CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

Plan Estratégico Institucional

2022 - 2025

Acrónimos

Significado

CFN B.P: Corporación Financiera Nacional B.P.
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
GPR: Gobierno por Resultados.
IED: Inversión Extranjera Directa.
IGE: Índice de Gestión Estratégica.
LOSEP: Ley Orgánica de Servicio Público.
OEI: Objetivos Estratégicos Institucionales.
PEI: Plan Estratégico Institucional.
PESTEL: Análisis Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico, Legal.
SERCOP: Servicio Nacional de Contratación Pública.
IFIs: Instituciones Financieras.

ÍNDICE

CONTENIDO

Acrónimos 2
Marco Legal 4
Metodología de Construcción del Plan 5
Descripción de la Institución 6

CAPÍTULO 1 Diagnóstico Institucional 7
Planificación 8
Estructura Organizacional 8
Reforma al PEI 2020-2021 9
Talento Humano 9
Tecnología de la Información 10
Procesos Procedimiento y Servicios 11
Gestión de Colocaciones 12
Gestión de Riesgos 14
Gestión de Fondeo y Liquidez 15

CAPÍTULO 2 Análisis Situacional 17
Análisis PESTEL 18
Análisis PORTER 19
Análisis FODA 19
Mapeo de Actores 20
Análisis del Sector Bancario Nacional 22
Análisis Territorial 24
Modelo Canvas 25

CAPÍTULO 3 Elementos orientadores de la Institución 26
Visión 27
Misión 27
Valores 27
Ejes Estratégicos 27
Alineación Estratégica: Plan Nacional Creación de Oportunidades 28
Objetivos Estratégicos 30
Estrategias 30

CAPÍTULO 4 Diseño de indicadores 31

CAPÍTULO 5 Proyectos y Presupuesto de Gasto 35
Proyectos Emblemáticos 36
Presupuesto de Gasto Corriente 36

CAPÍTULO 6 Estrategia de seguimiento y evaluación 37
Seguimiento al plan 38
Evaluación al plan 38

ANEXOS 39
Matriz Programación Plurianual de la Política Pública (Anexo 1). 40
Matriz Programación Plurianual de la Política Pública (Anexo 2). 42
Mapa Estratégico Institucional (Anexo 3). 43

Marco Legal
Institucional

La planificación se ha centrado como política de Estado, siendo prioridad en el quehacer político y social de los diferentes niveles de Gobierno. La base legal que rige la formulación de la planificación estratégica institucional es la siguiente:

Constitución de la República del Ecuador:
- Art. 3. Es deber primordial del Estado planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir.

- Art. 280. El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas:
- Art. 5.1. La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República.

- Art. 5.3. Las entidades rectoras de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte de los sistemas de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar acciones para el efectivo cumplimiento de sus fines.

- Art. 9. La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del Buen Vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.

- Art. 14. Enfoques de igualdad.- En el ejercicio de la planificación y la política pública se establecerán espacios de coordinación, con el fin de incorporar los enfoques de género, étnico-culturales, generacionales, de discapacidades y movilidad. Asimismo, en la definición de las acciones públicas se incorporarán dichos enfoques para conseguir la reducción de brechas socio-económicas y la garantía de derechos.

- Art. 17. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo elaborará los instrumentos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales.

- Art. 54. Las instituciones sujetas al ámbito del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Código Orgánico Monetario y Financiero:
- Art. 14, dentro de las funciones de La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, deberá coadyuvar a "Precautelar la sostenibilidad de la balanza de pagos, la planificación económica para el Buen Vivir y la defensa de la industria naciente".

Norma de Implementación y Operación de Gobierno por Resultados:
Esta normativa rige la metodología GPR sobre la cual se construye el documento y se debe tener en observancia los parámetros establecidos en las guías.

Metodología de Construcción del Plan

Institucional

Para la construcción del presente documento, se ha considerado los lineamientos de la "Guía Metodológica para Formulación y Aprobación del Plan Estratégico Institucional", elaborada en 2017, el cual delimita los componentes del plan.

Para dar un enfoque participativo al proceso de formulación, se realizaron talleres con todas las áreas estratégicas y operativas, con el objetivo de recabar información multidisciplinaria, que sirva de insumo para la construcción del plan.

Figura 1: Proceso de Construcción del Plan

Fuente: Gerencia de Gestión Estratégica
Elaborado por: Gerencia de Gestión Estratégica

Descripción de la Institución

La búsqueda de la industrialización del país, bajo la nueva política económica del año 1963, hizo posible que el 21 de agosto de 1964, mediante Decreto Oficial de la Junta Militar, que gobernaba en aquel entonces, se creara la institución que hoy conocemos como Corporación Financiera Nacional B.P.- CFN B.P.
El mismo año que nació la CFN B.P., el Ecuador aprobaba la primera Ley de Reforma Agraria y Colonización del Ecuador, hitos de la historia de la economía ecuatoriana y un logro social anhelado desde inicios del siglo XX.

La CFN B.P. fue creada con objetivos claros: estimular y acelerar el desarrollo del país, principalmente, brindando asistencia técnica y financiera al sector productivo.

La CFN B.P. administró en agosto de 1972, el Fondo de Promoción de Exportaciones FOPEX, que atendería la financiación de la exportación de los bienes no tradicionales, contribución efectiva en la obtención de mayores divisas para el Ecuador.

Desde sus orígenes atendió al financiamiento de la pequeña industria, programa que fue conocido en 1981 como Fondo de Financiamiento a la Pequeña Industria y Artesanía FOPINAR, aprovechando la línea de crédito otorgada por el Banco Mundial.

En 1984 inauguró su edificio matriz situado frente al Parque El Ejido. Esta nueva infraestructura constituyó un aporte al progreso urbanístico de la ciudad de Quito.

A partir de septiembre de 1997 la CFN inició su gestión fiduciaria, prestando servicios civiles y/o mercantiles a instituciones de derecho público y privado, llegando a ser una de las fiduciarias más grandes del Ecuador.

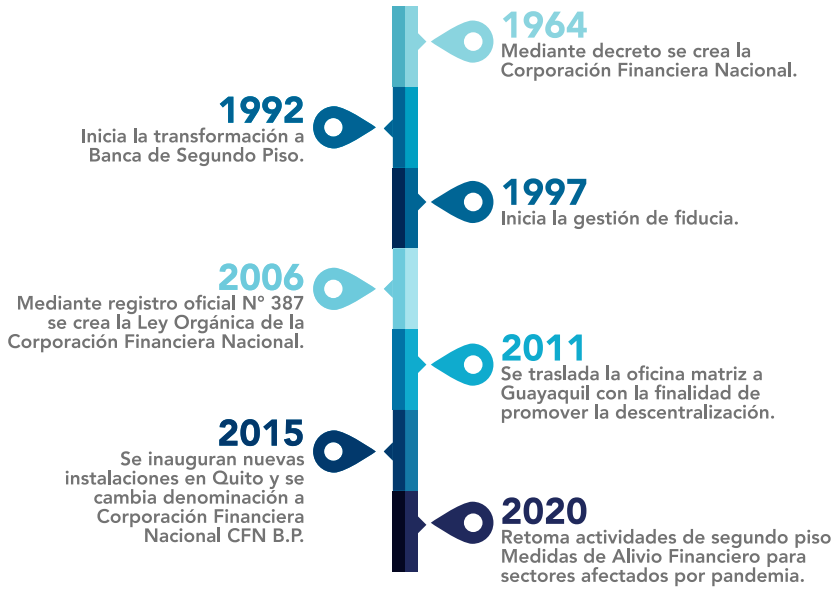
En octubre de 2006 se crea, mediante Registro Oficial No. 387, la Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional, la cual busca fortalecer la gestión realizada por la Institución dentro de la economía del país.

Desde el 2011 la CFN trasladó su oficina matriz a la ciudad de Guayaquil con el objetivo de promover la descentralización y mejorar la atención a sus clientes en todo el territorio ecuatoriano.

En el año 2015 se inauguraron las nuevas instalaciones de la oficina principal Quito, hecho que permitió mejorar la atención ciudadana, puesto que esta dependencia se trasladó al nuevo centro financiero de la capital ecuatoriana. A partir de diciembre de 2015 y vía decreto ejecutivo No. 868 la CFN cambió su denominación a Corporación Financiera Nacional CFN B.P., con el objeto de financiar al sector productivo, de bienes y servicios, así como proyectos de desarrollo en el ámbito nacional e internacional.

Con la nueva institución, el país apuntó a promover la inserción de la economía local en los procesos de industrialización, que se vivían en aquellas épocas. Desde la década de los sesenta, el Ecuador empezó a acusar la necesidad de sostener un proceso de desarrollo planificado desde la esfera pública, cumpliendo con el rol estatal de apoyo a los sectores productivos.

Figura 2: Principales Hitos de la Historia de CFN



Fuente y elaborado por: Gerencia de Gestión Estratégica

Capítulo 1

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Diagnóstico Institucional

1.1. Planificación

La planificación para el desarrollo debe establecer la ruta estratégica que la organización debe tomar para lograr sus objetivos, previendo los cambios y demandas del entorno.

La planificación institucional en la CFN B.P. es liderada y ejecutada por la Gerencia de Gestión Estratégica, misma que promueve sinergia y articulación en pro de los objetivos nacionales, sectoriales e institucionales. Constituye un proceso transversal y se encuentra enmarcado dentro del estatuto orgánico, como proceso adjetivo de asesoría, con el propósito de soportar la estrategia de la entidad, con enfoque de gestión por resultados.

La CFN B.P. formuló en 2018 su Plan Estratégico para el periodo 2018-2021, el cual se articulaba con el Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021[1], teniendo, entre otros elementos, 7 OEI, 25 indicadores y 30 estrategias (GPR, 2020).

Durante el 2020, los cambios en el entorno generados por la crisis sanitaria que afectó directamente a la producción y a las economías a nivel mundial, generaron cambios en la estructura de la demanda de crédito. En este mismo año, la CFN B.P. reinicia sus operaciones dentro de la banca de segundo piso, lo que representó un desafío para la Institución, debiendo generar líneas de financiamiento que respondan a las necesidades y coyunturas del mercado de crédito a nivel nacional, orientadas como un proceso de alivio financiero. Con la finalidad de alinear este accionar con la Planificación institucional, el PEI 2018-2021 fue reformado incluyendo nuevos objetivos, estrategias e indicadores, que permitan alcanzar la nueva visión institucional, sin afectar los compromisos antes adquiridos con los diferentes multilaterales y sectores del país.

El PEI 2018-2021 sirve como referencia inicial para contextualizar la planificación posterior. Para esta tarea, es necesario revisar los resultados obtenidos en dicho período (Anexo 1).

El Índice de gestión Institucional (IGE) mide el desempeño institucional respecto al cumplimiento de la planificación estratégica (N1) en la herramienta Gobierno por Resultados. Para el año 2020 la CFN B.P. obtiene IGE de 64.95, el cual se cataloga como "bueno", en el ranking de administración pública. A septiembre de 2021 este índice se ubica en 59.00.

La Institución cuenta actualmente con Planes Operativos Anuales 2021 (70 planes), los mismos que han sido aprobados mediante Resolución de Directorio DIR-078-2020 y a través de los cuales se ejecutan las actividades anuales en toda la institución para lograr los objetivos planteados.

Así también, se cuenta con informes periódicos de ejecución presupuestaria, informes de evaluación a la planificación (operativa y estratégica), los cuáles se ejecutan conforme a los procedimientos establecidos, y que aportan a la toma de decisiones de las autoridades.

1.2. Estructura Organizacional

El 8 de mayo de 2020 el Directorio de la Corporación Financiera Nacional B.P., resuelve aprobar el Proyecto de Rediseño de Estructura Organizacional y Actualización del Estatuto Organizacional por Procesos, mismo que es publicado el 5 de febrero de 2021, en el cuarto suplemento No. 386 del Registro Oficial.

Se definen dentro de la estructura los procesos gobernantes, procesos sustantivos, adjetivos de asesoría y de apoyo, así como los procesos desconcentrados.

- **Procesos gobernantes:** Aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control de la Corporación Financiera Nacional B.P.

- **Procesos sustantivos:** Aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer de los servicios y productos que se ofrece a sus clientes y/o usuarios, los mismos que se enfocan a cumplir la misión de la Corporación Financiera Nacional B.P.

- **Procesos adjetivos:** Aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos, se clasifican en procesos adjetivos de asesoría y de apoyo.

- **Procesos desconcentrados:** Aquellos que permiten gestionar a la institución a nivel territorial, participan en el diseño de políticas, metodologías y herramientas; en el área de su jurisdicción.

1. El gobierno actual mediante decreto ejecutivo 60, decidió mantener vigente el Plan de desarrollo denominado "Plan toda una vida" por lo cual hasta segunda orden la formulación del proceso de planificación 2022 – 2025 se alineará a dicho plan.

La interrelación existente entre estos procesos permite idealizar la cadena de valor de la institución que se muestra a continuación:

Con la nueva estructura orgánica los procesos institucionales quedaron de la siguiente forma:

- 2 gobernantes
- 8 sustantivos
- 3 adjetivos de apoyo
- 3 adjetivos de asesoría
- 3 procesos desconcentrados

1.3. Reforma al PEI 2020-2021

Mediante Resolución DIR-011-2021 del 30 de enero de 2021, se regularizan los cambios solicitados por la administración de turno a los elementos orientadores institucionales, en función de atender necesidades específicas de giro de negocio para la reactivación económica de los sectores productivos, afectados por la pandemia COVID-19.

1.4. Talento Humano

El talento humano de la CFN B.P. se encuentra regido por: LOSEP y Código de Trabajo, enmarcado dentro de las políticas públicas del país.

