

Plan Estratégico Institucional 2025 - 2029



Tabla de contenido

1.	Descripción y diagnóstico Institucional	1
1.1.	Descripción de la institución.....	1
1.1.1.	Historia institucional	1
1.1.2.	Competencias, atribuciones y facultades	2
1.2.	Diagnóstico de la institución.....	5
1.2.1.	Planificación	5
1.2.2.	Estructura organizacional.....	6
1.2.3.	Talento Humano	6
1.2.4.	Tecnologías de la información y comunicaciones.....	10
1.2.5.	Procesos y procedimientos.....	13
1.2.6.	Presupuesto	14
2.	Análisis situacional	19
2.1.	Análisis externo macro o general	19
2.1.1.	Análisis PESTEL.....	19
2.2.	Análisis sectorial, diagnóstico territorial y mapeo de actores	27
2.2.1.	Análisis Sectorial	28
2.2.2.	Análisis de Diagnóstico Territorial.....	29
2.2.3.	Mapa de Actores.....	32
3.	Análisis FODA.....	35
4.	Elementos orientadores de la institución	36
4.1.	Visión	36
4.2.	Misión.....	36
4.3.	Valores.....	36
5.	Elementos Estratégicos.....	36
5.1.	Objetivos Institucionales	36
5.2.	Estrategias Institucionales.....	37
5.3.	Indicadores y Metas	37
5.4.	Identificación de Programas Institucionales	43

5.5. Descripción de Gasto Corriente y Gasto de Inversión.....	44
6. Articulación de los elementos estratégicos institucionales a los instrumentos de planificación del SNDPP.....	46
7. Gestión para la implementación del Plan Institucional.....	48
8. Anexos.....	49
Anexo II – Detalle de fichas metodológicas de los indicadores.....	50
9. Aprobación del Plan Institucional.....	51

Índice de tablas

Tabla 1: Atribuciones y facultades CFN B.P.	4
Tabla 2: Articulación de Objetivos al PND 2022-2025.....	5
Tabla 3: Funcionarios CFN por modalidad contractual y régimen.....	8
Tabla 4: Distribución de personal por género	8
Tabla 5: Detalle de inclusión social	8
Tabla 6: Distribución de personal por etnia.....	8
Tabla 7: Ejecución del plan de capacitación	9
Tabla 8: Resultados de evaluación de desempeño 2024	9
Tabla 9: Evolución del presupuesto institucional.....	15
Tabla 10: Ingreso de recursos provenientes de financiamientos externos	16
Tabla 11: Evolución de Hogares con acceso a internet (%).....	24
Tabla 12: Porcentaje de transacciones realizadas en el sistema financiero por provincia, 2021-2024	30
Tabla 13: Porcentaje de empleo informal por provincias (2023-2024)	31
Tabla 14: Mapa de Actores.....	33
Tabla 15: Estrategias institucionales.....	37
Tabla 16: Metas anuales del “Monto de colocación de créditos”.....	38
Tabla 17: Metas anuales del “Porcentaje de empresas lideradas por mujeres que acceden a líneas de crédito”.....	38
Tabla 18: Metas anuales del “Monto de garantías otorgados”.....	39
Tabla 19: Metas anuales de “Beneficiarios de asistencia técnica”	39
Tabla 20: Metas anuales de la “Tasa de recuperación de cartera vencida”	40
Tabla 21: Metas anuales “Índice de morosidad”	40
Tabla 22: Metas anuales “Porcentaje de rendimiento promedio del portafolio de negocios complementarios”.....	40
Tabla 23: Metas anuales del “Índice de cobertura de liquidez mínima”.....	41
Tabla 24: Metas anuales “Porcentaje de activos productivos”	41
Tabla 25: Metas anuales “Grado de absorción”	42
Tabla 26: Metas anuales de “Porcentaje de procesos mejorados”	42
Tabla 27: Metas anuales de “Porcentaje de funcionarios capacitados”	43
Tabla 28: Metas anuales del “Porcentaje de mejora de clima laboral”	43
Tabla 29: Metas anuales del “Porcentaje de ejecución presupuestaria”	43
Tabla 30: Detalle gasto corriente y gasto de inversión 2025-2029.....	45
Tabla 31: Alineación al Sistema Nacional de Planificación Participativa 2025-2029.....	46

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Línea de Tiempo de la historia institucional.....</i>	<i>2</i>
<i>Ilustración 2: Organigrama institucional.....</i>	<i>7</i>
<i>Ilustración 3: Clima y cultura organizacional.....</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 4: Marco legal.....</i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 5: Evolución de saldos disponibles 2020-2025.....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 6: Evolución del portafolio de inversiones 2020-2025.....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 7: Evolución de los pasivos con costo 2020-2025.....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 8: Estructura de presión de.....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 9: Evolución Spread CFN B.P.....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 10: Riesgo País de Ecuador (2019-2024).....</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 11: Evolución de la tasa de crecimiento del PIB de Ecuador.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 12: Volumen de Crédito Sistema Financiero.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 13: Población estimada de los cantones del Ecuador, 2022 y 2035.....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 14: Evolución de la tasa de pobreza y pobreza extrema a nivel nacional.....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 15: Distribución porcentual de homicidios a nivel provincial 2020-2025.....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 16: Estimación y proyección de la población 1950-2050 (Nacional).....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 17: Porcentaje poblacional según identificación étnica.....</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 18: Causas de pérdida de cobertura arbórea en Ecuador (2001-2024).....</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 19: Número de operaciones de crédito en el Sistema Financiero Nacional, en millones (2019-2024).....</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 20: Porcentaje de Valor Agregado Bruto por Provincia (2023).....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 21: Porcentaje de Participación en cantidad de operaciones de crédito por provincia, 2020-2024.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 22: Porcentaje de Participación en cantidad de operaciones de créditos desembolsados por las IFIs, 2020-2024.....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 23: Análisis FODA.....</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 24: Valores institucionales.....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 25: Objetivos Estratégicos Institucionales.....</i>	<i>36</i>

