el desarrollo posterior de programas segmentados y para la articulación del apoyo a emprendimientos con otros instrumentos institucionales del BDP-SAM.

## 4.2. Programas para Jóvenes: Emprende Joven BDP

En 2024, el BDP-SAM lanzó el Programa Emprende Joven BDP como una iniciativa orientada a promover el emprendimiento juvenil productivo, la innovación y la inclusión financiera de jóvenes emprendedores. El programa se diseñó para atender a un segmento con alto potencial creativo y productivo, pero que enfrenta barreras estructurales de acceso a financiamiento, acompañamiento técnico y redes de apoyo.

El modelo del programa integró financiamiento, mentoría y capacitación técnica, reconociendo que las necesidades de los emprendimientos juveniles trascienden el acceso al crédito. Esta combinación buscó fortalecer capacidades de gestión, mejorar la viabilidad de los modelos de negocio y facilitar la inserción de los emprendimientos en dinámicas productivas más amplias, incluyendo procesos de transformación digital, economía circular y soluciones con anclaje territorial.

Durante su fase inicial, el programa canalizó recursos crediticios hacia jóvenes emprendedores y permitió ampliar la cobertura del BDP-SAM hacia nuevos perfiles de usuarios, utilizando metodologías operativas más ágiles y canales digitales. La implementación del programa contribuyó a generar experiencias concretas en la atención de este segmento, así como a identificar brechas recurrentes en capacidades técnicas, planificación financiera y acceso a mercados.

Desde una perspectiva institucional, Emprende Joven BDP fue un puntal para continuar fortaleciendo las capacidades del banco para diseñar e implementar instrumentos diferenciados, adaptados a las características y dinámicas del emprendimiento. Asimismo, el programa sentó bases para la articulación con otros actores del ecosistema —como universidades, incubadoras y gobiernos locales— y para el desarrollo de esquemas de apoyo que combinen financiamiento con servicios no financieros de manera más sistemática.

## 4.3. Programas para Mujeres: Programa Mujer BDP

Entre 2022 y 2025, el BDP-SAM consolidó el Programa Mujer BDP como una iniciativa institucionalmente diferenciada para atender las barreras específicas que enfrentan mujeres productoras y emprendedoras en el acceso a financiamiento y servicios de apoyo. El programa se diseñó bajo un enfoque de género explícito, articulando financiamiento especializado con asistencia técnica y mentoría adaptada a las necesidades de este segmento.

El modelo incorpora dos líneas principales de crédito orientadas a mujeres: Semilla Mujer, destinado a emprendimientos en etapas iniciales, y Jefa de Hogar, orientado a actividades económicas en marcha, con condiciones de gracia y tasas competitivas que buscan mejorar la accesibilidad de las mujeres a recursos financieros.

Durante el período analizado, el programa amplió su cobertura a miles de mujeres productoras y emprendedoras en distintos departamentos del país, movilizando recursos significativos de cartera y combinando productos financieros con servicios de capacitación y acompañamiento. Este enfoque integral permitió generar experiencias concretas en la atención segmentada de este colectivo y facilitó la identificación de brechas recurrentes en capacidades de gestión, planificación y acceso a mercados.

Desde una perspectiva de posicionamiento institucional, el Programa Mujer BDP recibió reconocimientos internacionales que destacaron su contribución en inclusión financiera con enfoque de género. En 2024 fue reconocido con el Premio ALIDE en la categoría “Apoyo a la Mujer Emprendedora”, otorgado por la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo, en tanto en 2025 obtuvo el Galardón Oro en Fintech Américas por su aporte a la inclusión financiera de las mujeres bolivianas.

Además, el BDP-SAM integra iniciativas regionales de igualdad de género como el Programa Regional Sello de Igualdad de Género para Instituciones Financieras Públicas, junto a organismos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y CAF, lo que refleja un compromiso institucional con la transversalización de la perspectiva de género en servicios financieros y no financieros.

La implementación del Programa Mujer BDP contribuyó a consolidar capacidades institucionales para incorporar el enfoque de género de manera más sistemática en la oferta del banco. Esta experiencia resaltó la importancia de diseñar productos y servicios adaptados a las características y limitaciones de las mujeres emprendedoras, y sentó bases para futuros ajustes en políticas y herramientas institucionales con miras a promover la equidad de género integral en el desarrollo productivo.