A continuación se analiza la capacidad operativa de cada unidad administrativa de la Institución, conjuntamente con los subsistemas de Talento Humano

Administración de Talento Humano

Al mes de agosto de 2021, constan un total de 736 servidores, de los cuales el 0.41% pertenecen a la modalidad de contrato de servicios ocasionales, el 17.93% a nombramiento permanente, el 64.40% a nombramiento provisional, 7.88% a Libre remoción y 9.38% mantienen su relación laboral a través de contratos por código del trabajo.

En la siguiente tabla se detalla, en términos absolutos, los funcionarios por modalidad de contrato, con corte a agosto 2021:

Tabla 1: Funcionarios CFN por modalidad de contrato

Modalidad De Contrato	N°
Código de Trabajo	69
Nombramiento Permanente	132
Nombramiento Provisional	474
Contrato de Servicio Ocasional	3
Libre Nombramiento y Remoción	58
Total	**736**

Fuente: Base de datos Distributivo de personal, agosto 2021
Elaborado por: Gerencia de Talento Humano

Respecto a la distribución del personal, en función del criterio de género, se puede observar que del total de funcionarios a agosto de 2021, el 43% representa al personal masculino y un 57% al personal femenino.

A continuación la Tabla 2, detalla la relación de género del personal institucional, comparando diciembre 2020 y agosto 2021:

Tabla 2: Personal CFN 2020-2021 por género

Género	Año 2020 (Diciembre)	Año 2021 (Agosto)
Masculino	328	320
Femenino	420	416
Total	**748**	**736**

Fuente: Base de datos Distributivo de personal 2021
Elaborado por: Gerencia de Talento Humano.

Respecto a la temática de inclusión social[2], la Institución presenta que el 5.57% del total de funcionarios se encuentran dentro de la cuota de personal que presenta alguna discapacidad o se encuentran en calidad de sustitutos. En la tabla 3, se presentan los datos de inclusión social, con corte a agosto 2021.

2. Conforme lo establece el Art. 64 de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP)

Tabla 3: Inclusión social CFN B.P.

Inclusión Social	Servidores
Personal con Discapacidad / Condición de Sustituto	41
Personal sin Discapacidad	695

Fuente: Base de datos Distributivo de personal 2021
Elaborado por: CFN B.P.

Capacitación de Personal

Con enfoque a la eficiencia institucional, se capacita a los servidores y funcionarios de CFN B.P., ante esto se gestiona la aprobación del Plan Anual de Capacitación por parte de la máxima autoridad o su delegado.

En el año 2020, se tenía planificado la realización de 72 capacitaciones, de las cuales se ejecutaron 36, según el siguiente detalle:

Tabla 4: No. Capacitaciones año 2020

Plan de capacitación	Realizadas	No realizadas	Porcentaje cumplimiento
72	36	36	50%

Fuente: Gerencia de Talento Humano
Elaborado por: Gerencia de Talento Humano

Para el año 2021 se planteó realizar capacitaciones a 600 funcionarios; esta gestión se ha podido cumplir antes de finalizar el año, logrando al mes de agosto de 2021 capacitar a 681 funcionarios.

Clima Laboral

La medición de clima laboral recepta la percepción de los funcionarios con relación a la institución y las condiciones que esta brindan para el desempeño de sus actividades, permitiendo detectar posibles problemas y conflictos que pudieran afectar el desarrollo laboral.

En este sentido, la encuesta aplicada por el Ministerio del Trabajo a los servidores y trabajadores de la Corporación Financiera Nacional en el mes de octubre del 2020, determinó los siguientes resultados:

Tabla 5: Resultados Clima Laboral por factor año 2020

Factores	Resultado	Valoración
Liderazgo	78%	Muy Bueno
Compromiso	77%	Muy Bueno
Entorno de Trabajo	88%	Muy Bueno
Valoración General	79%	Muy Bueno
Participación De Encuestas	95%	Excelente

Fuente: Gerencia de Talento Humano
Elaborado por: Gerencia de Talento Humano

A continuación se presenta una comparación entre los resultados de los dos últimos años (2020-2021):

Tabla 6: Resultados comparativos año 2020 vs 2021

Indicador Clima Laboral	2020 - Resultado	2021 - Objetivo	2021 – Desafío
Indicador de Clima Laboral Institucional	79%	84%	90%
Brecha con Clima Laboral	11%	6%	0%
Valoración Clima Laboral	Muy Bueno	Muy Bueno	Excelente

Fuente: Gerencia de Talento Humano
Elaborado por: Gerencia de Talento Humano

La CFN B.P. en la ejecución del Plan Estratégico de Mejora de Clima Laboral PEM.21 y en cumplimiento de la planificación de actividades institucionales ha sido informada por parte de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional la obtención máxima (50%) de los dos primeros trimestres del año.

Durante el año 2021 se han implementado además los proyectos "Onboarding" y "Marcaciones". Este sistema ha permitido que los nuevos servidores puedan capacitarse según la disponibilidad de su agenda y desde todos los puntos del país.

1.5. Tecnología de la Información

En el marco de la modificación del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Corporación Financiera Nacional B.P., se reformuló la distribución de áreas como seguridad de la información, dándole independencia funcional del área de tecnología, riesgos, del negocio y función de auditoría, con la finalidad de mejorar los procesos institucionales y dar cumplimiento a lo establecido en las normas de la Superintendencia de Bancos.

Se fortalecieron los servicios de comunicación y colaboración entre las oficinas a nivel nacional, por medio de una plataforma tecnológica que permitió reducir costos.

Debido a la pandemia del 2020, no se han logrado concluir todas las contrataciones de soluciones de TI planificadas para el periodo 2018 – 2021; sin embargo, se realizaron diversos análisis de la infraestructura y sistemas de información. Como conclusión de los mismos, se espera en el periodo 2022 – 2025 actualizar el core bancario de forma que permita mitigar riesgos y facilitar la eficiencia en los procesos con los clientes y con el personal.

Entre los retos tecnológicos que tiene CFN B.P. están:

• La implementación convergente de tecnologías sociales, móviles, analíticas y en la nube.
• La omnicanalidad de productos y servicios.
• La eliminación del uso del papel en los procesos internos y externos.

Sistemas de Información

El cambio constante en el mapa de procesos institucional ha incrementado el reto en cuanto a mantener sincronización con las aplicaciones.

Se implementa un modelo de desarrollo con base a las disciplinas relacionadas con la gestión de procesos de negocios. Las herramientas para inteligencia de negocios también han sido fortalecidas y en base a ellas han sido desarrollados nuevos informes de tipo ejecutivo que sirven para la toma de decisiones.

1.6. Procesos Procedimiento y Servicios

El actual Modelo de Gestión de la Corporación Financiera Nacional B.P., permite analizar sus líneas de gestión con un enfoque por procesos, logrando:

• Interrelacionar las actividades de los procesos de forma transversal.

• Controlar los procesos a través de los resultados de los indicadores de gestión.

• Concentrar la atención de los resultados en lo que agrega valor a los clientes.

• Incrementar la eficacia y eficiencia de la institución.

La institución cuenta con un Mapa de Procesos y un Inventario de Procesos, los cuales interrelacionan transversalmente los procesos de la institución. El Inventario de Procesos vigente, identifica 558 procedimientos que deben ser documentados o actualizados en coordinación con los responsables de los procesos, con el enfoque de Gestión por Procesos.

La crisis sanitaria que inició en el 2020 permitió identificar debilidades en cuanto a la automatización de procesos. Entre los principales retos a enfrentar están:

• Incrementar la eficacia y eficiencia en la institución a través del análisis transversal de sus procesos a fin de optimizarlos y agilizarlos; e

•Implementar el aseguramiento de la calidad que permita fortalecer la confianza de sus clientes.

1.7. Gestión de Colocaciones

Durante los últimos 4 años la CFN B.P. ha desembolsado más de USD 2,300 Millones como incentivo a los sectores productivos del país. Esto representa alrededor de un 10% más de lo desembolsado en el periodo 2014-2017.

A continuación, se presenta un comparativo del cumplimiento de las colocaciones para el periodo 2018-2021.

Figura 3: Desembolsos CFN 2018-2021 (MM de USD)

Fuente: Sistema de Información Gerencial - Qlikview
Elaborado por: Gerencia de Gestión Estratégica

El comportamiento de los desembolsos en el periodo analizado fue regular en los dos primeros años. En el año 2018 la meta propuesta fue superada, y en el año 2019 estuvo muy cerca de ser cumplida. En los años 2020 y 2021 se visualiza una disminución, lo cual se relaciona con la coyuntura económica mundial, causada por el COVID-19 que mostró significativos efectos negativos sobre la economía mundial.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó que la economía mundial decreció 3.2% en 2020, lo cual implica un notorio contraste a la cifra alcanzada en 2019, cuando la producción mundial creció 2.8%. En este panorama, la CFN B.P. en el segundo semestre del 2020 reinicia sus operaciones dentro de la banca de segundo piso.

Durante el año 2021 la Corporación Financiera Nacional B.P. consolida su participación en el esquema de banca de segundo piso, a través de acciones como la implementación de una estructura interna, que pretende incrementar la gestión comercial incorporando nuevas Instituciones Financieras Participantes (Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito); así como también el diseño, desarrollo y puesta en marcha de nuevos productos y modalidades de financiamiento.

Como parte del financiamiento y apoyo al sector productivo, la CFN B.P. realiza inversiones en el mercado de valores, con el fin de inyectar recursos a las empresas que requieren financiamiento, y dinamizar el mercado a través del Programa de Financiamiento Bursátil (PFB), que forma parte del plan de colocaciones de la institución.
En el año 2018, la meta reformada fue de USD 47.50 MM, ejecutándose USD 46.31 MM. Mientras que para el año 2019 la meta reformada fue USD 40.00 MM, siendo ejecutado un total de USD 41.05 MM.

Por otra parte, el año 2020 fue un periodo atípico, ejecutando únicamente USD 16.78 MM en inversiones del PFB. Durante los meses de abril a junio de 2020, debido a afectaciones generadas por la emergencia sanitaria del COVID-19 no se realizaron nuevas inversiones, dando prioridad a requerimientos de diferimientos de los cupones de capital y/o interés que solicitaron los emisores de títulos valores, amparados en la normativa expedida por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera.

A fin de precautelar la liquidez institucional, se decidió no ejecutar nuevas inversiones como parte del PFB. El programa se encuentra suspendido actualmente.

A continuación se muestra las inversiones ejecutadas del PFB en comparación a las metas, y el saldo que presenta este portafolio durante los años 2018 hasta el cierre del 2021.

Figura 4: Evolución del Portafolio PFB 2018-2021

Fuente: Reportes internos de control del PFB de CFN
Elaborado por: Gerencia de Gestión Estratégica

La CFN B.P. ha sido el proveedor fiduciario preferente del sector público, con motivo de las disposiciones legales vigentes; cuenta con autorización de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para actuar como Administradora de Fideicomisos y Agente de Manejo en procesos de Titularización.

A continuación se detallan los resultados de la gestión fiduciaria de los años 2019 y 2020:

Tabla 7: Gestión Fiduciaria 2019-2020

Tipo Fideicomiso	Patrimonio Legal 2019 (MM USD)	N°	Patrimonio Legal 2020 (MM USD)	N°
Administración	1,144.90	36	1,211.63	38
Garantía	54.72	67	62.60	66
Inmobiliario	44.79	8	44.37	7
Titularización	-	1	-	-
Inversión	81.61	3	406.56	1
Total	1,326.02	115	1,725.16	112

Fuente: Gerencia Fiduciaria
Elaborado por: Gerencia Fiduciaria

Fondo Nacional de Garantías

El Fondo Nacional de Garantías, desde el año 2018 a agosto 2021, ha logrado colocar 5,645 garantías por un monto superior a los USD 194 MM, lo que permitió a su vez a las Mipymes beneficiarias obtener un acceso al financiamiento del orden de USD 301 MM.

Tabla 8: Fondo Nacional de Garantías: Colocación Acumulada 2018- agosto 2021

Indicador	PERIODO	
	Enero 2018 - Agosto 2021	Enero - Agosto 2021
Número de operaciones	5645	467
Monto acceso al crédito (USD.)	301,866,955.14	34,531,573.01
Monto total garantizado (USD.)	194,307,156.12	16,937,114.63
Porcentaje Promedio garantizadO	64.37%	49.05%
Monto promedio crédito (USD.)	53,475.10	73,943.41
Monto promedio garantía (USD.)	34,421.11	36,267.91

Fuente: Subgerencia de Garantías de Crédito
Elaborado por: Subgerencia de Garantías de Crédito

El año 2020 fue el de mayor colocación desde la creación del FNG. Se otorgaron garantías por un monto de USD 79,21 MM, las mismas que permitieron tener un acceso al crédito por un monto de USD 111,37 MM. Así, en cuanto al monto garantizado, se registró un crecimiento del 72%, con respecto al monto colocado en el año 2019, de igual forma incrementó en un 27% el número de garantías otorgadas, acorde al siguiente gráfico:

Figura 5: Evolución Colocación Fondo Nacional de Garantías

Fuente: Subgerencia de Garantías de Crédito
Elaborado por: Subgerencia de Garantías de Crédito

Es importante considerar que durante el 2020, como parte del programa gubernamental Reactívate Ecuador (para apoyar a las Mipymes del Ecuador que fueron afectadas por la situación del COVID-19), se creó la línea de garantía "Reactívate" el 2 de julio de 2020, la cual contempló una garantía de hasta USD 400,000 con una cobertura del 80% para créditos de capital de trabajo que contemplen un período de gracia de 6 meses. En el marco de dicho programa, se otorgaron USD 56.9 MM en garantías, beneficiando a 1509 Mipymes del país.

Por disposición de la Superintendencia de Bancos se suspende la emisión de garantías a favor del Banco Pacífico, disminuyendo la colocación de garantía en 2021.