1. Descripción y diagnóstico Institucional

1.1. Descripción de la institución

1.1.1. Historia institucional

La Corporación Financiera Nacional B.P. (CFN B.P.) tiene sus orígenes en el año 1948, cuando inició sus operaciones como una dependencia del Banco Central del Ecuador, encargada de administrar el Fondo de Regulación de Valores, con el propósito de organizar y promover el naciente mercado de valores del país. En 1953, ya separada del Banco Central, la entidad amplió su campo de acción al participar en la negociación de cédulas hipotecarias emitidas por la banca pública y privada. Dos años más tarde, en 1955, se constituyó formalmente la Comisión Nacional de Valores, hecho que marcó un hito en la evolución del sistema financiero ecuatoriano.

Con la adopción de una nueva política económica orientada hacia la industrialización nacional, el 11 de agosto de 1964, mediante Decreto de la Junta Militar de Gobierno, la Comisión Nacional de Valores fue transformada en la institución que hoy conocemos como Corporación Financiera Nacional. Este acontecimiento coincidió con la aprobación de la primera Ley de Reforma Agraria y Colonización del Ecuador, ambos hechos de profunda trascendencia en la historia económica y social del país.

Desde entonces, la Corporación Financiera Nacional - CFN ha desempeñado un papel estratégico en el financiamiento del desarrollo productivo nacional, participando como accionista y agente financiero en diversos proyectos de inversión, además de haber sido promotora de la creación de las Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil, fortaleciendo con ello la infraestructura del mercado de capitales.

A lo largo de su trayectoria institucional, en 1992 la CFN se consolidó como banca de Segundo Piso, canalizando recursos a través del sistema financiero privado; en 1997 incorporó los negocios fiduciarios, convirtiéndose en la principal fiduciaria del país; y en 2005 recibió nuevamente la autorización para operar como banca de Primer Piso. Su base jurídica y operativa se sustentaba en la Ley Orgánica de la CFN (Ley Nro. 2006-008), publicada en el Registro Oficial Nro. 387 del 30 de octubre de 2006 y sustituida por el Decreto Ejecutivo 868 publicado en el Registro oficial Nro. 676 del 25 de enero de 2016.

Por otro lado, el artículo 308 de la Constitución de la República del Ecuador reconoce la actividad financiera como un servicio público, disponiendo que el Estado garantice el acceso al crédito y la democratización de los servicios financieros.

En el marco de las reformas estructurales, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 868 del 30 de diciembre de 2015, se dispuso la reorganización de la CFN, otorgándole su denominación actual como Corporación Financiera Nacional B.P., con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa, financiera y presupuestaria, además de facultarla para operar como banca de Primer y Segundo Piso. Posteriormente, el Decreto Ejecutivo Nro. 406 del 25 de abril de 2022 estableció la fusión ordinaria entre la CFN B.P. y BanEcuador B.P., con el propósito de conformar el Banco de Fomento Económico del Ecuador B.P.; disposición que fue ampliada mediante el Decreto Ejecutivo Nro. 637 de 2023 y posteriormente suspendida por el Decreto Ejecutivo Nro. 902, de noviembre de 2023, el cual ordenó fortalecer patrimonial y financieramente a ambas instituciones antes de cualquier proceso de integración.

El hito más reciente en la evolución institucional de la Corporación se concretó con la emisión del Decreto Ejecutivo Nro. 291, de fecha 5 de junio de 2024, que reformó los Decretos Nro. 868 y Nro. 406, disponiendo la transformación definitiva de la CFN en una entidad de banca de desarrollo de Segundo Piso. En cumplimiento de este mandato, la CFN B.P. tiene como funciones principales otorgar líneas de crédito y garantías parciales a través de entidades del sistema financiero público y privado para el financiamiento de actividades productivas, así como ejercer las demás competencias que la ley y las regulaciones del sistema financiero público le confieren.