#### **4.4. Integración Transversal de Mentoría, Capacitación y Redes en el Apoyo a Emprendimientos**

Uno de los hitos menos visibles, pero estratégicamente relevantes en el fortalecimiento del apoyo a emprendimientos del BDP-SAM, fue la decisión institucional de integrar la mentoría, la capacitación y la articulación en redes como componentes transversales de sus instrumentos, en lugar de estructurarlos como programas independientes.

Esta definición respondió al reconocimiento de que los servicios no financieros resultan más efectivos cuando están directamente vinculados al diseño de los

instrumentos de financiamiento y adaptados a las características de cada segmento. En este marco, la mentoría y la capacitación se incorporaron de manera diferenciada en iniciativas como BDP-Lab, Emprende Joven BDP y el Programa Mujer BDP, evitando la fragmentación de esfuerzos y la superposición de esquemas de apoyo.

Asimismo, la articulación con redes de mentores, instituciones académicas y actores del ecosistema emprendedor se concibió como un mecanismo de apoyo flexible, orientado a complementar capacidades específicas según el perfil y la etapa de los emprendimientos atendidos, más que como una estructura formalizada y homogénea.

Esta integración transversal consolidó un enfoque institucional que prioriza la coherencia entre financiamiento y acompañamiento, y sentó bases para un aprendizaje estratégico posterior: el valor de los servicios no financieros no reside en su existencia aislada, sino en su articulación efectiva con los instrumentos financieros y con los objetivos de desarrollo productivo del banco.

#### **4.5 Indicadores de Desempeño: Empleo, Supervivencia y Escalamiento**

El seguimiento del desempeño de los emprendimientos apoyados por el BDP-SAM plantea desafíos metodológicos relevantes, dada la diversidad de instrumentos, segmentos y etapas de madurez de los proyectos atendidos. En este contexto, el banco avanzó en la utilización de indicadores orientados a aproximar resultados observables en términos de empleo, continuidad de los emprendimientos y potencial de escalamiento, sin asumir relaciones causales directas entre la intervención y dichos resultados.

En términos de empleo, los registros disponibles permiten identificar la generación y sostenimiento de puestos de trabajo asociados a emprendimientos financiados y acompañados por el banco. Sin embargo, estas cifras deben interpretarse con cautela, ya que reflejan asociaciones observadas y no permiten aislar el efecto específico de los instrumentos del BDP-SAM frente a otros factores contextuales y de mercado.

Respecto a la supervivencia de los emprendimientos, el banco cuenta con información operativa que permite realizar seguimientos en el tiempo, particularmente en iniciativas que combinan financiamiento con acompañamiento técnico. Estos registros sugieren niveles de continuidad superiores a los observados en emprendimientos sin acceso a servicios de apoyo, aunque la evidencia disponible aún no constituye una evaluación de impacto formal.

En cuanto al escalamiento, los indicadores utilizados se orientan a identificar señales tempranas de crecimiento, como el aumento del volumen de operaciones, la diversificación de productos o mercados, y el acceso progresivo a instrumentos

financieros de mayor complejidad. No obstante, el escalamiento efectivo depende de múltiples factores externos al banco, por lo que su medición requiere enfoques de seguimiento de mediano plazo.

En conjunto, la experiencia del BDP-SAM en el uso de indicadores de desempeño evidencia la importancia de contar con sistemas de información que permitan monitorear resultados de manera consistente, al tiempo que puso de relieve los límites de la medición en ausencia de diseños evaluativos específicos. Estos aprendizajes refuerzan la necesidad de seguir fortaleciendo los mecanismos de seguimiento y evaluación como parte integral del apoyo a emprendimientos.

## **5. Institucionalidad y Gobernanza**

El fortalecimiento de la institucionalidad y de los mecanismos de gobernanza constituyó un eje transversal en la evolución reciente del BDP-SAM. Más allá de los resultados operativos y programáticos, el período analizado estuvo marcado por decisiones orientadas a consolidar reglas, estructuras y capacidades que amplían la estabilidad, la continuidad estratégica y la rendición de cuentas del banco como banca de desarrollo. Este capítulo aborda los principales hitos vinculados a reformas normativas, fortalecimiento de la gobernanza corporativa, desarrollo de capacidades internas y consolidación patrimonial, entendidos como condiciones habilitantes para sostener y escalar el modelo institucional del BDP-SAM.