Finalmente, en el último trimestre del año 2021 entrará en vigencia y operación una nueva Línea de Garantía, creada en el marco del Proyecto de Acceso a Financiamiento para Mipymes con recursos provenientes del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), con lo cual se buscará en el corto y mediano plazo incrementar la colocación y volumen de operaciones del Fondo, a través de la firma de convenios de participación con nuevas instituciones financieras, fomentando así un mayor uso y participación de este instrumento de acceso al crédito que beneficia a los sectores productivos del país.

Comercio Exterior

En los años 2018 y 2019, se logró apoyar al sector exportador a través del Producto Factoring Internacional, con desembolsos de USD 47.3 MM.

A partir del año 2020, estos valores sufrieron una disminución provocada por varios factores, específicamente como consecuencia de la Pandemia por COVID 19. Durante la contingencia, muchas de las empresas Importadoras y Exportadoras restringieron sus operaciones.

Al cierre del año 2020 las líneas de corresponsalía ascendieron a USD 29 MM, no obstante se encuentran suspendidas por parte de las entidades financieras a partir de la pandemia por nivel de riesgo. No obstante se espera la reactivación de líneas con Bancos Corresponsales, necesarias para procesar Operaciones Contingentes de Comercio Exterior.

Durante el año 2018, se aprobaron líneas de Cartas de Crédito de Importación por un monto de USD 5.96 MM y una operación puntual por USD 0.55 MM. Se encuentra en etapa final de pruebas el proceso de implementación la Plataforma Swift / Alliance Access. Dicha implementación ha sido un proceso conjunto con Banco del Pacífico, amparado en el "Convenio de Cooperación Interinstitucional y Asistencia Técnica por la Prestación de Servicio de Mensajería Swift, su respectiva conectividad y transferencia de conocimiento".

Factoring Internacional

Los montos de las líneas aprobadas desde el año 2018 hasta el año 2020 correspondiente a este producto ascienden a USD 34,74 MM, con montos desembolsados por USD 56.79 MM.

Líneas de Crédito con Bancos Corresponsales.
Durante el periodo 2018 - 2021 se han obtenido los siguientes montos correspondientes a Líneas de Corresponsalía:

Tabla 9: Líneas de Crédito Obtenidas de Bancos del Exterior

No.	Institución Financiera	2018	2019	2020	2021
1	BLADEX- Panamá	US$ 10	US$ 10	US$ 10	US$ 0
2	BNDES - Brasil	US$ 10	US$ 19	US$ 19	US$ 0

Fuente: Subgerencia de Comercio Exterior
Elaborado por: Subgerencia de Comercio Exterior

1.8. Gestión de Riesgos

Los bancos y las instituciones de crédito se enfrentan a una serie de riesgos inherentes a sus operaciones: riesgo crédito, riesgo de liquidez y riesgo operativo.

En la Banca de Desarrollo la gestión de riesgos institucionales es un proceso crítico; por lo cual la CFN B.P genera metodologías y mecanismos que permiten identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos con el fin de tomar decisiones oportunas y adecuadas.

A continuación se presenta las principales acciones aplicadas en cada riesgo:

Tabla 10: Tabla de Riesgos

Riesgo	Descripción	Claves de Gestión	Indicadores de Desempeño / Acciones
Riesgo de Crédito	El riesgo de crédito es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas	- Informe de evaluación y mitigación de riesgos de crédito - Sistema de indicadores de alerta temprana para el riesgo de crédito - Estrategias y políticas de riesgo de crédito.	- Nivel de Riesgo de crédito **"Medio"**
Riesgo de Mercado de Liquidez	Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer del dinero suficiente para cumplir con las obligaciones de pagos que se tienen comprometidos y no ser capaz de desarrollar el negocio en las condiciones pronosticadas.	Informes de evaluación y mitigación de riesgos de Mercado y Liquidez. - Sistema de indicadores de alerta temprana para el riesgo de Mercado y Liquidez. - Estrategias y políticas de riesgos de mercado y liquidez.	- Nivel de Riesgo de Mercado **"Bajo"** - Nivel de Riesgo de Liquidez institucional **"Medio"**
Riesgo Operativo	Posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas originadas por errores humanos, fallas tecnológicas o procesos, infraestructura, o por factores externos.	- Informes de evaluación y mitigación de riesgos operativos. - Sistema de indicadores de alerta temprana para el riesgo operativo	- Nivel de Riesgo Operativo **"Medio"**

Fuente: Gerencia de Riesgo
Elaborado por: Gerencia de Gestión Estratégica

1.9. Gestión de Fondeo y Liquidez

Gestión De Liquidez

La adecuada administración de la liquidez y captación de recursos a través de diferentes mecanismos de fondeo permiten a la CFN B.P. cumplir sus objetivos estratégicos. A continuación se presenta un análisis de la liquidez institucional, periodo 2018 al 2021.

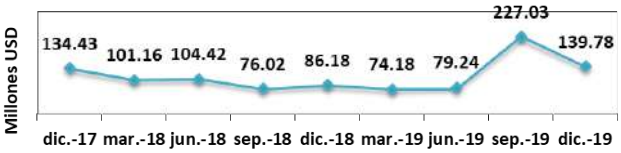
La CFN B.P. inició el año 2018 con un saldo de caja de USD 134.4 MM e inversiones a corto plazo por USD 95.0 MM. Durante ese año se superó el plan de colocaciones de crédito y canceló USD 74.45 MM correspondientes a crédito externo, los cuales fueron cubiertos principalmente por los ingresos generados a través de la recuperación de cartera y las inversiones que se mantenían a corto plazo; y como parte de los financiamientos la institución contó con recursos de AFD (apoyo post terremoto). En el último trimestre del año 2018, existió una restricción de depósitos en el sistema financiero, lo que se reflejó en cancelaciones de las obligaciones con el público por USD 120.88 MM, mismas que fueron cubiertas principalmente con recursos recuperados de un bono del estado relacionado con el Programa de Inversión Doméstica del BCE por USD 180 MM. Es así que la institución cierra el año 2018 con un saldo de caja de USD 86.18 MM y USD 43 MM en inversiones a corto plazo.

Para el año 2019, CFN afrontó la cancelación de las inversiones de su principal inversionista privado por un monto superior a los USD 100.0 MM, así como los vencimientos de obligaciones financieras por USD 25.12 MM. Se gestionó la captación de nuevos recursos provenientes mayormente de inversionistas públicos como los Fideicomisos de Cosede y Biess, y de otros inversionistas privados, logrando captar nuevos recursos a través de obligaciones con el público (venta de certificados de inversión) por USD 260.26 MM. Adicionalmente, se incorporaron recursos provenientes de financiamientos externos por USD 59.73 MM correspondientes a AFD, CAF Progresar 2 y CAF Factoring Electrónico.

Adicionalmente, al término de tercer trimestre del año 2019, se recibieron recursos por la recompra de un Bono del Estado que realizó el Ministerio de Economía y Finanzas por USD 120 MM, mejorando la liquidez institucional

En la siguiente figura se aprecia la evolución de la liquidez de CFN B.P., durante los años 2018 y 2019:

Figura 6: Evolución Trimestral Liquidez 2018-2019



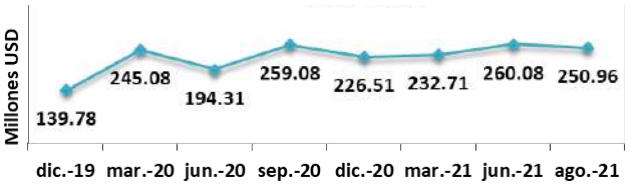
Fuente: Reporte de Liquidez Institucional CFN B.P.
Elaborado por: Gerencia de Negocios Financieros y Captaciones

El año 2020 inicia con un saldo de caja de USD 139.78 MM, y durante el primer trimestre del año incrementan los fondos disponibles a USD 245.08 MM con recursos provenientes de financiamiento externo: Nomura Securities International Inc USD 36.90 MM, CAF Factoring Electrónico USD 20 MM, CAF Progresar 2 USD 10 MM. A partir del segundo trimestre, ante la declaratoria de la emergencia sanitaria COVID-19, se aplican medidas de alivio financiero a los clientes que repercutieron en una menor recuperación de cartera, siendo que la recuperación promedio mensual disminuyó de USD 40 MM en el primer trimestre a USD 15 MM durante el segundo trimestre; no obstante, también el volumen de desembolsos de crédito fue menor (de un promedio de USD 33.8 MM en el primer trimestre, disminuyó a un promedio de USD 16.54 MM en el segundo trimestre).

Para el tercer trimestre del año, la institución obtiene el penúltimo desembolso del financiamiento con AFD por USD 7.58 MM, y ante el cambio de estrategia con énfasis en una banca de segundo piso, ingresan USD 120.00 MM de un total de USD 260.0 MM aprobado por un nuevo financiamiento con Banco Mundial. Sin embargo, el entorno político del cambio de gobierno y la incertidumbre por la crisis sanitaria, debilitó la confianza de inversión manifestada en la contracción de las colocaciones de crédito en el sistema financiero, y generando un punto de inflexión en la situación de liquidez de la economía ecuatoriana, que se vio reflejado en un incremento de la liquidez de la institución. Es así que al cierre del año 2020 el saldo de fondos disponibles se ubicó en USD 226.51 MM, y las inversiones a corto plazo realizadas para rentabilizar los excedentes de liquidez ascendieron a USD 210.0 MM.

Esta situación se ha mantenido durante el año 2021, dificultando las colocaciones de crédito a través de créditos tanto de primer como segundo piso, por lo cual se ha procedido a invertir los excedentes de liquidez en títulos emitidos por entidades financieras privadas y títulos emitidos por el Estado con la finalidad de mejorar la rentabilidad de los recursos. A continuación se muestra la evolución de los fondos disponibles durante el año 2020 y agosto 2021:

Figura 7: Evolución Trimestral Liquidez 2020-2021



Fuente: Reporte de Liquidez Institucional CFN B.P.
Elaborado por: Gerencia de Negocios Financieros y Captaciones

Con respecto a la gestión de fuentes de fondeo, hasta agosto de 2021, se incrementó la captación de recursos a través de inversionistas privados y públicos por un monto de USD 179.39 MM, y no ha existido incremento de nuevas obligaciones financieras, por el contrario se terminó anticipadamente la operación de financiamiento que se mantenía con Nomura, por los excedentes de liquidez y al representar un mayor costo.
Cabe destacar que en el periodo 2018 - 2021 se evidencia una disminución en el costo del pasivo y un incremento en el plazo promedio.

Figura 8: Evolución del Pasivo con Costo

Fuente: Reporte de Pasivos CFN B.P.
Elaborado por: Gerencia de Negocios Financieros y Captaciones

En la tabla contigua se muestran las fuentes de financiamiento externo vigentes a agosto 2021.

Tabla 11: Fuentes de Financiamiento

Financista	Valor Nominal (USD mm)	Tasa de Interés Promedio	Plazo Contractual Promedio (años)
AFD	52.57	4.24%	18
BID	0.83	2.00%	24
BIRF	120	1.46%	24
CAF PROGR.1	84.88	2.29%	14
CAF PROGR.2	40	1.96%	15
EXIMBANK USA	0.0029	0.75%	7
USAID	0.007	2.99%	9
TOTAL	**298.3**	**2.25%**	**19**

Fuente: Reporte de Pasivos CFN B.P.
Elaborado por: Gerencia de Negocios Financieros y Captaciones

Adicionalmente, durante el año 2021 se firmó un préstamo con KFW – Banco de Desarrollo Alemán bajo garantía soberana por EUR 20.5 MM (a ser destinado a crédito primer piso para inversiones sostenibles producto Agrorenace), del cual todavía no se ha solicitado desembolsos ya que debe existir previamente generación de cartera de crédito.

Ante este escenario, la institución cerraría de agosto con una liquidez de USD 250.96 y líneas de financiamiento con proyección exclusivamente dar continuidad a los créditos suscritos y en función del plan institucional del año 2022 se podría afrontar el plan de colocaciones acorde a las estrategias.

Capítulo 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis Situacional

El análisis situacional se define como un estudio del entorno en el que se desenvuelve una organización en un momento determinado, identificando los factores externos e internos relacionados con la situación y proyección de la organización respecto de su entorno. Asimismo, este análisis permite analizar fallas, dificultades, riesgos y oportunidades para clasificarlas, separarlas, jerarquizarlas y aprobarlas, lo cual fortalece la formulación de la estrategia organizacional. Para este efecto, el presente documento cuenta con las siguientes herramientas de análisis situacional y de entorno: PESTEL, Análisis de las 5 fuerzas de PORTER, FODA y Mapeo de Actores.

2.1. Análisis PESTEL

P

POLÍTICO

El nuevo Gobierno Nacional ha propuesto un plan de desarrollo con visión de mercado, creación de empleo, y oportunidades para nuevos negocios. Los retos de gobernabilidad prevalecen debido a la polarización política, que dificulta la ejecución de las acciones del gobierno.

La credibilidad del Gobierno es decisiva en la atracción de inversiones y generación de perspectivas positivas en la seguridad para hacer negocios.

E

ECONÓMICO

Se proyecta un crecimiento de la economía mundial en un 6% al término del 2021. Ecuador presentará una significativa recuperación, con crecimiento de 2.8%, afianzado en medidas de reactivación económica, plan de vacunación, y políticas públicas para la generación de negocios e inversiones.

Los compromisos con organismos multilaterales continúan ejerciendo presión sobre el presupuesto general del estado.

S

SOCIAL

La pandemia del COVID-19 generó alto costo social. Las familias han debido afrontar las deficiencias del deteriorado mercado laboral ecuatoriano. A agosto de 2021, la tasa de desempleo se ubicó en 4.9% reflejando mejoras mínimas.