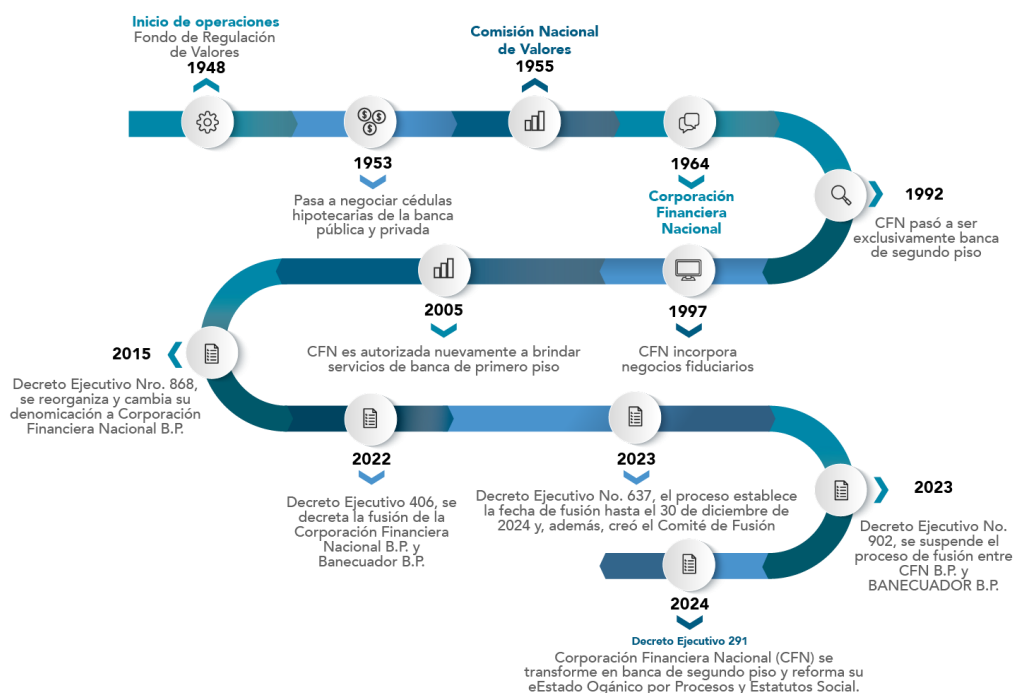
En atención a este proceso, la CFN B.P. emprendió una reforma institucional integral, adecuando su Estatuto Orgánico por Procesos y su Estatuto Social, ambos aprobados y publicados en el Registro Oficial Nro. 748 del 20 de febrero de 2025.

A lo largo de más de siete décadas, la Corporación Financiera Nacional B.P. ha evolucionado conforme a las necesidades del país y a las políticas de desarrollo impulsadas por el Estado. En la actualidad, se encuentra en un proceso de

consolidación como banca de Segundo Piso, reafirmando su misión de facilitar el acceso al financiamiento productivo, promover el desarrollo

sostenible y fortalecer el sistema financiero público del Ecuador.

Ilustración 1: Línea de Tiempo de la historia institucional



Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaborado por: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

1.1.2. Competencias, atribuciones y facultades

El Decreto Ejecutivo Nro. 291, de 5 de junio de 2024, que reforma el Decreto Ejecutivo Nro. 868, redefine el objeto, las competencias y el alcance institucional de la Corporación Financiera Nacional B.P. (CFN B.P.), consolidándola como una banca de desarrollo exclusivamente de Segundo Piso. Esta transformación orienta a la Institución hacia el fortalecimiento de la productividad, la competitividad y la inclusión económica del país, mediante la canalización de recursos hacia los distintos actores del sistema financiero nacional.

En este marco, la CFN B.P. se configura como una entidad financiera pública cuya finalidad es garantizar la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros,

canalizados a través de entidades del sistema financiero público, privado, mixto, etc. Su objetivo fundamental es contribuir al desarrollo productivo del Ecuador, en alineación con los lineamientos y metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Entre sus funciones principales destacan dos ámbitos esenciales: por un lado, actuar como banca de Segundo Piso mediante el otorgamiento de líneas de crédito y garantías parciales destinadas al financiamiento de actividades productivas de personas naturales y jurídicas; y por otro, ejecutar las demás funciones determinadas por la ley y las regulaciones del sistema financiero público, conforme la autorización de los órganos de control competentes.

En el ejercicio de sus atribuciones, la CFN B.P. estructura su gestión institucional sobre dos competencias estratégicas que definen su rol como banca de desarrollo. La primera corresponde a la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros, que implica la administración responsable de recursos públicos orientados al fomento productivo. En este contexto, la Corporación diseña y gestiona instrumentos financieros de desarrollo como líneas de crédito y mecanismos de garantía aplicando criterios de sostenibilidad, eficiencia y reinversión responsable de recursos. Asimismo, promueve la ampliación de la cobertura financiera a través de entidades intermediarias, priorizando los sectores y territorios estratégicos, y asegurando la transparencia y el cumplimiento regulatorio en todos los procesos financieros que ejecuta.

La segunda competencia se refiere a la prestación de servicios fiduciarios y de apoyo al mercado de valores, mediante los cuales la CFN B.P. refuerza su rol como agente técnico en la estructuración y administración de instrumentos financieros destinados a proyectos de inversión pública y privada. Esta función comprende la gestión fiduciaria bajo principios de legalidad, imparcialidad y trazabilidad; la estructuración de titularizaciones, fondos de garantía y productos de banca de inversión; así como la generación de confianza pública y atracción de capitales hacia proyectos de alto impacto económico y social, bajo la supervisión de los órganos competentes del sistema financiero y del mercado de valores.

En coherencia con su naturaleza y finalidad institucional, la CFN B.P. define su misión y visión como ejes rectores de su gestión estratégica. Su misión consiste en contribuir a la transformación del modelo productivo nacional mediante la oferta de soluciones financieras innovadoras y sostenibles, orientadas a promover el desarrollo integral y equitativo de oportunidades. Su visión proyecta a la Institución como la banca de desarrollo líder en la transformación de los sectores productivos de la región, impulsando el progreso económico y social del país.

La articulación entre las competencias, la misión y la visión institucional reafirma el compromiso de la Corporación Financiera Nacional B.P. de consolidarse como un pilar fundamental del

desarrollo económico del Ecuador. Su modelo de gestión, basado en la responsabilidad financiera, la innovación, la sostenibilidad y el enfoque fiduciario, busca garantizar un impacto positivo y duradero en el bienestar colectivo y en la construcción de un sistema financiero público sólido, inclusivo y orientado al desarrollo nacional.