### **5.1 Reformas de Gobernanza: Estatutos, Juntas y Reglamentos**

En 2025, el BDP-SAM impulsó un conjunto de reformas normativas orientadas a fortalecer su gobernanza corporativa y a consolidar su institucionalidad de largo plazo. Uno de los hitos más relevantes fue la modificación de la Escritura Constitutiva y de los Estatutos Sociales, aprobada en la Primera Junta General Extraordinaria de Accionistas de la gestión 2025 y formalizada mediante el Decreto Supremo N° 5369, de 9 de abril de 2025.

Las modificaciones introducidas alcanzaron disposiciones clave relacionadas con el capital autorizado y pagado, permitiendo ampliar el techo de crecimiento del capital autorizado del banco hasta un monto de Bs1.514.704.000. Esta adecuación normativa fortaleció la capacidad patrimonial del BDP-SAM y amplió su margen de acción para acompañar el crecimiento de sus operaciones, en coherencia con su rol como banca de desarrollo.

Asimismo, las reformas estatutarias incorporaron ajustes orientados a mejorar la continuidad en la conducción estratégica del banco. En particular, la modificación del Artículo 45 de los Estatutos Sociales estableció la permanencia de al menos dos directores que hayan formado parte del Directorio en la gestión anterior. Esta disposición buscó reducir rupturas abruptas en la toma de decisiones, fortalecer

la memoria institucional y alinear la gobernanza del BDP-SAM con estándares internacionales de buenas prácticas en gobierno corporativo.

De manera complementaria, en 2025 se aprobó el Reglamento de Juntas de Accionistas, en el marco del Plan de Mejora de la Certificación en Gobernanza e Inclusión Financiera (GIF) y del Plan Anual de Gobierno Corporativo. Este instrumento integró de forma sistemática la normativa interna y externa aplicable a las Juntas de Accionistas, estableciendo reglas claras para su funcionamiento, deliberación y toma de decisiones.

La aprobación del Reglamento por parte del Directorio y su posterior validación en Junta General de Accionistas consolidaron un avance significativo en términos de transparencia, previsibilidad y fortalecimiento de las prácticas de gobernanza del banco. En conjunto, estas reformas normativas representaron un hito institucional al sentar bases más sólidas para la estabilidad, la rendición de cuentas y la continuidad estratégica del BDP-SAM en un contexto de crecientes exigencias operativas y financieras.

## **5.2 Capitalización y Resiliencia Financiera**

En 2022, el BDP-SAM concretó una capitalización extraordinaria por USD30 millones, cuya gestión se inició en 2021, fue aprobada por los accionistas y ejecutada mediante aporte de capital. Esta decisión fortaleció la base patrimonial del banco en un contexto de recuperación económica post pandemia y de crecimiento sostenido de la cartera productiva.

La capitalización permitió mejorar el Coeficiente de Adecuación Patrimonial (CAP) y ampliar el margen de crecimiento del BDP-SAM, sin comprometer el cumplimiento de las exigencias regulatorias establecidas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). El fortalecimiento patrimonial resultó particularmente relevante en un entorno de incertidumbre económica, en el que la solidez del capital constituye un elemento central para la estabilidad de las instituciones financieras de desarrollo.

El mayor respaldo patrimonial habilitó al BDP-SAM a expandir su cartera de créditos productivos manteniendo estándares prudenciales de riesgo. En 2022, la cartera creció en 15,65 %, y en 2023 alcanzó un crecimiento de 15,72 %. Al cierre de julio de 2025, la cartera bruta ascendía a USD1.026.849 millones, reflejando una trayectoria de expansión sostenida.

Más allá del incremento cuantitativo del capital, la capitalización extraordinaria representó un hito institucional al evidenciar el respaldo de los accionistas a la misión del banco y a su rol como banca de desarrollo. Esta decisión fortaleció la

confianza de reguladores, clientes y actores del sistema financiero, al tiempo que consolidó la capacidad del BDP-SAM para operar con mayor resiliencia frente a ciclos económicos adversos.