Aproximadamente, un tercio de la población se encuentra bajo niveles de pobreza, combinado con elevados niveles de desigualdad (Índice de Gini de 0.5).

T

TECNOLÓGICO

El progreso tecnológico no ha sido retrasado por la pandemia del COVID-19. Los canales digitales se han revelado como importantes herramientas de comunicación, trabajo y realización de negocios.

El avance de las nuevas tendencias tecnológicas exigen que la Banca se adapte a los cambios, con el fin de proveer mejores servicios financieros, llegando a más usuarios, siendo eficientes y productivos.

E

ECOLÓGICO

Los organismos multilaterales exigen que las entidades financieras fondeadas cumplan con estándares de gestión ambiental y social, manteniendo exigencias de salvaguardias en sus políticas, e incorporando instrumentos para el efecto.
Las Normas de Desempeño son adoptadas por diversas organizaciones como un componente clave de gestión de riesgos ambientales y sociales. Otras instituciones han establecido sus Directrices de Sostenibilidad.

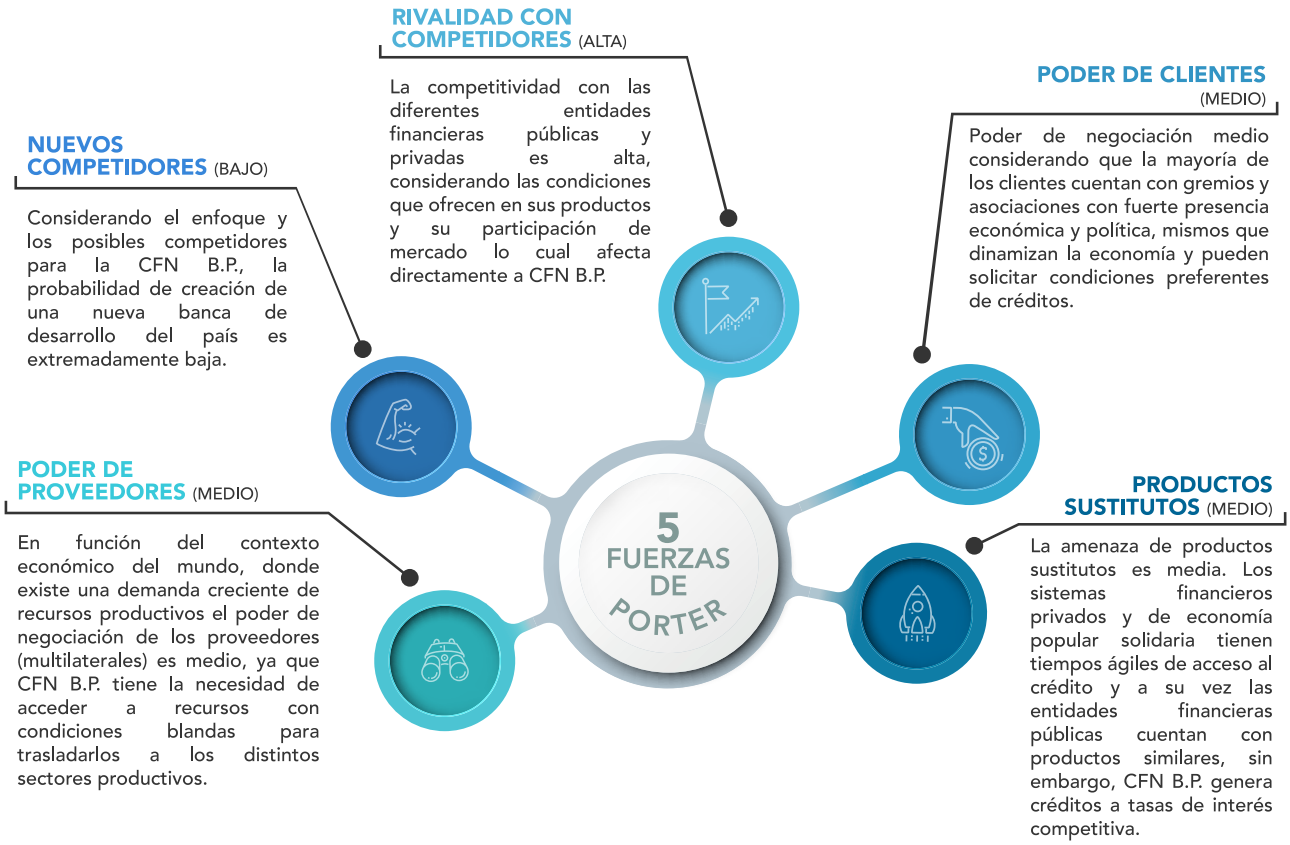
L

LEGAL

El ambiente jurídico ecuatoriano se caracteriza por su alto nivel regulatorio, especialmente en el ámbito bancario. La norma constitucional establece principios con los cuales debe actuar el sistema financiero público. El planteamiento de nuevas leyes apunta hacia la especialización del rol de la banca pública, como brazo ejecutor de la política crediticia pública.

2.2. Análisis PORTER

Diagrama 5 Fuerzas de Porter



Elaborado por: Gerencia de Gestión Estratégica

2.3 Análisis FODA

Para poder complementar el diagnóstico de la Institución, se establece el FODA institucional, a fin de proveer información determinante para la elaboración de las estrategias institucionales.

Fuente: Corporación Financiera Nacional B.P.
Elaboración: Gerencia de Gestión Estratégica

2.4. Mapeo de Actores

En la siguiente tabla se presentan aquellos actores que ejercen roles importantes en el relacionamiento con la CFN B.P.

Tabla 12. Mapeo de Actores

Actor	Relacionamiento	Rol del Actor
Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	Regulación	**JPRMF:** Formular y regular la política crediticia, monetaria, las actividades financieras, y la programación crediticia.
		CFN B.P.: Cumplir las políticas públicas dictadas por la JPRMF para el ejercicio de sus actividades financieras.
Superintendencia de Bancos	Control	**SB:** Ejercer la vigilancia, auditoría, control y supervisión del cumplimiento de las disposiciones de este Código orgánico Monetario y Financiero, y de las regulaciones dictadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
		CFN B.P.: Cumplir los lineamientos y disposiciones emitidas por la SB, en el marco del negocio bancario.
Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros	Control	**SCVS:** Control y supervisión de las operaciones fiduciarias y provisión de información para la ejecución de las operaciones de crédito.
		CFN B.P.: Cumplir los lineamientos y disposiciones emitidas por la SCVS sobre el control de las operaciones fiduciarias, y la gestión de la información societaria de sus clientes.
Ministerio de Economía y Finanzas	Coordinación	**MEF:** Vigilar la institución en su rol de accionista propietario, y brindar soporte en casos de problemas financieros, así como respaldo en la consecución de operaciones que requieran garantía soberana.
		CFN B.P.: Ejecutar las políticas de crédito y financiamiento para el desarrollo de proyectos de interés estatal. Informar sobre manejo presupuestario, y de la gestión en general.
Unidad de Análisis Financiero y Económico	Control	**UAFE:** La vigilancia, control y supervisión de procesos, normativas relacionadas a la prevención de lavados de activos.
		CFN B.P.: Emitir reportes de operaciones inusuales injustificadas y los reportes transaccionales de la CFN B.P.
Calificadoras de Riesgos	Coordinación	**CR:** Evaluar y asignar una calificación de riesgos, de acuerdo a escala establecida por la Superintendencia de Bancos, con base en las metodologías desarrolladas para el efecto.
		CFN B.P.: Proporcionar información veraz y oportuna sobre los estados financieros de la institución, y demás insumo que permitan asignar una calificación de riesgo que refleje la realidad institucional.
Instituciones Financieras	Coordinación	**IFIS:** Acogerse al mecanismo que tiene por objeto afianzar obligaciones crediticias de las personas que no están en capacidad de concretar proyectos con el sistema financiero nacional por falta de garantía.
		CFN B.P.: Emitir directrices y lineamientos para la operación del Fondo Nacional de Garantías, con el fin de financiar proyectos de inversión a clientes con garantías limitadas.
Subsidiarias y Empresas con Inversión Accionaria	Coordinación	**SEIA:** Informar sobre la gestión general de las diferentes entidades, así como el cumplimiento de objetivos y deberes dictaminados por la CFN B.P. en su rol de accionista.
		CFN B.P.: Dictaminar las políticas, planes de acción, aprobaciones a niveles de junta de accionistas, y a nivel de directorio el seguimiento al cumplimiento, instrucciones, metas, objetivos y control financiero.
Casa de Valores	Gestión	**CV:** Proporcionar asesoría, consultoría, evaluación, e intermediación en procesos bursátiles de interés de la CFN B.P.
		CFN B.P.: Vinculación a nivel de los negocios para procesos bursátiles.

Actor	Relacionamiento	Rol del Actor
Buró de Crédito	Gestión	**BC:** Asesorar y proveer información crediticia de los clientes.
		CFN B.P.: Integrar la información proporcionada por el buró de crédito en las metodologías y procesos de calificación de riesgo y aprobación de crédito.
Bolsa de Valores	Proveedor	**BV:** Garantizar las transacciones acordadas y cierre de operaciones bursátiles. Proveer información y documentación de los clientes referente a participación accionaria.
		CFN B.P.: Ejecutar operaciones bursátiles que respondan a los intereses institucionales. Elaborar Informes técnicos referentes a la situación económica y financiera de los clientes.
Banco Central del Ecuador	Gestión	**BCE:** Corresponsalía de respaldo, negociación y asistencia técnica de prácticas financieras.
		CFN B.P.: Brindar crédito en los distintos programas que ofrece la institución y segmentos que cubre.
Instituciones Fiduciarias	Gestión	**IF:** Cumplir los lineamientos establecidos por los constituyentes del fondo o fideicomiso.
		CFN B.P.: Vinculación a nivel de administración de fondos y/o fideicomisos.
Organismos Multilaterales	Gestión	**OM:** Ser corresponsales de financiamiento con fondos reembolsables y no reembolsables con condicionamiento vinculado.
		CFN B.P.: De acuerdo a los lineamientos establecidos orientar el financiamiento de los fondos, dar seguimiento y evaluar la gestión de los mismos.
Firmas de Auditoría Externa	Proveedor	**FAE:** Proveer información y documentación de los clientes referente a su situación financiera y hallazgos relevantes.
		CFN B.P.: Integrar la información provistas por la FAE, para la elaboración de informes técnicos referentes a la situación contable y financiera de los clientes.
Servicio de Rentas Internas	Proveedor	**SRI:** Proveer información y documentación de los clientes referente a obligaciones fiscales y situación tributaria en general.
		CFN B.P.: Integrar la información provista por el SRI, para la elaboración de informes técnicos referentes a la situación fiscal y tributaria de los clientes.
Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	Proveedor	**SENAE:** Proveer información y documentación de los clientes referente a importaciones y exportaciones de los clientes.
		CFN B.P.: Integrar la información provista por el SENAE, en el análisis crediticio y su aprobación.
Registro de la Propiedad	Proveedor	**RP:** Proveer información y documentación de los clientes de catastro y propiedad, etc.
		CFN B.P.: Integrar la información provista por el RP, en el análisis crediticio y su aprobación.
Notarías	Proveedor	**N:** Proveer certificaciones de autenticidad y legalización de documentación.
		CFN B.P.: Integrar la información y documentos provistos por las notarías, en el análisis crediticio y su aprobación.
Municipio	Proveedor	**M:** Información de permisos y reportes de pagos de tasas de los clientes.
		CFN B.P.: Integrar la información y documentos provistos por los municipios, en el análisis crediticio y su aprobación.
Instituciones Financieras Intermediarias	Usuarios	**IFI:** Asignar los recursos para el crédito a clientes potenciales.
		CFN B.P.: Orientar su programa de crédito a las entidades del sistema financiero para que otorguen recursos para el financiamiento a través de mecanismo de segundo piso, así como los correspondientes a garantías limitadas.

Actor	Relacionamiento	Rol del Actor
Público/Usuarios	Usuarios	**P:** Solicitud de crédito en los distintos programas que ofrece la institución y segmentos que cubre.
		CFN B.P.: Brindar crédito en los distintos programas que ofrece la institución y segmentos que cubre.
Secretaría Nacional de Planificación	Control	**SNP:** Control de la gestión institucional a través de la metodología del gobierno por resultados (GPR). Emitir normativa en ámbito de planificación.
		CFN B.P.: Cumplir la normativa técnica emitida por la STPE, en alineación con las directrices del Plan Nacional de Desarrollo.
Ministerio del Trabajo	Control	**MDT:** Emitir las políticas laborales y de control organizacional.
		CFN B.P.: Cumplir con las políticas emitidas por el MDT en los ámbitos laborales y de control organizacional.
Firmas Consultoras	Proveedor	**FC:** Brindar asesoramiento en la implementación, mejora, de procesos, proyectos y demás necesidades institucionales.
		CFN B.P.: Integrar las recomendaciones recibidas para implementarlas y mejora institucional.
Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	Control	**CPCCS:** Emitir regulaciones y directrices para los procesos de rendición de cuentas.
		CFN B.P.: Entregar el informe de rendición de cuentas, de acuerdo a las directrices establecidas.
Defensoría del Pueblo	Control	**DDP:** Vigilar el cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).
		CFN B.P.: Cumplir con las disposiciones establecidas en la LOTAIP.