En la *¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.* se muestra el detalle de las competencias, atribuciones y facultades de la Corporación Financiera Nacional B.P. vigente y que cumple con el marco normativo definido por el Ministerio de Trabajo para la elaboración de los Instrumentos de Gestión Institucional de las Entidades de la Función Ejecutiva, emitido con Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2021-223 publicado en el Tercer Suplemento del Registro Oficial Nro. 533 de 08 de septiembre de 2021:

Tabla 1: Atribuciones y facultades CFN B.P.

Competencias	Atribuciones	Facultades
Prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros.	Recibir como parte de pago de créditos o de obligaciones constituidas a favor de bienes muebles, inmuebles, acciones o participaciones entre otros en dación de pago de obligaciones por adjudicación judicial.	Gestión
	Actuar como banca de segundo piso, mediante otorgamiento de líneas de crédito y garantías parciales con entidades del sector financiero público y privado, dirigido a actividades productivas, de bienes y servicios de personas naturales y jurídicas públicas y privadas, mixtas o populares y solidarias.	Gestión
	Asumir obligaciones por cuenta de terceros.	Gestión
	Constituir depósitos en entidades financieras del país y del exterior.	Gestión
	Invertir recursos financieros públicos en el extranjero.	Gestión
	Adquirir, conservar y enajenar, por cuenta propia o de terceros, títulos emitidos por el ente rector de las finanzas públicas y por el Banco Central del Ecuador.	Gestión
	Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de acuerdo a lo previsto en la Ley de Mercado de Valores, y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos.	Gestión
	Adquirir, conservar o enajenar contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero, de conformidad con lo establecido en la normativa correspondiente.	Gestión
	Efectuar inversiones en el capital de una entidad de servicios financieros y/o una entidad de servicios auxiliares del sistema financiero para convertirlas en sus subsidiarias o afiliadas.	Gestión
	Efectuar inversiones en el capital de entidades financieras extranjeras, en los términos de este Código.	Gestión
	Invertir, por cuenta propia, en fondos de inversión, de acuerdo a lo previsto en la Ley de Mercado de Valores.	Gestión
	Recibir depósitos a plazo.	Gestión
	Recibir préstamos y aceptar créditos de entidades financieras del país y del exterior.	Gestión
	Actuar como originador de procesos de titularización con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria, prendaria o quirografaria, propia o adquirida.	Gestión
	Emitir obligaciones de largo plazo y obligaciones convertibles en acciones garantizadas con sus activos y patrimonio; estas obligaciones se registrarán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores.	Gestión
Servicios fiduciarios y otros del mercado de valores.	Realizar operaciones bursátiles por medio de Casas de Valores o a través de funcionarios o empleados calificados para el efecto por las bolsas de valores, quienes actuarán exclusivamente a nombre de las mismas o de otras instituciones del sector público, de conformidad con las normas previstas en esta Ley.	Gestión
	Contar con la tecnología crediticia y de servicios adecuada.	Gestión
	Actuar como administrador de fondos de inversión, según el reglamento que apruebe el Directorio y previa autorización de la autoridad correspondiente.	Gestión
	Prestar servicios fiduciarios mercantiles como administradora de fideicomisos y encargos fiduciarios, a personas naturales y jurídicas, estas últimas de derecho público y de derecho privado; debiendo precautelar el cumplimiento de los derechos como administradora fiduciaria. No podrá renunciar al pago de honorarios por la administración fiduciaria y su responsabilidad estará limitada en los términos que establece el Código Orgánico Monetario y Financiero Libro II (Ley de Mercado de Valores).	Gestión

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaborado por: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

1.2. Diagnóstico de la institución

1.2.1. Planificación

Conforme al Decreto Ejecutivo Nro. 291, de fecha 5 de junio de 2024, publicado en el Registro Oficial el 13 de junio de 2024, mediante el cual se reformó el Decreto Ejecutivo Nro. 868, se redefinió el objeto y las funciones de la Corporación Financiera Nacional B.P., estableciéndose su transición a una entidad de banca de Segundo Piso exclusivamente.

En cumplimiento de dicho marco normativo, la CFN B.P. inició un proceso integral de reestructuración organizacional. En este contexto, mediante la Regulación Nro. DIR-003-2025, aprobada en la sesión de Directorio del 28 de enero de 2025 y publicada en el Registro Oficial el 20 de febrero de 2025, se reformó el Estatuto Orgánico por Procesos. Esta reforma tuvo como propósito principal optimizar la estructura institucional, alineándola a las nuevas competencias, prioridades estratégicas y modelo operativo adoptado por la entidad.

La CFN B.P. cuenta con instrumentos formales de planificación institucional, entre los que destacan el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo Anual (POA) y los instrumentos asociados a la gestión por resultados. Estos documentos establecen objetivos estratégicos, líneas de acción y metas que orientan la intervención de la entidad en el ámbito del desarrollo productivo y financiero.

En términos metodológicos, los planes existentes se encuentran alineados a las directrices emitidas por la Secretaría Nacional de Planificación, incorporando elementos como objetivos estratégicos, indicadores de resultado y vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo. A continuación, se presenta la articulación de la Planificación Estratégica Institucional de la Corporación Financiera Nacional B.P., en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2024-2025.