En conjunto, la capitalización de 2022 no solo amplió la capacidad operativa del BDP-SAM, sino que reforzó su estabilidad estructural, constituyéndose en una condición habilitante para sostener el crecimiento de la cartera y la implementación de nuevas líneas estratégicas en los años posteriores.

### **5.3. Gestión Financiera Contra Cíclica y Resiliencia Operativa**

Durante la pandemia y el período de recuperación posterior, el BDP-SAM implementó medidas de gestión financiera orientadas a preservar la estabilidad de su cartera y sostener la liquidez del sector productivo en un contexto de alta incertidumbre. Entre estas medidas destacaron procesos de reprogramación y refinanciamiento de créditos, diseñados para aliviar presiones de corto plazo sobre los clientes sin comprometer la sostenibilidad financiera de la institución.

Estas decisiones no constituyeron respuestas aisladas, sino que se enmarcaron en una estrategia de gestión prudencial orientada a equilibrar continuidad operativa y control de riesgos. A agosto de 2025, la cartera refinanciada alcanzó Bs713 millones (15 % del total), la reprogramada Bs628 millones (13,5 %) y las operaciones con cuotas diferidas Bs420 millones (9 %), reflejando el alcance de las medidas adoptadas en distintos momentos del ciclo económico.

En un entorno posterior caracterizado por restricciones cambiarias, escasez de divisas y conflictos sociales, el banco reforzó sus políticas de seguimiento y monitoreo de cartera, ajustando mecanismos de acompañamiento financiero para mitigar riesgos de deterioro. Paralelamente, los ingresos financieros por créditos de Primer Piso alcanzaron Bs337 millones al cierre de 2024, con un crecimiento de 17 % respecto al año anterior, mientras que entre 2021 y 2024 los ingresos totales registraron un crecimiento acumulado del 46 %, acompañado de una expansión del margen operativo neto.

Estos resultados sugieren que la flexibilidad financiera, la diversificación de productos y el monitoreo constante de riesgos constituyeron elementos centrales para sostener la liquidez institucional y la estabilidad operativa en contextos adversos. Más que depender exclusivamente de su fortaleza patrimonial, el BDP-SAM consolidó una capacidad de gestión contra cíclica basada en ajustes prudenciales, disciplina financiera y adaptación operativa.

En conjunto, la gestión financiera implementada durante este período representó un hito institucional al fortalecer la resiliencia operativa del banco frente a shocks

sanitarios, económicos y sociales, reafirmando su rol como banca de desarrollo con capacidad de adaptación y continuidad en escenarios de crisis.

#### **5.4 Meritocracia y Fortalecimiento Institucional**

Entre 2023 y 2024, el BDP-SAM impulsó un proceso de consolidación institucional orientado a fortalecer la estabilidad, la profesionalización y la continuidad en su conducción estratégica. Este proceso incluyó la actualización de la normativa de gobierno corporativo y la incorporación explícita de lineamientos vinculados a institucionalidad y meritocracia, con énfasis en la profesionalización de los órganos de dirección.

Uno de los cambios relevantes fue la introducción de mecanismos orientados a asegurar mayor continuidad en la conducción del banco, como la designación escalonada de directores y la permanencia de la Alta Gerencia. Estas disposiciones buscaron reducir discontinuidades en la ejecución de políticas y fortalecer la coherencia estratégica en el mediano plazo.

Asimismo, se formalizó un acuerdo de accionistas, avalado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y por CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, cuyo contenido quedó reflejado en los Estatutos Sociales y en el Código de Gobierno Corporativo del BDP-SAM. Este instrumento reforzó las reglas de funcionamiento institucional y consolidó estándares más claros en materia de gobernanza.

En conjunto, estas decisiones representaron un hito organizacional al institucionalizar principios de meritocracia y profesionalización como criterios formales de gestión. Más que depender de prácticas informales, el fortalecimiento institucional quedó respaldado por normas explícitas, mecanismos de continuidad y marcos de gobernanza alineados con estándares internacionales.

Este proceso contribuyó a consolidar la institucionalidad del BDP-SAM como un activo estratégico de largo plazo, en la medida en que refuerza la estabilidad organizacional, reduce riesgos asociados a cambios abruptos en la conducción y fortalece la confianza de reguladores, accionistas y otros grupos de interés.