Fuente: Gerencia de Gestión Estratégica
Elaboración: Gerencia de Gestión Estratégica

2.5. Análisis del Sector Bancario Nacional

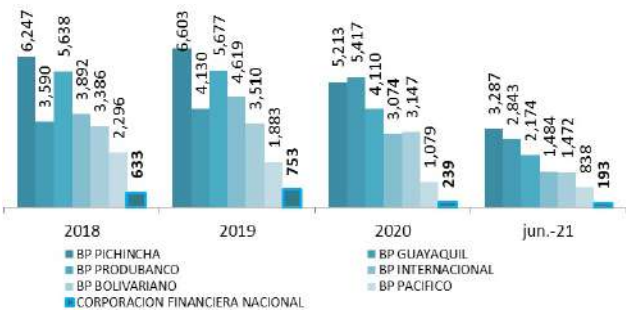
Actualmente el sistema bancario ecuatoriano está compuesto por 27 instituciones financieras, 3 pertenecientes al subsistema público, y 24 al subsistema privado. El rol de la banca pública ha cobrado vital importancia en el contexto de la pandemia del COVID-19, llegando a representar el 6.6% del volumen total de crédito otorgado en el año 2020, por un monto de USD 1,792 MM.

Figura 11: Volumen de crédito otorgado por el sistema bancario

Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Gerencia de Gestión Estratégica

En el año 2020, la CFN B.P. se ubicó en la posición 15 de 27 instituciones financieras pertenecientes a los subsistemas bancario privado y público, con un volumen de crédito otorgado de USD 239 MM. La posición alcanzada dista significativamente de los montos otorgados por los principales bancos privados, como el Banco Guayaquil, que reportó USD 5,417 MM, o el Banco Pichincha con USD 5,213 MM. Hasta el primer semestre del año 2021, la CFN B.P. ha otorgado un volumen crediticio de USD 193 MM, representándole la posición 13 de 27.

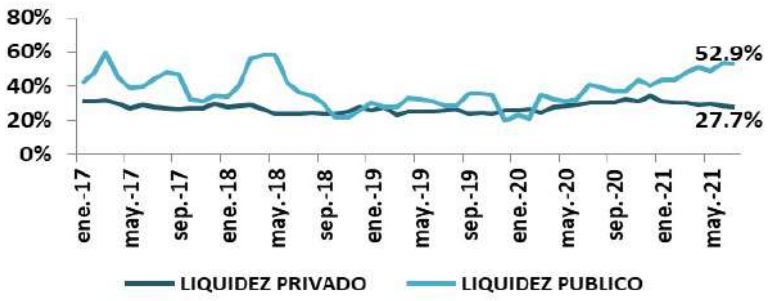
Figura 12: Comparativos volumen de crédito de los principales bancos



Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Gerencia de Gestión Estratégica

La liquidez del sistema bancario nacional difiere entre los subsistemas, por un lado el subsistema privado ha mantenido niveles estables de liquidez, en torno al 27%, mientras que el subsistema público ha reportado niveles más volátiles y superiores, teniendo un indicador de 52.9% a julio de 2021. El crecimiento de la liquidez podría ser interpretado como la reducción en el otorgamiento de recursos a los solicitantes de crédito, relacionado con los riesgos que han surgido tras la coyuntura del COVID-19.

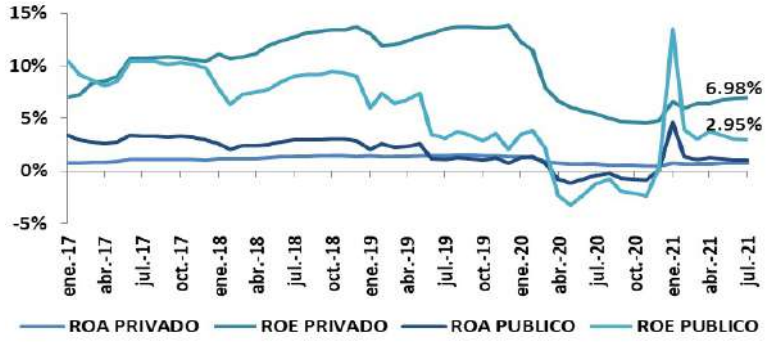
Figura 13: Evolución de la liquidez del sistema bancario



Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Gerencia de Gestión Estratégica

En el aspecto de rentabilidad, el negocio de la banca privada ha presentado mayores niveles de rentabilidad a julio de 2021, en comparación al subsistema de banca pública. La rentabilidad sobre el patrimonio de la banca pública se ubicó en 2.95%, frente a la rentabilidad del banco privado de 6.98%. En este aspecto la banca pública presenta recuperación de meses que resultaron críticos en el año 2021, ligado al incumplimiento de obligaciones y generación de pérdidas a causa de provisiones de créditos vencidos.

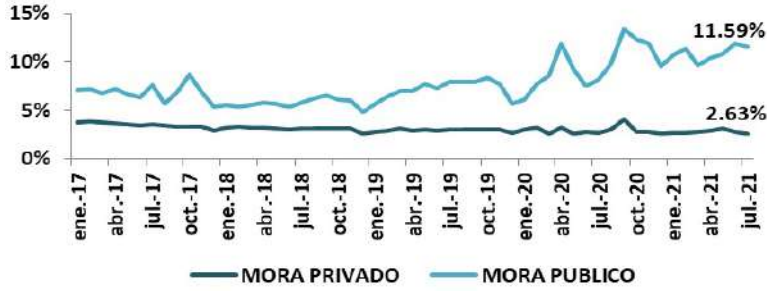
Figura 14: Evolución de la rentabilidad del sistema bancario



Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Gerencia de Gestión Estratégica

A pesar del escenario adverso en el ámbito económico, la banca privada ha logrado mantener cifras estables de créditos vencidos, reflejado en sus indicadores de morosidad. La morosidad del subsistema privado alcanzó su nivel más alto en los últimos años (4.07%), en el mes de septiembre de 2020, atribuido al vencimiento de facilidades para la cancelación de créditos, así como el incumplimiento de obligaciones. Por otro lado, la banca pública enfrenta grandes desafíos en este aspecto, siendo su indicador de morosidad altamente volátil y superior al privado. A julio de 2021, el subsistema de la banca pública, presentó una morosidad total de 11.59%.

Figura 15: Evolución de la morosidad del sistema bancario

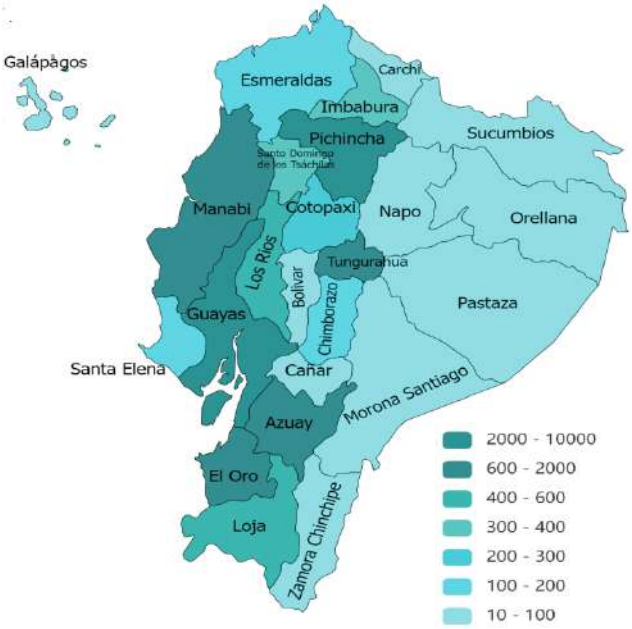


Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Gerencia de Gestión Estratégica

2.6. Análisis Territorial

La concentración territorial del negocio bancario puede ser observada a través de la gestión de volumen de crédito entregado por zonas geográficas provinciales. En general, el sistema bancario, que incluye a la banca pública y privada concentra sus colocaciones en la región costa, principalmente en Guayas, Manabí y el Oro, y en la región interandina, con mayor intensidad en las provincias de Pichincha, Tungurahua, y Azuay. Otras zonas, como la Amazonía, perciben menores recursos.

Ilustración 1. Concentración provincial de volumen de crédito otorgado 2020



Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Gerencia de Gestión Estratégica

La zona costera se presenta como un mercado atractivo para el negocio bancario debido a la realización de actividades económicas de alto impacto económico, como la pesca y pesca de camarón, el turismo, y la construcción. Por otro lado en la región interandina, es predominante el financiamiento a las actividades de comercio, servicios profesionales y administrativos, y manufactura.

Con el objetivo de brindar una estratégica cobertura territorial, la CFN B.P. mantiene diferentes tipos de oficinas que se encargan de la gestión del negocio en sus jurisdicciones geográficas provinciales.

Tabla 13. Distribución territorial

Distribución	Características	Ubicación
Oficina Matriz	ROL: Planificación.- Planes, programas y proyectos para el otorgamiento de líneas de crédito, negocios fiduciarios, compra y venta de títulos valores, prestación de servicios no financieros. Gestión.- Gestión de líneas de crédito, fondo nacional de garantías, negocios fiduciarios, compra y venta de títulos valores, portafolio de inversiones, participación accionaria y clúster, fondos de capital de riesgo, asistencia técnica	Guayaquil
Oficina Regional	ROL: Planificación.- Planes, programas y proyectos para el otorgamiento de líneas de crédito, negocios fiduciarios, compra y venta de títulos valores, prestación de servicios no financieros. Gestión.- Gestión de líneas de crédito (excluye COMEX), negocios fiduciarios, asistencia técnica.	Quito
Sucursales	ROL: Planificación.- Planes, programas y proyectos para el otorgamiento de líneas de crédito. Gestión.- Gestión de líneas de crédito (excluye COMEX)	Imbabura Esmeraldas Tungurahua Chimborazo Azuay El Oro Manabí Loja
Oficinas Especiales	ROL: Gestión.- Atención al cliente para proporcionar información de las líneas de negocio, re direccionamiento y recepción de documentos de los clientes.	Santa Elena Cotopaxi

Fuente: Modelo de Gestión CFN B.P.
Elaboración: Gerencia de Gestión Estratégica

A su vez la oficina matriz, regional, y ocho sucursales poseen orientación hacia determinadas provincias, buscando brindar cobertura al territorio nacional. La presentación de la cobertura corresponde a los lineamientos del Análisis de Presencia Institucional en el Territorio (APIT), siendo la estructura de cobertura geográfica que brinda mejor focalización al negocio de la CFN B.P.

Ilustración 2. Cobertura geográfica de CFN B.P.

Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Gerencia de Gestión Estratégica

2.7. Modelo Canvas

Como un complemento al análisis situacional, se plantea a continuación un Lienzo Canvas, el cual es una herramienta que permite analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece:

SOCIOS CLAVES

- Organismos Multilaterales
- Inversionistas
- Gobierno Central
- Subsidiarias
- Instituciones Financieras
- Entidades Públicas

ACTIVIDADES CLAVES

- Gestión de crédito
- Relaciones con Organismos Multilaterales(Fondeo)
- Fondo Nacional de Garantías

RECURSOS CLAVES

- Know How
- Recurso Humano
- IFIS

PROPUESTA DE VALOR

Otorgar productos financieros, suficientes, rápidos, ágiles y oportunos, con tasas más bajas y mejores plazos, a través de líneas de crédito, negocios fiduciarios y compra-venta de títulos valores.

RELACIÓN CON EL CLIENTE

- Videollamadas
- Redes Sociales
- Agencias de Sucursales
- Canales digitales

CANALES

- IFIs
- Canales digitales

SEGMENTOS DE CLIENTE

- Sectores Productivos
- Instituciones Financieras

ESTRUCTURA DE COSTOS

- Personal
- Contribuciones
- Costos Financieros
- Gastos Generales

FUENTES DE INGRESOS

- Intereses generados por los créditos
- Inversiones
- Administración de Fideicomiso
- Recuperaciones

Capítulo 3

ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

Elementos orientadores de la Institución

A continuación la institución ha generado la integración de los elementos orientadores que permitirán coordinadamente comunicar y definir la ruta a seguir de la institución.

3.1. Visión

Ser la banca de desarrollo líder en la transformación de los sectores productivos en la región.

3.2. Misión

Contribuir a la transformación del modelo productivo nacional otorgando soluciones financieras, asegurando el desarrollo integral de oportunidades.

3.3. Valores

La CFN B.P. se representa mediante los siguientes valores:

- **Integridad**
- **Orientación al cliente**
- **Responsabilidad**
- **Excelencia**
- **Sostenibilidad**

3.4. Ejes Estratégicos

Con la finalidad de alcanzar lo propuesto en la misión y visión, la CFN B.P. centra sus esfuerzos en los siguientes ejes:

REACTIVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

- Contribuir al desarrollo económico y productivo del país.
- Apalancar proyectos de desarrollo sostenible.
- Ejecutor de políticas públicas para generar reactivación económica.

TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN DIGITAL

- Eficiencia comercial (códigos QR, chatbots).
- Eficiencia operativa (automatización de procesos, big data).
- Acceso a servicios (banca móvil, web interactiva).
- Nuevos servicios (calculadoras de préstamos, credit scoring).

TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN

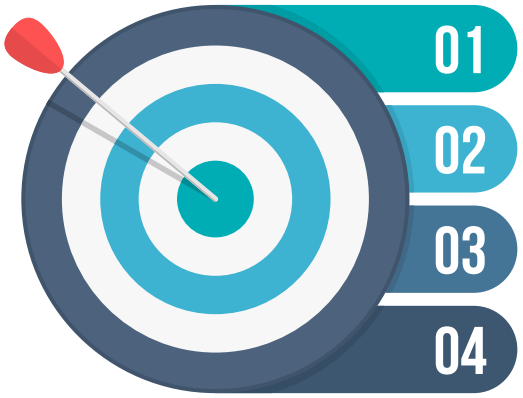
- Rendición de cuentas.
- Gestión de Buen Gobierno Corporativo.