Tabla 2: Articulación de Objetivos al PND 2022-2025

Objetivo PND	Política	Metas	Objetivo
4. Estimular el sistema económico y de finanzas públicas para dinamizar la inversión y las relaciones comerciales	4.7. Fortalecer un sistema de finanzas públicas eficiente y sostenible. 4.8. Fortalecer la dolarización, consolidar el acceso a financiamiento y promover la regulación financiera.	4. Incrementar el monto de colocación de crédito de las entidades financieras públicas de USD 6,205.62 Millones en el año 2022 a USD 7,375.10 Millones al 2025	OEI 1: Incrementar el financiamiento a los sectores productivos. OEI 2: Incrementar la gestión de negocios complementarios. OEI 3: Reducir el impacto de los diferentes tipos de riesgos de la institución. OEI 4: Incrementar el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2022 – 2025 – CFN B.P.

Elaborado por: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

En cuanto al seguimiento y evaluación, la entidad cuenta con mecanismos periódicos para el monitoreo de metas y actividades del POA, así como reportes de avance a nivel directivo. A junio de 2025, la Corporación Financiera Nacional B.P. presenta un desempeño institucional catalogado como “aceptable”, alcanzando un Índice de Gestión Institucional (IGE) de 47.15 puntos, conforme a la herramienta Gobierno por Resultados (GPR). Este resultado refleja avances importantes en los objetivos estratégicos, particularmente en colocaciones, gestión de garantías, recuperación de cartera y gestión de inversiones, aunque se evidencian desafíos en sostenibilidad del ritmo de ejecución y equilibrio entre resultados operativos y financieros.

La CFN B.P., en su proceso de consolidación como banca de desarrollo de Segundo Piso, evidencia avances significativos en sostenibilidad financiera, colocación de créditos y recuperación de cartera. Sin embargo, enfrenta retos en la expansión de garantías y equilibrio de indicadores de riesgo.

Para el cierre del ejercicio 2025, será prioritario:

- Potenciar el uso del Fondo de Garantías.
- Preservar niveles óptimos de liquidez.
- Mantener la calidad de cartera y los mecanismos de inclusión financiera.

La gestión institucional mantiene un desempeño aceptable, con capacidad para cerrar el año con resultados sobresalientes si se fortalecen los ajustes operativos y financieros en el segundo semestre.

1.2.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional se encuentra validada e implementada, conforme al modelo institucional vigente. Su diseño responde a los principios de eficiencia, eficacia y alineación con la misión institucional, asegurando que las unidades administrativas cuenten con competencias y atribuciones claramente definidas para la generación de los servicios institucionales.

La estructura establece una organización funcional y operativa, articulada en niveles jerárquicos que permiten una gestión coordinada y orientada a resultados, en concordancia con el modelo de gestión institucional.

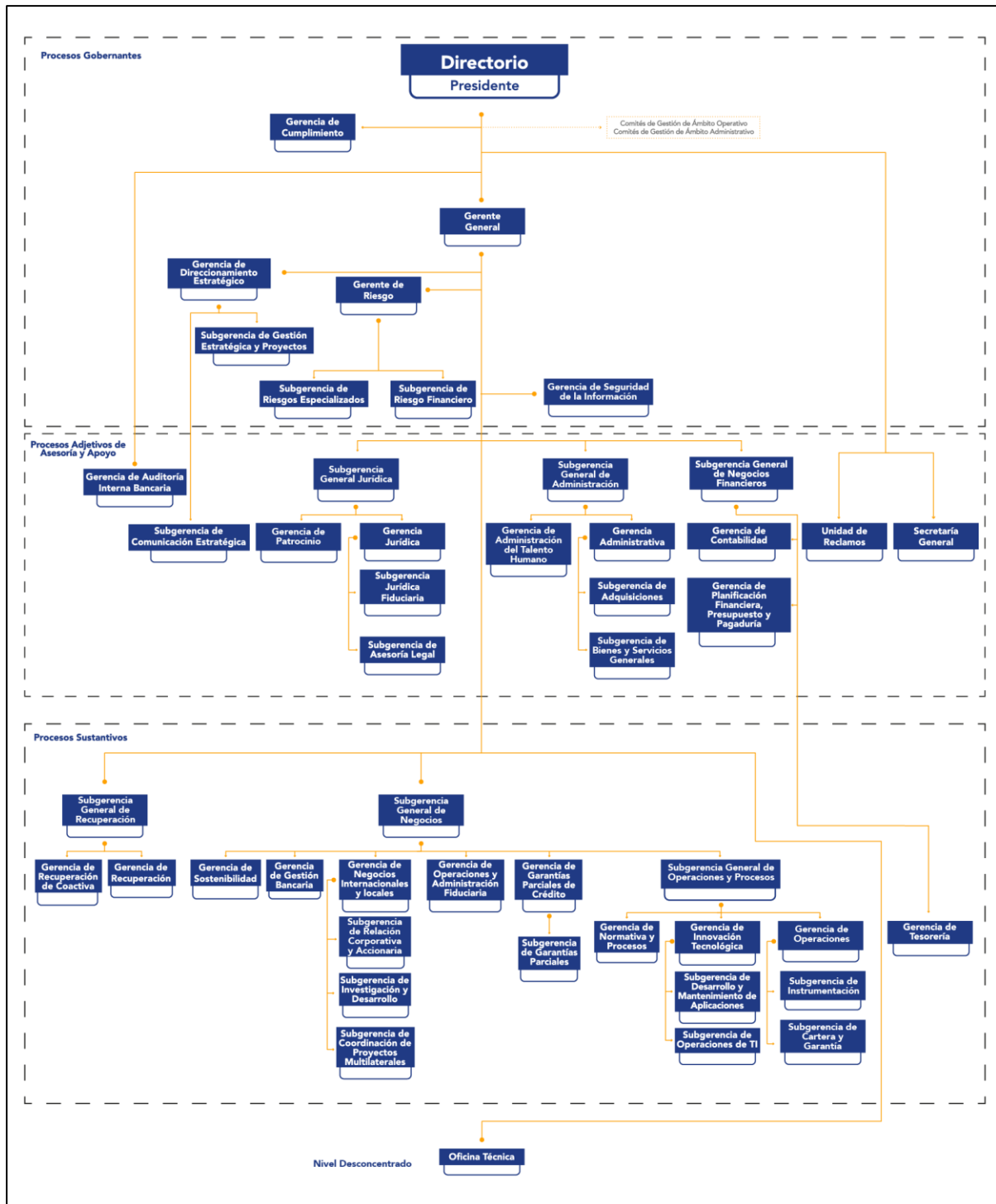
La **Ilustración 2** presenta la estructura orgánica vigente de la CFN B.P., la cual refleja la interrelación entre las áreas estratégicas, sustantivas y de apoyo, que en conjunto conforman el marco organizativo necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2.3. Talento Humano