#### **5.5. Planificación Estratégica Orientada a Impactos**

Entre 2023 y 2025, el BDP-SAM consolidó un modelo de planificación estratégica institucional orientado a impactos, articulado directamente con el Plan de Trabajo del Directorio. Este proceso representó un cambio en la manera de definir prioridades y evaluar la gestión, al incorporar explícitamente metas estratégicas con indicadores verificables vinculados a sostenibilidad, inclusión financiera, innovación y desarrollo territorial.

El Plan de Trabajo del Directorio dejó de operar únicamente como un instrumento de seguimiento administrativo y pasó a constituirse en una herramienta de conducción estratégica, orientando la asignación de recursos, la coordinación entre áreas y la evaluación del desempeño institucional. La definición explícita de impactos buscó alinear las decisiones corporativas con la generación de valor público, fortaleciendo la coherencia entre visión institucional y ejecución operativa.

Este enfoque permitió articular de manera más integrada los distintos instrumentos del banco —financieros y no financieros— incluyendo operaciones de Primer y Segundo Piso, fideicomisos, asistencia técnica, programas sectoriales y herramientas de inteligencia productiva. La planificación por impactos favoreció una mayor trazabilidad entre decisiones estratégicas, instrumentos implementados y resultados observables, al tiempo que reforzó los mecanismos de rendición de cuentas ante el Directorio y los accionistas.

Si bien los resultados sectoriales alcanzados durante el período responden a múltiples factores, la adopción de esta metodología contribuyó a ordenar las intervenciones del banco bajo marcos estratégicos más explícitos, facilitando la priorización de sectores y líneas de acción, la identificación de sinergias entre instrumentos y la incorporación de criterios de sostenibilidad y gestión de riesgos en la toma de decisiones.

En conjunto, la planificación estratégica orientada a impactos constituyó un hito institucional al transformar el marco de referencia desde el cual el BDP-SAM define, ejecuta y evalúa sus acciones, fortaleciendo la gobernanza estratégica y consolidando una cultura organizacional más enfocada en resultados verificables.

## **5.6. Escuela de Formación BDP: Desarrollo de Capacidades Internas**

En 2021, el BDP-SAM creó e implementó la Escuela de Formación BDP como una iniciativa orientada a fortalecer de manera sistemática las capacidades técnicas, la gestión del conocimiento y el desarrollo profesional continuo de su personal. Este proceso constituyó un hito organizacional al institucionalizar la formación como componente estructural del modelo de gestión del banco.

La Escuela de Formación integró contenidos especializados en áreas clave como finanzas sostenibles, evaluación crediticia, gestión territorial, innovación institucional y normativa financiera, junto con módulos transversales vinculados a liderazgo, valores y cultura organizacional. El programa combinó metodologías presenciales, virtuales y auto formativas, buscando adaptarse a distintos perfiles profesionales y necesidades operativas.

Un componente relevante fue la incorporación y formación de jóvenes —incluyendo perfiles provenientes de áreas rurales— que, tras completar el proceso formativo, se integraron como funcionarios del banco. Este enfoque contribuyó a renovar capacidades internas y a fortalecer la vinculación entre conocimiento técnico y comprensión territorial.

Desde una perspectiva institucional, la Escuela permitió estructurar y sistematizar conocimientos previamente dispersos, generando un repositorio organizado de contenidos técnicos y normativos que facilita la transferencia de capacidades y la continuidad operativa. Más que un programa de capacitación aislado, la Escuela se consolidó como un mecanismo permanente de actualización y alineación institucional.

La creación de la Escuela de Formación representó así una decisión estratégica orientada a invertir en capital humano como base del fortalecimiento institucional. Este hito amplió la capacidad del BDP-SAM para sostener procesos complejos —como la implementación de finanzas sostenibles, digitalización y gestión territorial— sobre una base técnica más homogénea y profesionalizada.

## **5.7. Fortalecimiento Patrimonial e Infraestructura Institucional**

En 2025, el BDP-SAM concretó la adquisición de infraestructura propia para el desarrollo de sus operaciones institucionales, destacando la Torre BDP-SAM como nueva sede nacional. Esta decisión representó un hito en la consolidación patrimonial del banco, al incorporar activos estratégicos de largo plazo en su estructura financiera y organizacional.