3.5. Alineación Estratégica con el Plan Nacional de Creación de Oportunidades

MATRIZ ELABORACIÓN PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA (ALINEACIÓN)			
Programación Plurianual de la Política Pública	·OEI 1: Incrementar el acceso al crédito de los Sectores Productivos.	Plan Nacional de Creación de Oportunidades	**Objetivo 4.-** Garantizar la Gestión de las Finanzas Públicas de manera sostenible y transparente.
			Política 4.5.- Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusive y sostenible.
			Meta 4.3.1.- Aumentar en un 66.67% a 91.67% las empresas públicas en operación con EBITDA positivo.
		Agenda Intersectorial	En construcción
		Política Sectorial	En construcción
		Planificación Institucional	**Prioridad del OEI: 5**
			· OEI 1: OEI 1: Incrementar el acceso al crédito de los Sectores Productivos.
			Indicador 1.-Monto de Colocaciones
			Linea Base Indicador
			0
			Meta del Indicador
			1554,7
			Indicador 2.- Monto de Garantías Otorgadas
			Linea Base Indicador
			0
			Meta del Indicador
			218
			Indicador 3.- Porcentaje de programas de educación financieras ejecutados
			Linea Base Indicador
			0%
			Meta del Indicador
			95%
	· OEI 2: Implementar la gestión de negocios complementarios.	Plan Nacional de Creación de Oportunidades	**Objetivo 4.-** Garantizar la Gestión de las Finanzas Públicas de manera sostenible y transparente.
			Política 4.5.- Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusive y sostenible.
			Meta 4.3.1.- Aumentar en un 66.67% a 91.67% las empresas públicas en operación con EBITDA positivo.
		Agenda Intersectorial	En construcción
		Política Sectorial	En construcción
		Planificación Institucional	**Prioridad del OEI: 5**
			OEI 2: Incrementar la gestión de negocios complementarios.
			Indicador 1.- Rentabilidad mínima promedio de fondos disponibles e inversiones a corto plazo
			Linea Base Indicador
			N/A
			Meta del Indicador
			0,013
	· OEI 3: Reducir el impacto de los diferentes tipos de riesgos de la institución.	Plan Nacional de Creación de Oportunidades	**Objetivo 4.-** Garantizar la Gestión de las Finanzas Públicas de manera sostenible y transparente.
			Política 4.5.- Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusive y sostenible.
			Meta 4.3.1.- Aumentar en un 66.67% a 91.67% las empresas públicas en operación con EBITDA positivo.
		Agenda Intersectorial	En construcción
		Política Sectorial	En construcción
		Planificación Institucional	**Prioridad del OEI: 4**
			OEI 3: Reducir el impacto de los diferentes tipos de riesgos de la institución.
			Indicador 1.- Porcentaje de Morosidad
			Linea Base Indicador
			0,255
			Meta del Indicador
			0,086
			Indicador 2.-Cobertura de Indicador de Liquídez Mínimo
			Linea Base Indicador
			2,68
			Meta del Indicador
			1,1
			Indicador 3.-Monto de Recuperación de Cartera
			Linea Base Indicador
			0
			Meta del Indicador
			1084,32
			Indicador 4.- Indice de contención de cartera preventiva por saldos
			Linea Base Indicador
			0,70
			Meta del Indicador
			0,78
	OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.	Plan Nacional de Creación de Oportunidades	**Objetivo 4.-** Garantizar la Gestión de las Finanzas Públicas de manera sostenible y transparente.
			Política.- 4.5 Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusive y sostenible.
			Meta 4.3.1.- Aumentar en un 66.67% a 91.67% las empresas públicas en operación con EBITDA positivo.
		Agenda Intersectorial	En construcción
		Política Sectorial	En construcción
			Prioridad del OEI: 3
			OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.
			Indicador 1.- Indicador de Solvencia

Programación Plurianual de la Política Pública	OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.	Planificación Institucional	**Linea Base Indicador**
			0,3451
			Meta del Indicador
			0,36
			Indicador 2.-Margen Bruto Financiero
			Linea Base Indicador
			0
			Meta del Indicador
			0,62
			Indicador 3.-Cobertura de cartera de crédito improductiva
			Linea Base Indicador
			0
			Meta del Indicador
			1,25
			Indicador 4.- EFIC: Porcentaje de optimización Cero Papeles con el Sistema de Gestión Documental Quipux
			Linea Base Indicador
			0,93
			Meta del Indicador
			0,7
			Indicador 5.- EFIC: Porcentaje de satisfacción del usuario externo
			Linea Base Indicador
			0,755
			Meta del Indicador
			0,8
			Indicador 6.-EFIC: Porcentaje de cumplimiento de planes de acción de mejora de la gestión institucional
			Linea Base Indicador
			0
			Meta del Indicador
			1
		Plan Nacional de Creación de Oportunidades	**Objetivo 4.-** Garantizar la Gestión de las Finanzas Públicas de manera sostenible y transparente.
			Política.- 4.5 Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusive y sostenible.
			Meta 4.3.1.- Aumentar en un 66.67% a 91.67% las empresas públicas en operación con EBITDA positivo.
		Agenda Intersectorial	En construcción
		Política Sectorial	En construcción
		Planificación Institucional	**Prioridad del OEI: 3**
			OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.
			Indicador 1.- TH: Porcentaje de Cumplimiento del Plan Estratégico de Mejora del Clima Laboral
			Linea Base Indicador
			0
			Meta del Indicador
			0,75
			Indicador 2.- Porcentaje de servidores con calificación de desempeño satisfactoria
			Linea Base Indicador
			0
			Meta del Indicador
			0,9
		Plan Nacional de Creación de Oportunidades	**Objetivo 4.-** Garantizar la Gestión de las Finanzas Públicas de manera sostenible y transparente.
			Política.- 4.5 Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusive y sostenible.
			Meta 4.3.1.- Aumentar en un 66.67% a 91.67% las empresas públicas en operación con EBITDA positivo.
		Agenda Intersectorial	En construcción
		Política Sectorial	En construcción
		Planificación Institucional	**Prioridad del OEI: 3**
			OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.
			Indicador 1.- Porcentaje de Ejecución Presupuestaria
			Linea Base Indicador
			0,7
			Meta del Indicador
			0,75
			Indicador 2.- ROE
			Linea Base Indicador
			0,04
			Meta del Indicador
			0,0417
			Indicador 3.- ROA
			Linea Base Indicador
			0,01
			Meta del Indicador
			0,0114
			Indicador 4.-Margen de Intermediación / Patrimonio Promedio
			Linea Base Indicador
			-0,0262
			Meta del Indicador
			0,0011

3.6. Objetivos Estratégicos



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1
Incrementar el financiamiento a los sectores productivos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2
Implementar la gestión de negocios complementarios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3
Reducir el impacto de los diferentes tipos de riesgos de la institución.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4
Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

3.7. Estrategias

A continuación se detallan las estrategias que la CFN B.P. implementará para la consecución de los objetivos propuestos.

01 INCREMENTAR EL FINANCIAMIENTO A LOS SECTORES PRODUCTIVOS.

- Impulsar la oferta de productos y servicios financieros y no financieros competitivos.
- Impulsar la gestión como banca de segundo piso.
- Fortalecer el Fondo Nacional de Garantías.
- Contribuir al financiamiento de productos en el mercado ecuatoriano y de exportación.

02 INCREMENTAR LA GESTIÓN DE NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS.

- Fortalecer la gestión comercial y diversificación de fuentes de ingresos.
- Optimizar la gestión de negociación con multilaterales con enfoque a la generación de nuevos productos rentables y sustentables.
- Monitorear y controlar la gestión y administración fiduciaria.

03 REDUCIR EL IMPACTO DE LOS DIFERENTES TIPOS DE RIESGOS DE LA INSTITUCIÓN.

- Fortalecer la administración de riesgo de crédito.
- Maximizar la gestión de recuperación de la cartera vencida.
- Asegurar la gestión de liquidez institucional.
- Fortalecer la seguridad tecnológica de los sistemas institucionales para la administración integral del riesgo inherente.
- Fortalecer la gestión de mecanismos de recuperación de bienes coactivados, y recibidos en dación de pago.
- Implementar buenas prácticas internacionales anti-soborno y anti-corrupción.
- Fortalecer la imagen y reputación corporativa.
- Fomentar la transparencia en la gestión institucional.
- Implementar buenas prácticas ambientales y sociales.

04 INCREMENTAR EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES.

- Rediseñar y automatizar procesos crediticios, para optimizar tiempos y transparencia en la gestión.
- Optimizar la capacidad tecnológica de la gestión institucional (back office y front desk).
- Implementar estándares de calidad y eficiencia operativa en los procesos institucionales.
- Fortalecer la gestión de administración de proyectos.
- Administrar estratégicamente la gestión de inversiones en las subsidiarias.
- Impulsar el Buen Gobierno Corporativo.
- Generar omnicanalidad eficiente en el acceso a los productos y servicios de la CFN B.P.
- Optimizar la estructura organizacional con enfoque de banca de desarrollo.
- Reducir las brechas de capacidades de los funcionarios, respecto a sus perfiles óptimos.
- Crear entornos de bienestar y propiciar el buen ambiente laboral.
- Fomentar las buenas prácticas de cultura organizacional.
- Fortalecer equipos multidisciplinarios que maximicen la gestión institucional.
- Optimizar la administración del gasto institucional.
- Maximizar la eficiencia en la gestión de compras públicas.
- Administrar eficientemente los bienes institucionales.
- Optimizar el uso adecuado de los recursos y la gestión de tesorería.
- Administrar estratégicamente la optimización y continuidad de oficinas sucursales.

Capítulo 4

DISEÑO DE INDICADORES

Diseño de Indicadores

A continuación se presenta el tablero de indicadores, el mismo que se encuentra alineado a los objetivos estratégicos institucionales, presentando además los indicadores de resultados de la gestión institucional:

Objetivo PND	Política	Meta	Ámbito	Objetivo	Indicador	Descripción	Método de Cálculo
Obj. 4 Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente	**4.5 Generar condiciones macroeconómicas óptimas, que propicien un crecimiento económico inclusivo y sostenible**	**4.5.2 Alcanzar un crecimiento anual del PIB del 5% en el 2025**	**Cliente/ Ciudadanía**	OEI 1: **Incrementar el financiamiento a los sectores productivos.**	Monto de colocaciones	Mide el total de las colocaciones generada por la institución mediante su oferta de productos y créditos	Sumatoria de desembolsos totales
					Monto de garantías otorgadas	Mide el acceso de crédito generado mediante el producto Fondo Nacional de Garantías	Total del monto de garantías otorgadas
					Porcentaje de programas de educación financiera ejecutados	Mide el porcentaje de los programas de capacitación de educación financiera, generados por la CFN B.P.	Total de programas de capacitación financiera ejecutados / Total de programas de capacitación financiera planificados.
				OEI 2: **Incrementar la gestión de negocios complementarios.**	Rentabilidad mínima promedio de fondos disponibles e inversiones a corto plazo	Promedio ponderado de la rentabilidad entre fondos disponibles e inversiones a corto plazo en instituciones financieras	(Tasa de fondos disponibles * Monto de fondos disponibles) + (Tasa de inversiones a corto plazo en instituciones financieras * Monto de inversiones a corto plazo en instituciones financieras) / (Monto de fondos disponibles + Monto de inversiones a corto plazo en instituciones financieras
				OEI 3: **Reducir el impacto de los diferentes tipos de riesgos de la institución.**	Porcentaje de morosidad	El índice o ratio de morosidad mide el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones de préstamo y crédito concedido por una entidad financiera.	(Cartera morosa / cartera total)
					Cobertura de Indicador de Liquidez Mínimo	Indicador de Liquidez Mínima es igual al Requerimiento de Liquidez Mínima (que es el mayor valor entre el 50% de los 100 mayores depositantes a 90 días y la volatilidad absoluta de las fuentes de fondeo)	Liquidez de Segunda Línea / Indicador de Liquidez Mínimo
					Monto de Recuperación de Cartera	Mide la gestión de la recuperación de cartera, reduciendo el riesgo	Sumatoria de monto de cartera recuperada
					Índice de contención de cartera preventiva por saldos	Se considera el porcentaje contención por saldo en cartera preventiva consolidado a nivel Nacional	Saldos al día al final del periodo / Saldos al día por vencer en el periodo
			Procesos	OEI 4: **Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.**	Indicador de solvencia	Solvencia, es un indicador que se practica sobre los estados contables, es una relación entre el total de activos de una entidad y el total de pasivos. Dicha relación es un cociente que indica cuántos recursos se tienen en activo en comparación con el pasivo	Patrimonio Técnico / Activos ponderados por Riesgo
					Margen Bruto Financiero	Mide el porcentaje de los ingresos que se convierten en utilidades brutas.	Margen Bruto Financiero / Ingresos Financieros
					Cobertura de cartera de crédito improductiva	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa. La relación mientras más alta es mejor. Los ratios de cobertura se calculan para el total de la cartera improductiva.	Provisiones de Cartera de Créditos / Cartera de Crédito Improductiva
						Indicador que permitirá medir el porcentaje de documentos que se firman electrónicamente en el Sistema Quipux en cada institución, con la finalidad de propender al 0 papeles. Base legal: - Acuerdo ministerial 718 del 11 de mayo del 2009, publicado en el Registro Oficial No. 597. - Acuerdo ministerial 781 del 13 de julio del 2011, publicado en el Registro Oficial No. 500. - Ley de comercio electrónico, firmas electrónicas y	