La Corporación Financiera Nacional B.P. (CFN B.P.) desarrolla su gestión institucional conforme a lo establecido en el Estatuto Orgánico por Procesos, vigente y publicado en el *Registro Oficial No. 748* del 20 de febrero de 2025. Su accionar se sustenta, además, en los principios y disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento General, el Código del Trabajo, así como en las directrices emitidas por la Contraloría General del Estado, la Superintendencia de Bancos, el Ministerio del Trabajo, y en la normativa interna de la Institución.

En este marco, la Unidad de Gestión de Talento Humano es responsable de planificar, administrar y fortalecer el capital humano institucional, asegurando que su gestión se encuentre alineada al cumplimiento de la misión institucional y a los principios de legalidad, meritocracia, transparencia, eficiencia y responsabilidad. Su rol adquiere relevancia estratégica frente al proceso de transformación institucional hacia banca de Segundo Piso, especialmente en la redistribución de perfiles, gestión por competencias y optimización del talento técnico y especializado.

Ilustración 2: Organigrama institucional



Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaborado: Subgerencia de Comunicación Estratégica.

Al corte de agosto de 2025, la CFN B.P. cuenta con 558 servidores, distribuidos según su modalidad contractual de la siguiente manera:

Tabla 3: Funcionarios CFN por modalidad contractual y régimen

Modalidad de Contrato	Cantidad	% del Total	Régimen
Código de Trabajo	41	7%	Código de Trabajo
Nombramiento Permanente	121	22%	Ley Orgánica del Servicio Público
Nombramiento Provisional	342	61%	
Contrato de Servicio Ocasional	8	1%	
Libre Nombramiento y Remoción	42	8%	
Nombramiento Permanente	3	1%	Ley Orgánica de Carrera Sanitaria
Nombramiento Provisional	1		
Total	558	100.00%	100.00%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Este registro evidencia que el 61% del personal institucional se encuentra bajo la figura de nombramiento provisional, en función de los procesos de estabilización y redistribución en curso, seguidos por el 22% en nombramiento permanente, lo que refleja un cuerpo institucional predominantemente regido por el régimen LOSEP. Adicionalmente, el 7% del personal se rige por el Código del Trabajo, correspondiente principalmente a perfiles técnicos o especializados en áreas operativas y financieras.

La distribución del personal de la CFN B.P., de acuerdo con el criterio de género, se presenta a continuación, evidenciando la composición institucional entre los años 2024 y 2025:

Tabla 4: Distribución de personal por género

Género	Cantidad	% del Total
Masculino	269	253
Femenino	326	305
Total	596	558

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Este comportamiento refleja una composición institucional mayoritariamente femenina, manteniendo una participación equilibrada entre ambos géneros, en concordancia con los principios de equidad e inclusión establecidos en la normativa del servicio público y en las políticas

internas de gestión del talento humano de la CFN B.P.

Así también, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 64 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), la CFN B.P. garantiza el principio de inclusión laboral, manteniendo la incorporación de personas con discapacidad o en calidad de sustitutos dentro de su planta institucional. Al corte de agosto de 2025, la Institución registra un 6.69% de servidores que se encuentran en esta condición, en conformidad con el porcentaje mínimo exigido por la normativa vigente.

Tabla 5: Detalle de inclusión social

Inclusión social	Cantidad Servidores	%
Personal con discapacidad / Condición de sustituto	35	6.27%
Personal sin discapacidad	523	93.73%
Total	558	100%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

En relación con la diversidad cultural y étnica del personal de la CFN B.P., se observa una composición heterogénea que responde al principio de interculturalidad establecido en la Constitución de la República. La Institución incorpora talento humano perteneciente a distintos grupos étnicos, promoviendo un entorno laboral inclusivo y respetuoso de la identidad cultural.

Tabla 6: Distribución de personal por etnia

Etnias	Cantidad Servidores	%
Mestizo	519	93.01%
Blanco	21	3.76%
Montubio	12	2.15%
Afroecuatoriano	5	0.90%
Indígena	1	0.18%
Total	558	100%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Como parte del compromiso institucional con la mejora continua y la optimización de la eficiencia organizacional, la CFN B.P. impulsa de manera permanente programas de capacitación y

fortalecimiento de competencias dirigidos a sus servidores y funcionarios. Durante el período comprendido entre el año 2024 y agosto de 2025, se han ejecutado procesos formativos orientados al desarrollo de capacidades técnicas y conductuales, con el objetivo de potenciar el desempeño, optimizar la gestión del tiempo y promover el uso eficiente de los recursos institucionales.