La adquisición de inmuebles propios formó parte de una estrategia orientada a fortalecer la sostenibilidad institucional, reducir dependencia de arrendamientos y mejorar la planificación operativa. Más allá del impacto inmediato en costos recurrentes, la decisión respondió a una lógica de consolidación estructural, alineada con la expansión sostenida de operaciones y el crecimiento del personal técnico y administrativo.

Desde una perspectiva organizacional, la nueva infraestructura permitió concentrar funciones estratégicas en espacios diseñados para facilitar la coordinación interna, la implementación de tecnologías digitales y la gestión integrada de procesos. Asimismo, generó condiciones para incorporar criterios de eficiencia energética, accesibilidad y conectividad, en coherencia con los principios de sostenibilidad y transformación digital adoptados por el banco.

En términos institucionales, el fortalecimiento patrimonial mediante activos propios contribuyó a proyectar estabilidad y continuidad ante reguladores, clientes y

organismos internacionales. La decisión consolidó una base material más sólida para sostener el crecimiento del BDP-SAM y reforzó su autonomía operativa en el mediano y largo plazo.

En conjunto, la adquisición de infraestructura propia constituyó un hito institucional al transformar la estructura patrimonial del banco y ampliar su capacidad de planificación estratégica, integrando la dimensión física y operativa al proceso de consolidación organizacional.

## II. Aprendizajes Estratégicos del Quinquenio

La parte I presentó una memoria estructurada de los principales hitos institucionales del BDP-SAM durante el período 2019–2025. Estos hitos reflejan decisiones, reformas, instrumentos y capacidades instaladas que modificaron de manera significativa el modelo de intervención del banco. Sin embargo, la acumulación de hitos no constituye, por sí misma, una estrategia.

El paso siguiente no es añadir más iniciativas, sino interpretar de manera integral lo que la experiencia institucional ha revelado. Los aprendizajes que se presentan a continuación no se organizan por gerencias ni por líneas operativas, sino que emergen como patrones transversales que atraviesan distintos ámbitos del banco —finanzas sostenibles, asistencia técnica, digitalización, emprendimientos e institucionalidad— y que, en conjunto, configuran una lectura sistémica del modelo de banca de desarrollo adoptado en el quinquenio.

Aunque cada aprendizaje se formula como una afirmación específica, su alcance es integral: expresan principios que conectan gobernanza, instrumentos financieros, capacidades técnicas, sistemas de información y decisiones estratégicas. No se trata de conclusiones sectoriales, sino de criterios estructurales que permiten comprender cómo interactúan las distintas dimensiones institucionales y bajo qué condiciones generan resultados sostenibles.

Cada aprendizaje se presenta como una hipótesis operativa —del tipo “si... entonces...”— respaldada por evidencia institucional mínima, identificando tensiones enfrentadas, ajustes realizados e implicaciones estratégicas. El objetivo no es cerrar el debate, sino fortalecer la capacidad reflexiva del banco y convertir la experiencia acumulada en un activo estratégico para su evolución futura.

## 1. La Sostenibilidad Reconfigura el Modelo Institucional cuando se Asume como Arquitectura y no como Producto

Si la sostenibilidad se aborda como un conjunto de productos verdes, su efecto es marginal y segmentado; cuando se asume como arquitectura institucional — integrada en gobernanza, gestión de riesgos, planificación, talento y fondeo— transforma estructuralmente el modelo de banca de desarrollo.

La experiencia del BDP-SAM en el quinquenio muestra que la sostenibilidad solo adquiere densidad estratégica cuando deja de ser una línea temática y pasa a organizar decisiones institucionales completas. La acreditación ante estándares internacionales, la emisión de instrumentos financieros verdes, la adopción de una taxonomía propia, la incorporación de criterios climáticos en la evaluación crediticia, la planificación por impactos y la formación técnica especializada no fueron procesos aislados, sino piezas de una misma reconfiguración institucional.

Esta transformación implicó asumir tensiones entre crecimiento y exigencia ambiental, entre velocidad operativa y trazabilidad, y entre costos iniciales y posicionamiento de largo plazo. El aprendizaje central es que la sostenibilidad no se consolida por acumulación de instrumentos, sino por coherencia sistémica: cuando permea reglas, incentivos, capacidades y criterios de decisión, redefine la naturaleza misma de la banca de desarrollo.