					EFIC: Porcentaje de optimización Cero Papeles con el Sistema de Gestión Documental Quipux.	mensajes de datos del 10 de abril del 2002, publicado en el Registro Oficial No.735. - Decreto Ejecutivo No. 149 del de 20 de noviembre de 2013 de la Implementación del Gobierno Electrónico en la Administración Pública Central, Institucional y que depende de la Función Ejecutiva, Disposición General Quinta indica: "Los usuarios de INFODIGITAL, así como las autoridades del nivel jerárquico superior deberán utilizar obligatoriamente la firma electrónica, de no hacerlo deberán ser sancionados conforme a la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General. La Administración Pública promoverá el uso de las firmas electrónicas por parte de las personas naturales y jurídicas. De igual manera, esta disposición será de aplicación obligatoria para los servidores públicos que despachen en promedio cinco documentos diarios o más. El promedio de la documentación por servidor realizará la unidad administrativa de la institución a cargo de la gestión documental considerando el mes inmediato anterior.	Número total de documentos firmados electrónicamente en el sistema Quipux / Número total de documentos generados en el sistema Quipux.
					EFIC: Porcentaje de satisfacción del usuario externo	Este indicador homologado permite cuantificar el nivel de satisfacción de los usuarios externos respecto a los servicios que prestan las instituciones públicas, de acuerdo a su percepción. Base Legal: Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público? LOSEP: En el artículo 138 establece como responsabilidad del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional: proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional y a su vez en el mismo artículo determina a los integrantes que lo conformarán. El artículo 215 del reglamento ibídem, dispone que la evaluación de desempeño estará sustentada en los parámetros que el Ministerio del Trabajo, emita para el efecto. Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño: El artículo 12 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño emitida por el Ministerio de Trabajo mediante Acuerdo Ministerial No. 41, publicado el 10 de abril de 2018, dispone que para realizar de evaluación del desempeño de los servidores públicos de todas las instituciones del Estado, se considera como uno de los factores a evaluar a los niveles de satisfacción de usuarios externos. El artículo 15 de la norma ibídem, indica que en el caso de que las instituciones cuenten con sus propias metodologías de evaluación de la satisfacción, podrán hacer uso de las mismas, previa validación del Ministerio del Trabajo. Norma Técnica para la Evaluación de la Calidad del Servicio Publico: El artículo 12 de la de la Norma Técnica para la Evaluación de la Calidad del Servicio Publico emitida por el Ministerio de Trabajo mediante Acuerdo Ministerial No. 81, publicado el 21 de mayo de 2018, indica que el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia es una herramienta que describe el desempeño óptimo de las instituciones, identificando posibles debilidades y definiendo acciones de mejora en la gestión institucional y sobre el que se toma como criterio crítico de funcionamiento y evaluación a los resultados orientados a los Usuarios/Ciudadanos, medidos en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los Usuarios/Ciudadanos. Ley para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos El artículo 22 determina que las entidades públicas deberán implementar mecanismos para que los usuarios califiquen la atención recibida por parte de los servidores públicos, de acuerdo a la normativa expedida por el Ministerio del Trabajo. Norma Técnica de los mecanismos de calificación del Servicio En esta norma consta las directrices de como las instituciones del ámbito de la misma, para que los usuarios califiquen la atención brindada por parte de los servidores	Sumatoria de calificación de preguntas / número de preguntas) x10/100

						públicos y la satisfacción de la calidad del servicio.	
					EFIC: Porcentaje de cumplimiento de planes de acción de mejora de la gestión institucional	Mide el cumplimiento de las actividades de los planes de acción relacionados con aquellos indicadores que presentan metas con bajo nivel de cumplimiento y que están presentes en cada uno de los niveles de la planificación institucional.	Número de actividades de los planes de acción cumplidas/ Total de actividades en los planes de acción programados.
			Talento Humano		TH: Porcentaje de Cumplimiento del Plan Estratégico de Mejora del Clima Laboral	El indicador busca medir el porcentaje de avance del cumplimiento de la ejecución del Plan Estratégico de Mejora, para incrementar el Clima Laboral de las instituciones intervenidas con la finalidad de mejorar el desempeño de los servidores públicos y por ende la calidad en el servicio a la ciudadanía.	Ponderación de las actividades implementadas (Matriz de cálculo porcentual de evidencias)/ Ponderación total de actividades planificadas del Plan Estratégico de Mejora (100%).
					Porcentaje de servidores con calificación de desempeño satisfactoria	Mide el número de servidores evaluados con calificación satisfactoria.	Sumatoria de Servidores evaluados con calificación > 90% / Total de servidores de la CFN B.P.
			Finanzas		Porcentaje de ejecución presupuestaria	Medición de la eficiencia en la ejecución del presupuesto de gasto corriente e inversión. La institución debe revisar el GRUPO DE GASTOS del e-SIGEF y el MANUAL DE CLASIFICACIÓN DEL GASTO. La meta debe establecerse de acuerdo al PAPP (Programación anual de la política pública) y corresponde al plan de pagos mensuales del Ppto. de Gasto Corriente e Inversión. La meta recomendada es 0.0833 (acumulada por cada mes, 1 en diciembre correspondiente al 100% del presupuesto al final del año). Entre más cercana al 100% sea esta relación indica una mejor gestión de ejecución presupuestaria.	Monto de gasto devengado / Monto de los mismos ítems programado o codificado
					ROE	Mide el nivel de retorno (Anualizado) generado por el patrimonio invertido por los accionistas de la entidad financiera.	Utilidad o Pérdida / Patrimonio Promedio
					ROA	Mide el nivel de rentabilidad (Anualizada) generada por el activo. Es un indicador de rentabilidad que muestra la capacidad de los activos para generar ingresos.	Utilidad o Pérdida / Activo Promedio
					Margen de Intermediación / Patrimonio Promedio	Miden la rentabilidad estimada de la entidad originada en el negocio de intermediación financiera con relación al activo promedio. La relación entre más alta es mejor.	Margen de Intermediación / Patrimonio Promedio

Elaboración: Gerencia de Gestión Estratégica

Capítulo 5

PROYECTOS Y PRESUPUESTO DE GASTO CORRIENTE

Proyectos Emblemáticos

Dentro de este Plan Estratégico Institucional de la CFN presenta los proyectos emblemáticos que la institución desarrollará durante el periodo del presente plan; los mismos que se detallan a continuación:

Presupuesto de gasto corriente

A continuación se presenta la necesidad de presupuesto institucional para la consecución de los objetivos propuestos:

Objetivos Estratégicos Institucional	Presupuesto 2022	Presupuesto 2023	Presupuesto 2024	Presupuesto 2025	Planificación Cuatrianual
OEI 1: Incrementar el acceso al crédito de los Sectores Productivos.	$ 15.629.900,49	$ 15.629.900,49	$ 15.629.900,49	$ 15.629.900,49	$ 62.519.601,95
OEI 2: Implementar la gestión de negocios complementarios	$ 8.931.371,71	$ 8.931.371,71	$ 8.931.371,71	$ 8.931.371,71	$ 35.725.486,83
OEI 3: Reducir el impacto de los diferentes tipos de riesgos de la Institución	$ 8.931.371,71	$ 8.931.371,71	$ 8.931.371,71	$ 8.931.371,71	$ 35.725.486,83
OEI 4: Incrementar el Fortalecimiento de las capacidades Institucionales	$ 11.164.214,63	$ 11.164.214,63	$ 11.164.214,63	$ 11.164.214,63	$ 44.656.858,53
Total de presupuesto Anual	**$ 44.656.858,53**	**$ 44.656.858,53**	**$ 44.656.858,53**	**$ 44.656.858,53**	**$ 178.627.434,14**

Elaboración: Gerencia de Gestión Estratégica

Capítulo 6

ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Estrategia de seguimiento y evaluación

Para que el plan sea implementado de manera óptima, y sus resultados sean los deseados, es necesario que se realice seguimiento periódico, así como la evaluación de los resultados que se vayan obteniendo para poder tomar acciones correctivas en caso de que sean necesarias, contando plenamente con el apoyo de la alta gerencia para el efecto.

6.1. Seguimiento al plan

El seguimiento que se realizará al plan deberá de incluir, entre otras actividades, las siguientes:

- Verificar y garantizar que los indicadores estratégicos se encuentren presentes en la planificación operativa anual.
- Ajustar las metas plurianuales de los indicadores, en función de los cambios en el entorno económico nacional, sectorial.
- Verificar que las estrategias de los OEI, sean ejecutadas por las áreas estratégicas de segundo nivel (Subgerencias Generales).
- Elaborar un informe de seguimiento de manera mensual, de acuerdo al Plan Operativo anual – POA, el cual contribuya a la toma de decisiones de las autoridades, conforme corresponda.

6.2. Evaluación al plan

La evaluación del plan se la realizará anualmente, validando el cumplimiento anual de metas y resultados. Para la evaluación se considerará las siguientes actividades:

- Elaborar un informe anual recopilando información desde las diferentes herramientas de planificación (GPR, POA).
- Evaluar las metas de los indicadores estratégicos, y estimar la tendencia para el año subsiguiente.
- Verificar el cumplimiento de las metas y de planes de acción. En caso de verificarse la existencia de dispersiones, se deberán tomar medidas correctivas y ajustes al PEI, según corresponda, asegurando el cumplimiento de los OEI.
- Considerar el procedimiento de evaluación de planificación estratégica que se encuentre vigente.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz para elaborar la Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de la meta)

Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de la Meta Anual)																				
OEI 1: Incrementar el acceso al crédito de los Sectores Productivos	Desglose anual meta	Monto de colocaciones				Desglose anual meta	Monto de Garantías otrogadas				Desglose anual meta	Porcentaje de programas de educación financiera ejecutados								
		Línea Base	$ -	Millones de dólares			Línea Base	$ -	Millones de dólares			Línea Base	0%	Porcentaje						
		Meta cuatrianual	$ 1.554,70	Millones de dólares			Meta cuatrianual	$ 218	Millones de dólares			Meta cuatrianual	95%	Porcentaje						
		Valor absoluto	$ 1.554,70	Millones de dólares			Valor absoluto	$ 218	Millones de dólares			Valor absoluto	95%	Porcentaje						
	Meta Año 1	$	330,00	Millones de dólares		Meta Año 1	$	47	Millones de dólares		Meta Año 1	23,75%								
	Meta Año 2	$	370,00	Millones de dólares		Meta Año 2	$	51	Millones de dólares		Meta Año 2	23,75%								
	Meta Año 3	$	407,00	Millones de dólares		Meta Año 3	$	57	Millones de dólares		Meta Año 3	23,75%								
	Meta Año 4	$	447,70	Millones de dólares		Meta Año 4	$	63	Millones de dólares		Meta Año 4	23,75%								

Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de la Meta Anual)				
OEI 2: Incrementar la gestión de negocios complementarios.	Desglose anual meta	Rentabilidad mínima promedio de fondos disponibles e inversiones a corto plazo		
		Línea Base	0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	1,30%	Porcentaje
		Valor absoluto	1,30%	Porcentaje
	Meta Año 1	1,15%		Porcentaje
	Meta Año 2	0,05%		Porcentaje
	Meta Año 3	0,05%		Porcentaje
	Meta Año 4	0,05%		Porcentaje

Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de la Meta Anual)																				
OEI 3: Reducir el impacto de los diferentes tipos de riesgos de la institución.	Desglose anual meta	Porcentaje de morosidad				Desglose anual meta	Cobertura de Indicador de Liquidez Mínimo				Desglose anual meta	Monto de recuperación de Cartera				Índice de contención de cartera preventiva por saldos				
		Línea Base	25.50%	Porcentaje			Línea Base	2.68	Número			Línea Base	0	Millones de dólares		Línea Base	70%	Porcentaje		
		Meta cuatrianual	8.60%	Porcentaje			Meta cuatrianual	1.1	Número			Meta cuatrianual	$ 1,084.32	Millones de dólares		Meta cuatrianual	78%	Porcentaje		
		Valor absoluto	16.90%	Porcentaje			Valor absoluto	1.58	Número			Valor absoluto	$ 1,084.32	Millones de dólares		Valor absoluto	8%	Porcentaje		
	Meta Año 1:	7.03%		Porcentaje		Meta Año 1:	0.395		Número		Meta Año 1:	$	317.79	Millones de dólares		2%		Porcentaje		
	Meta Año 2:	2.40%		Porcentaje		Meta Año 2:	0.395		Número		Meta Año 2:	$	302.45	Millones de dólares		2%		Porcentaje		
	Meta Año 3:	2.80%		Porcentaje		Meta Año 3:	0.395		Número		Meta Año 3:	$	256.67	Millones de dólares		2%		Porcentaje		
	Meta Año 4:	4.67%		Porcentaje		Meta Año 4:	0.395		Número		Meta Año 4:	$	207.40	Millones de dólares		2%		Porcentaje		

Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de la Meta Anual)																				
OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.	Desglose anual meta	Indicador de Solvencia				Desglose anual meta	Margen Bruto				Desglose anual meta	Cobertura de cartera de crédito improductiva				Desglose anual meta				
		Línea Base	34.51%	Porcentaje			Línea Base	0%	Porcentaje			Línea Base	0%	Porcentaje						
		Meta cuatrianual	36.00%	Porcentaje			Meta cuatrianual	62%	Porcentaje			Meta cuatrianual	125%	Porcentaje						
		Valor absoluto	1.49%	Porcentaje			Valor absoluto	62%	Porcentaje			Valor absoluto	125%	Porcentaje						
	Meta Año 1	0.3725%		Porcentaje		Meta Año 1	15.50%		Porcentaje		Meta Año 1	31.25%		Porcentaje		Meta Año 1				
	Meta Año 2	0.3725%		Porcentaje		Meta Año 2	15.50%		Porcentaje		Meta Año 2	31.25%		Porcentaje		Meta Año 2				
	Meta Año 3	0.3725%		Porcentaje		Meta Año 3	15.50%		Porcentaje		Meta Año 3	31.25%		Porcentaje		Meta Año 3				
	Meta Año 4	0.3725%		Porcentaje		Meta Año 4	15.50%				Meta Año 4	31.25%		Porcentaje		Meta Año 4				

Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de la Meta Anual)																				
OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.	Desglose anual meta	EFIC: Porcentaje de optimización Cero Papeles con el Sistema de Gestión Documental Quipux.				Desglose anual meta	EFIC: Porcentaje de satisfacción del usuario externo				Desglose anual meta	EFIC: Porcentaje de cumplimiento de planes de acción de mejora de la gestión institucional								
		Línea Base	93%	Porcentaje			Línea Base	75.50%	Porcentaje			Línea Base	0%	Porcentaje						
		Meta cuatrianual	70%	Porcentaje			Meta cuatrianual	80%	Porcentaje			Meta cuatrianual	100%	Porcentaje						
		Valor absoluto	23%	Porcentaje			Valor absoluto	4.50%	Porcentaje			Valor absoluto	100%	Porcentaje						
	Meta Año 1	5.75%		Porcentaje		Meta Año 1	1.125%		Porcentaje		Meta Año 1	25%		Porcentaje						
	Meta Año 2	5.75%		Porcentaje		Meta Año 2	1.125%		Porcentaje		Meta Año 2	25%		Porcentaje						
	Meta Año 3	5.75%		Porcentaje		Meta Año 3	1.125%		Porcentaje		Meta Año 3	25%		Porcentaje						
	Meta Año 4	5.75%		Porcentaje		Meta Año 4	1.125%		Porcentaje		Meta Año 4	25%		Porcentaje						

Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de la Meta Anual)								
OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.	Desglose anual meta	TH: Porcentaje de Cumplimiento del Plan Estratégico de Mejora del Clima Laboral			Desglose anual meta	Porcentaje de servidores con calificación de desempeño satisfactoria		
		Línea Base	0%	Porcentaje		Línea Base	0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	75%	Porcentaje		Meta cuatrianual	90%	Porcentaje
		Valor absoluto	75%	Porcentaje		Valor absoluto	90%	Porcentaje
	Meta Año 1	18.75%		Porcentaje	Meta Año 1	22.50%		Porcentaje
	Meta Año 2	18.75%		Porcentaje	Meta Año 2	22.50%		Porcentaje
	Meta Año 3	18.75%		Porcentaje	Meta Año 3	22.50%		Porcentaje
	Meta Año 4	18.75%		Porcentaje	Meta Año 4	22.50%		Porcentaje

Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de la Meta Anual)														
OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.	Desglose anual meta	Porcentaje de ejecución presupuestaria			Desglose anual meta	ROE			Desglose anual meta	ROA		
		Línea Base	70%	Porcentaje		Línea Base	4.00%	Porcentaje		Línea Base	1.00%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	75%	Porcentaje		Meta cuatrianual	4.17%	Porcentaje		Meta cuatrianual	1.14%	Porcentaje
		Valor absoluto	5%	Porcentaje		Valor absoluto	0.17%	Porcentaje		Valor absoluto	0.14%	Porcentaje
	Meta Año 1	1.25%		Porcentaje	Meta Año 1	0.0425%		Porcentaje	Meta Año 1	0.035%		Porcentaje
	Meta Año 2	1.25%		Porcentaje	Meta Año 2	0.0425%		Porcentaje	Meta Año 2	0.035%		Porcentaje
	Meta Año 3	1.25%		Porcentaje	Meta Año 3	0.0425%		Porcentaje	Meta Año 3	0.035%		Porcentaje
	Meta Año 4	1.25%		Porcentaje	Meta Año 4	0.0425%		Porcentaje	Meta Año 4	0.035%		Porcentaje

Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de la Meta Anual)				
OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.	Desglose anual meta	Margen de Intermediación / Patrimonio Promedio		
		Línea Base	-2,62%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	0,11%	Porcentaje
		Valor absoluto	2,73%	Porcentaje
	Meta Año 1	0,6825%		Porcentaje
	Meta Año 2	0,6825%		Porcentaje
	Meta Año 3	0,6825%		Porcentaje
	Meta Año 4	0,6825%		Porcentaje

Anexo 2. Matriz para elaborar la Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de la meta)

Programación Anual de la Política Pública										
OEI 1: Incrementar el acceso al crédito de los Sectores Productivos.	Desglose anual meta	Monto de Colocaciones			Monto de Garantías Otorgadas			Porcentaje de programas de educación financieras ejecutados		
		Línea Base	$ -	Millones de dólares	Línea Base	$ -	Millones de dólares	Línea Base	0%	Porcentaje
		Meta Cuatrianual	$ 1.554,70	Millones de dólares	Meta Cuatrianual	$ 218,00	Millones de dólares	Meta Cuatrianual	95%	Porcentaje
		Valor absoluto	$ 1.554,70	Millones de dólares	Valor absoluto	$ 218,00	Millones de dólares	Valor absoluto	95%	Porcentaje
		Meta Anual	$ 330,00	Millones de dólares	Meta Anual	$ 47,00	Millones de dólares	Meta Anual	23,75%	Porcentaje
	Meta Semestre 1:		$ 175,34	Millones de dólares		$ 23,50	Millones de dólares		11,88%	Porcentaje
	Meta Semestre 2:		$ 154,66	Millones de dólares		$ 23,50	Millones de dólares		11,88%	Porcentaje

Programación Anual de la Política Pública				
OEI 2: Incrementar la gestión de negocios complementarios.	Desglose anual meta	Rentabilidad mínima promedio de fondos disponibles e inversiones a corto plazo		
		Línea Base	0	Porcentaje
		Meta Cuatrianual	1,30%	Porcentaje
		Valor absoluto	1,30%	Porcentaje
		Meta Anual	1,15%	Porcentaje
	Meta Semestre 1:	0,575%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	0,575%		Porcentaje

Programación Anual de la Política Pública													
OEI 3: Reducir el impacto de los diferentes tipos de riesgos de la institución.	Desglose anual meta	Porcentaje de morosidad			Cobertura de Indicador de Liquidez Mínimo			Monto de Recuperación de Cartera			Índice de contención de cartera preventiva por saldos		
		Línea Base	25.50%	Porcentaje	Línea Base	2.68	Número	Línea Base	$ -	Millones de dólares	Línea Base	70%	Porcentaje
		Meta Cuatrianual	8.60%	Porcentaje	Meta Cuatrianual	1.1	Número	Meta Cuatrianual	$ 1,084.32	Millones de dólares	Meta Cuatrianual	78%	Porcentaje
		Valor absoluto	16.90%	Porcentaje	Valor absoluto	1.58	Número	Valor absoluto	$ 1,084.32	Millones de dólares	Valor absoluto	8%	Porcentaje
		Meta Anual	18.47%	Porcentaje	Meta Anual	0.395	Número	Meta Anual	$ 317.79	Millones de dólares	Meta Anual	2%	Porcentaje
	Meta Semestre 1:	9.24%		Porcentaje	0.1975		Número	$151.19		Millones de dólares	1%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	9.24%		Porcentaje	0.1975		Número	$166.60		Millones de dólares	1%		Porcentaje

Programación Anual de la Política Pública																							
OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.	Desglose anual meta	Indicador de Solvencia			Margen Bruto Financiero			Cobertura de cartera de crédito improductiva			EFIC: Porcentaje de optimización Cero Papeles con el Sistema de Gestión Documental Quipux.			EFIC: Porcentaje de satisfacción del usuario externo			EFIC: Porcentaje de cumplimiento de planes de acción de mejora de la gestión institucional					
		Línea Base	34.51%	Porcentaje	Línea Base	0%	Porcentaje	Línea Base	0%	Porcentaje	Línea Base	93%	Porcentaje	Línea Base	75.5%	Porcentaje	Línea Base	0%	Porcentaje			
		Meta Cuatrianual	36%	Porcentaje	Meta Cuatrianual	62%	Porcentaje	Meta Cuatrianual	125%	Porcentaje	Meta Cuatrianual	70%	Porcentaje	Meta Cuatrianual	80%	Porcentaje	Meta Cuatrianual	100%	Porcentaje			
		Valor absoluto	1.49%	Porcentaje	Valor absoluto	62%	Porcentaje	Valor absoluto	125%	Porcentaje	Valor absoluto	23%	Porcentaje	Valor absoluto	4.5%	Porcentaje	Valor absoluto	100%	Porcentaje			
		Meta Anual	0.3725%	Porcentaje	Meta Anual	15.5%	Porcentaje	Meta Anual	31.25%	Porcentaje	Meta Anual	5.75%	Porcentaje	Meta Anual	1.125%	Porcentaje	Meta Anual	25%	Porcentaje			
	Meta Semestre 1:	0.1863%		Porcentaje	7.75%		Porcentaje	15.625%		Porcentaje	2.875%		Porcentaje	0.563%		Porcentaje	12.5%		Porcentaje			
	Meta Semestre 2:	0.1863%		Porcentaje	7.75%		Porcentaje	15.625%		Porcentaje	2.875%		Porcentaje	0.563%		Porcentaje	12.5%		Porcentaje			

Programación Anual de la Política Pública							
OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.	Desglose anual meta	TH: Porcentaje de Cumplimiento del Plan Estratégico de Mejora del Clima Laboral			Porcentaje de servidores con calificación de desempeño satisfactoria		
		Línea Base	0%	Porcentaje	Línea Base	0%	Porcentaje
		Meta Cuatrianual	75%	Porcentaje	Meta Cuatrianual	90%	Porcentaje
		Valor absoluto	75%	Porcentaje	Valor absoluto	90%	Porcentaje
		Meta Anual	18.75%	Porcentaje	Meta Anual	22.5%	Porcentaje
	Meta Semestre 1:	9.375%		Porcentaje	11.25%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	9.375%		Porcentaje	11.25%		Porcentaje

Programación Anual de la Política Pública																	
OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.	Desglose anual meta	Porcentaje de ejecución presupuestaria			ROE			ROA			Margen de Intermediación / Patrimonio Promedio						
		Línea Base	70%	Porcentaje	Línea Base	4%	Porcentaje	Línea Base	1.00%	Porcentaje	Línea Base	-2.62%	Porcentaje				
		Meta Cuatrianual	75%	Porcentaje	Meta Cuatrianual	4.17%	Porcentaje	Meta Cuatrianual	1.14%	Porcentaje	Meta Cuatrianual	0.11%	Porcentaje				
		Valor absoluto	5%	Porcentaje	Valor absoluto	0.17%	Porcentaje	Valor absoluto	0.14%	Porcentaje	Valor absoluto	2.73%	Porcentaje				
		Meta Anual	1.25%	Porcentaje	Meta Anual	0.0425%	Porcentaje	Meta Anual	0.035%	Porcentaje	Meta Anual	0.6825%	Porcentaje				
	Meta Semestre 1:	0.625%		Porcentaje	0.02125%		Porcentaje	0.0175%		Porcentaje	0.34125%						
	Meta Semestre 2:	0.625%		Porcentaje	0.02125%		Porcentaje	0.0175%		Porcentaje	0.34125%						

Anexo 3. Mapa Estratégico Institucional

Misión — Contribuir a la transformación del modelo productivo nacional otorgando soluciones financieras y, asegurando el desarrollo integral de oportunidades

Visión — Ser la banca de desarrollo líder en la transformación de los sectores productivos en la región.

		Objetivos	Estrategias
Perspectivas Externas	Finanzas	**Incrementar el financiamiento a los sectores productivos.**	- Impulsar la oferta de productos y servicios financieros y no financieros competitivos. - Impulsar la gestión como Banca de Segundo Piso. - Fortalecer el Fondo Nacional de Garantías. - Contribuir al financiamiento de productos en el mercado ecuatoriano y de exportación.
	Ciudadanía	**Incrementar la gestión de negocios complementarios**	- Fortalecer la gestión comercial y diversificación de fuentes de ingresos. - Optimizar la gestión de negociación con multilaterales con enfoque a la generación de nuevos productos rentables y sustentables. - Monitorear y controlar la gestión y administración fiduciaria.
		Reducir el impacto de los diferentes tipos de riesgos de la Institución	- Fortalecer la administración de riesgo de crédito. - Maximizar la gestión de recuperación de la cartera vencida. - Asegurar la gestión de liquidez institucional. - Fortalecer la seguridad tecnológica de los sistemas institucionales para la administración del riesgo inherente. - Fortalecer la gestión de mecanismos de recuperación de bienes recibidos en dación de pago. - Implementar buenas prácticas antisoborno y anticorrupción. - Fortalecer la Imagen y reputación Corporativa. - Fomentar la transparencia en la gestión institucional. - Implementar buenas prácticas ambientales y sociales. - Fortalecer la imagen y reputación corporativa.
Perspectivas Internas	Procesos	**Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.**	- Reducir las brechas de capacidades de los funcionarios, respecto a sus perfiles óptimos. - Crear entornos de bienestar y propiciar el buen ambiente laboral. - Fomentar las buenas prácticas de cultura organizacional. - Fortalecer equipos multidisciplinarios que maximicen la gestión institucional. - Optimizar la estructura Organizacional con enfoque en banca de desarrollo. - Optimizar la administración del gasto institucional. - Maximizar la eficiencia en la gestión de compras públicas. - Administrar eficientemente los bienes institucionales. - Rediseñar y automatizar procesos crediticios, para optimizar tiempos y transparencia en la gestión. - Optimizar la capacidad tecnológica de la gestión institucional (back office y front desk). - Implementar estándares de calidad y eficiencia operativa en los procesos institucionales. - Fortalecer la gestión de administración de proyectos. - Administrar estratégicamente la gestión de inversiones en las subsidiarias. - Impulsar el Buen Gobierno Corporativo. - Generar omnicanalidad eficiente en el acceso a los productos y servicios de la CFN B.P. - Optimizar el uso adecuado de los recursos y la gestión de tesorería. - Administrar estratégicamente la optimización y continuidad de oficinas sucursales.

PROPOSITOS ESTRATEGICOS

Reactivación / Sostenibildad Económica

Transformación / Innovación Tecnológica

Transparencia

CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

Plan Estratégico Institucional

2022 - 2025