Tabla 7: Ejecución del plan de capacitación

Año	Plan de capacitación	Realizadas	Año
2024	44	12	2024
2025	19	14	2025

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Clima Laboral

En materia de clima laboral y cultura organizacional, la CFN B.P. ha implementado un enfoque integral basado en seis ejes de acción, orientados a fortalecer un entorno de trabajo ético, seguro y orientado al bienestar del talento humano. Estas aristas estratégicas se enmarcan en las políticas institucionales de integridad, prevención y desarrollo del personal.

Este modelo de intervención busca promover una cultura organizacional basada en los principios de transparencia, respeto, corresponsabilidad y mejora continua, consolidando a la CFN B.P. como una institución comprometida con el desarrollo y bienestar de su talento humano.

Ilustración 3: Clima y cultura organizacional



Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Evaluación de Desempeño

La CFN B.P. implementa los procesos de evaluación del desempeño como un instrumento estratégico para la gestión del talento humano. Estos procesos permiten identificar el nivel de cumplimiento de objetivos, medir las competencias individuales e institucionales y disponer de información clave para la toma de decisiones en materia de desarrollo profesional, reconocimiento, capacitación y mejora continua del desempeño organizacional.

Los resultados obtenidos evidencian un alto nivel de compromiso y desempeño por parte del personal de la CFN B.P., reflejado principalmente en las categorías de Excelente y Muy Bueno.

Este comportamiento reafirma la consolidación de una cultura organizacional orientada al mérito, la excelencia y la responsabilidad institucional. La evaluación del desempeño se ratifica, así como una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, impulsando planes de capacitación, desarrollo profesional y fortalecimiento del talento humano, en alineación con los objetivos institucionales y el modelo de banca de desarrollo de Segundo Piso.

Tabla 8: Resultados de evaluación de desempeño 2024

Calificación Cualitativa	# de Servidores
Excelente 100% - 95.0%	230
Muy Bueno 94.9% - 90.0%	264
Satisfactorio 89.9% - 80.0%	54
Regular 79.9% - 70.0%	9
Insuficiente inferior 69.9%	1
Total	558

Nota: El personal con calificación insuficiente son servidores pasivos.

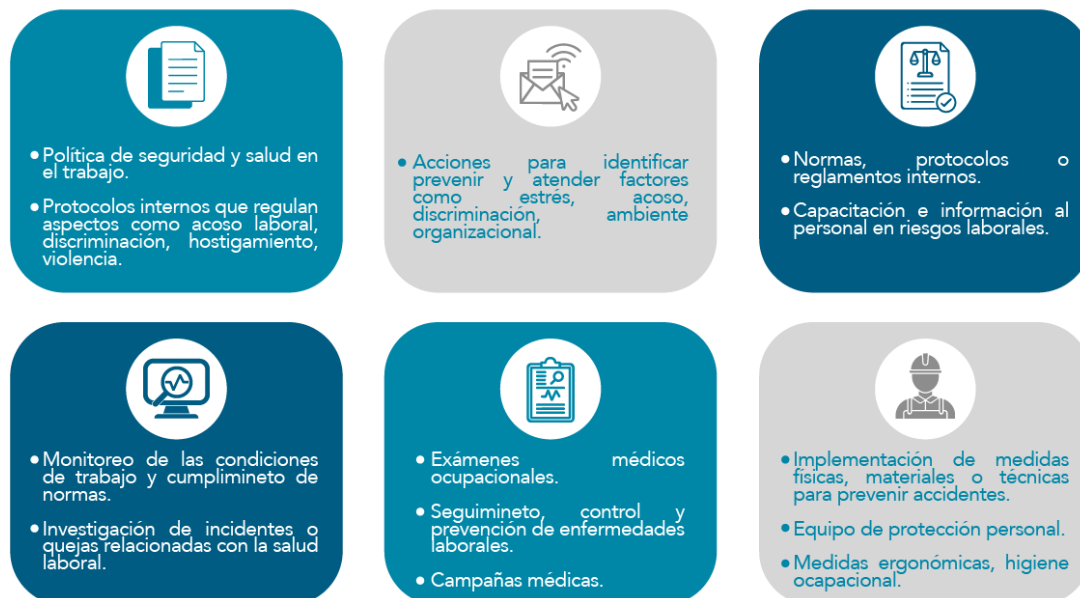
Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Salud y Seguridad Ocupacional

En el ámbito de Salud y Seguridad Ocupacional, la CFN B.P. ha desarrollado un enfoque integral basado en seis ejes estratégicos de atención, orientados a garantizar condiciones laborales seguras, saludables y alineadas a la normativa vigente. Esta gestión se sustenta en principios de prevención, protección y bienestar del talento humano, fortaleciendo el compromiso institucional con la integridad física, mental y social de sus servidores.