## 2. Los Datos solo Crean Valor cuando Cambian Decisiones

Si los datos se limitan a producir información o reportes, su valor institucional es marginal; cuando se integran en procesos de decisión, gestión de riesgos y asignación de recursos, se convierten en una ventaja estratégica.

El desarrollo del Mapa de Complejidades, las Fichas Iñarandú, el Centro de Inteligencia Productiva, la digitalización crediticia y las herramientas de análisis y monitoreo demostraron que la generación de información no es suficiente por sí sola. El aprendizaje central del quinquenio es que el verdadero impacto surge cuando los datos alteran criterios de evaluación, redefinen prioridades sectoriales, anticipan riesgos y orientan intervenciones diferenciadas en territorio.

La tensión permanente estuvo entre acumular capacidades tecnológicas y lograr su apropiación efectiva en la toma de decisiones. Cuando la inteligencia productiva se integró a la planificación estratégica, a la evaluación crediticia y al monitoreo institucional, dejó de ser un soporte técnico y pasó a constituirse en arquitectura operativa del banco. El desafío hacia adelante no es producir más información, sino asegurar que cada sistema digital o herramienta analítica tenga una traducción concreta en decisiones verificables.

### **3. La Asistencia Técnica no es Complemento: es Gestión de Riesgo y Productividad**

Si la Asistencia Técnica se concibe como un servicio accesorio al crédito, su impacto es limitado y discontinuo; cuando se integra como componente estructural del modelo de intervención, se convierte en un mecanismo de reducción de riesgo y aumento de productividad.

La experiencia del quinquenio mostró que la distancia entre financiamiento y desempeño productivo no se reduce únicamente con colocación de cartera. La transformación del modelo de asistencia técnica, su articulación con crédito, la digitalización del trabajo en campo y la integración con sistemas de información evidenciaron que el acompañamiento técnico modifica la calidad del diagnóstico, orienta mejor el uso de los recursos y fortalece la sostenibilidad de las unidades productivas. La tensión principal estuvo en equilibrar escala y profundidad: ampliar cobertura sin diluir calidad, y sostener presencia territorial sin desbordar costos operativos.

El aprendizaje central es que la Asistencia Técnica no agrega valor por acumulación de talleres, sino por coherencia operativa: cuando se integra al ciclo crediticio, mejora la gestión del riesgo, incrementa la capacidad productiva y refuerza la lógica de banca de desarrollo como acompañamiento estructural y no solo como intermediación financiera.

### **4. La Inclusión exige Rediseño Permanente, no Expansión Declarativa**

Si la inclusión se aborda como ampliación de cobertura hacia mujeres, jóvenes o territorios específicos sin ajustes en el diseño institucional, sus efectos son limitados; cuando implica rediseñar productos, procesos, evaluación de riesgos y acompañamiento, se convierte en una transformación estructural.

La experiencia del BDP-SAM mostró que la inclusión efectiva no depende solo de asignar recursos a segmentos priorizados, sino de adaptar criterios crediticios, esquemas de acompañamiento, metodologías de evaluación y canales de acceso. Los programas dirigidos a mujeres y jóvenes evidenciaron que las brechas no son únicamente financieras, sino también informativas, técnicas y culturales. La tensión permanente estuvo entre crecer rápidamente en colocaciones y ajustar profundamente los instrumentos para responder a realidades diferenciadas.

El aprendizaje central es que la inclusión sostenible requiere coherencia entre discurso y diseño: cuando el rediseño institucional acompaña la intención política,

se fortalecen la permanencia de los emprendimientos, la calidad de cartera y la legitimidad territorial; cuando no, la inclusión corre el riesgo de convertirse en un ejercicio declarativo sin transformación estructural.

## **5. La Innovación sin Gobernanza puede Convertirse en Fragilidad**

Si la innovación se impulsa sin marcos claros de gobernanza, priorización y control de riesgos, puede generar dispersión institucional y vulnerabilidades; cuando se integra a reglas, procesos y capacidades formales, se convierte en ventaja estructural.

Durante el quinquenio, el BDP-SAM avanzó en múltiples frentes de innovación —finanzas sostenibles, digitalización crediticia, inteligencia productiva, nuevos programas de emprendimiento— que ampliaron su capacidad operativa y su posicionamiento estratégico. Sin embargo, la experiencia mostró que la velocidad de innovación debe equilibrarse con robustez institucional. La tensión central estuvo entre experimentar con nuevos instrumentos y asegurar consistencia normativa, trazabilidad, sostenibilidad financiera y alineación estratégica.

El aprendizaje fundamental es que innovar no es acumular iniciativas, sino institucionalizar aquellas que demuestran coherencia con el modelo del banco. Cuando la innovación se articula con gobernanza, planificación y gestión prudencial, fortalece la resiliencia institucional; cuando no, corre el riesgo de fragmentar capacidades y generar dependencia de liderazgos o coyunturas específicas.

## **6. La Gobernanza Amplía —o limita— El Margen de Acción Institucional**

Si la gobernanza se reduce a cumplimiento formal de normas, su efecto es administrativo; cuando se diseña como arquitectura de estabilidad, continuidad y respaldo patrimonial, amplía de manera sustantiva el margen de acción estratégica del banco de desarrollo.

La experiencia del quinquenio mostró que decisiones como la modificación de estatutos, la designación escalonada de directores, la formalización de acuerdos de accionistas, la capitalización extraordinaria y la gestión financiera contra cíclica no fueron ajustes técnicos aislados, sino condiciones habilitantes para sostener crecimiento, innovación y sostenibilidad en contextos adversos. La tensión estructural estuvo entre adaptarse a coyunturas cambiantes y preservar continuidad estratégica.

El aprendizaje central es que la gobernanza no es un componente periférico, sino el marco que define cuánto puede innovar, cuánto puede crecer y cuán resiliente puede ser la institución. Cuando las reglas fortalecen estabilidad, profesionalización

y respaldo patrimonial, la gobernanza se convierte en un activo estratégico; cuando son débiles o inestables, restringen la capacidad de desarrollo y aumentan vulnerabilidades sistémicas.

## **7. Fortalecer Capacidades Internas es Condición del Impacto Externo**

Si el fortalecimiento de capacidades internas se considera un gasto operativo secundario, el impacto externo será frágil y dependiente de coyunturas; cuando se asume como inversión estratégica en talento, conocimiento y cultura organizacional, se convierte en base estructural del modelo de desarrollo.

La experiencia del quinquenio mostró que procesos como la institucionalización de la meritocracia, la creación de la Escuela de Formación, la profesionalización de la gestión, la digitalización interna y la consolidación patrimonial no fueron dimensiones administrativas accesorias, sino condiciones habilitantes para sostener sostenibilidad, innovación, inclusión y resiliencia financiera. La tensión permanente estuvo entre priorizar resultados inmediatos y fortalecer capacidades de largo plazo.

El aprendizaje central es que el impacto territorial y productivo del banco depende directamente de la solidez técnica, ética y organizacional de su estructura interna. Cuando la inversión en capacidades se articula con gobernanza y planificación estratégica, el impacto externo deja de ser episódico y se convierte en resultado sostenible; cuando se descuida, la institución corre el riesgo de depender excesivamente de liderazgos individuales o contextos favorables.

### **Criterio Transversal**

Los aprendizajes del período delimitan un marco institucional que trasciende las iniciativas específicas descritas. La experiencia muestra que el desempeño de una banca de desarrollo depende de la coherencia entre su arquitectura interna y sus decisiones externas, entre sus reglas y sus instrumentos, entre su capacidad técnica y su propósito. Más que los resultados coyunturales, es esa coherencia la que define la solidez y sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Esta publicación presenta una reflexión integral sobre la evolución reciente del Banco de Desarrollo Productivo – BDP-SAM. A través de una memoria estructurada de hitos institucionales y un conjunto de aprendizajes estratégicos, el documento muestra cómo el banco fortaleció su arquitectura interna para responder a desafíos de sostenibilidad ambiental, inclusión financiera, digitalización, resiliencia económica y gobernanza corporativa.

Más que describir iniciativas aisladas, el texto revela un proceso de reconfiguración institucional en el que la coherencia entre reglas, capacidades técnicas, instrumentos financieros y propósito de desarrollo se convierte en el principal activo estratégico. La experiencia del quinquenio demuestra que la banca de desarrollo solo consolida su impacto cuando integra innovación, sostenibilidad y solidez institucional en una misma arquitectura organizacional.