Ilustración 4: Marco legal



Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

La implementación de este enfoque integral en Salud y Seguridad Ocupacional genera múltiples beneficios para la institución y sus servidores, entre los que destacan:

- **Fortalecimiento del bienestar laboral:** La atención preventiva y los programas médicos contribuyen a preservar la salud física y mental del personal, reduciendo enfermedades ocupacionales y ausentismos.
- **Prevención de riesgos y accidentes:** La aplicación de protocolos y medidas de seguridad minimiza la ocurrencia de incidentes laborales, garantizando entornos de trabajo más seguros y controlados.
- **Clima organizacional saludable:** Las acciones contra el acoso, la discriminación y los riesgos psicosociales fomentan relaciones laborales basadas en el respeto, la integridad y la convivencia armónica.
- **Cumplimiento legal y reputacional:** El cumplimiento de la normativa nacional en materia de salud y seguridad laboral refuerza la imagen institucional y asegura el respeto a los derechos de los servidores públicos.
- **Productividad y eficiencia institucional:** Servidores sanos y motivados incrementan su

nivel de desempeño, aportando a la continuidad operativa y al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

1.2.4. Tecnologías de la información y comunicaciones

Normativas

Las aristas de tecnologías de la información y comunicación están compuestas por la Gerencia de Seguridad de la Información y la Gerencia de Innovación Tecnológica, estas unidades actúan como equipos de apoyo y asesoría técnica, independientes de las áreas usuarias. Estas gerencias regulan y estandarizan los temas tecnológicos y de seguridad de la información a nivel institucional, en cumplimiento con el Estatuto Social y las disposiciones del Código Orgánico Monetario y Financiero.

Estas unidades han establecido y documentado políticas y procedimientos internos, que se complementan con:

- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

- Normativa de la Superintendencia de Bancos sobre gestión de riesgos operativos y tecnológicos.
- LOPDP (Protección de Datos Personales), que regula el tratamiento de datos sensibles.
- Lineamientos derivados de la planificación institucional (POA).
- Normativa nacional como el Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información - EGSi (MINTEL).

Seguridad de la Información

Actualmente, en el ámbito de seguridad de la información, la Corporación Financiera Nacional B.P. cuenta con 2 políticas de normativa general, 1 reglamento y 15 documentos de normativa específica que incluyen sus metodologías, anexos y registros operativos.

Adicional a los documentos normativos se cuenta con lineamientos que han sido desarrollados tomando como referencia las metodologías de gestión de proyectos (PMI, ITIL, TOGAF), estos lineamientos se atienden los aspectos de servicios, migración de información, infraestructura y arquitectura tecnológica, así ha sido posible ordenar la incorporación de nuevas tecnologías y realizar procesos de migración de información a infraestructuras más modernas y seguras.

En este aspecto, considerando la importancia de la gestión de riesgos en la administración de información, la Corporación Financiera Nacional B.P. dispone un Plan de Continuidad del Negocio¹ que se actualiza periódicamente, de esta forma se soportan los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Estos sistemas cuentan con mecanismos de control de accesos basados en roles, registro de auditoría y planes de respaldo.

Los riesgos de seguridad de la información y ciberseguridad se gestionan mediante el *"Manual de procedimientos para la Gestión de control y mitigación de riesgos de seguridad de la información, ciberseguridad y protección de datos personales"*, así como del *"Manual de*

¹ Conforme lo establece la Norma de Control para la Gestión del Riesgo Operativo de la Superintendencia de Bancos, en su artículo 19, SECCIÓN V. GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO y Estatuto Orgánico por procesos de la CFN B.P., la competencia corresponde a la Gerencia de Riesgos (GERI), de acuerdo a su responsabilidad sobre el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.

Metodología para la evaluación, selección, tratamiento y seguimiento de los riesgos de seguridad de la información", estos documentos cubren aspectos de protección de datos personales, y la metodología de cuantificación de eventos materializados de seguridad de la información, ciberseguridad y su tratamiento contable.

La CFN B.P. dispone de sistemas de información para operaciones crediticias, gestión de garantías, control financiero y servicios de apoyo. Estos cuentan con controles de acceso y administración de privilegios, por lo tanto, se cuenta con mecanismos de autenticación y autorización que regulan los niveles de acceso de los usuarios: Mantienen perfiles de usuario según funciones y responsabilidades, Aplican controles de seguridad, como cifrado de datos, firewalls, monitoreo de accesos y trazabilidad de actividades, Existen procedimientos de respaldo y recuperación de información, garantizando la continuidad operativa, Cumplen con procesos de auditoría interna y externa para verificar la correcta administración de accesos y la protección de datos sensibles.

Monitoreo de los sistemas y cumplimiento normativo

De acuerdo con lo establecido en la normativa de la Superintendencia de Bancos, a través de las acciones de seguridad de la información, la Corporación Financiera Nacional B.P. cuenta con un plan de monitoreo, el cual fue formalizado, en agosto 2025, así también, en este aspecto se realizan auditorías de la infraestructura, por parte de proveedores externos con amplia experiencia, una vez al año se realizan auditorías de la infraestructura; así también, se implementan periódicamente medidas correctivas y de mejora para mitigación de vulnerabilidades relacionadas con el Ethical Hacking.

En la actualidad se están impulsando proyectos que contribuyen con la gestión institucional, tales como: *Gestor Documental, Implementación de sistema para la administración del talento humano y Automatización de procesos internos con herramientas modernas*. Si bien a nivel institucional existen desafíos en escalabilidad y continuidad, se han encaminado proyectos de mejora como: la migración de correo electrónico a Exchange Online, la implementación de proyectos de almacenamiento en la nube, exploración de plataformas middleware y procesos de monitoreo

de infraestructura, lo que constituye una evolución hacia soluciones innovadoras.

Problemáticas y desafíos

Obsolescencia de sistemas y aplicaciones críticas.

- **Sistemas Core y aplicativos sin actualizaciones:** Las versiones actuales de los sistemas institucionales son escalables, pero requiere mayor esfuerzo en reingeniería y migración tecnológica para lograr una alineación plena con la estrategia institucional, son escalables al límite de su infraestructura, dado que a nivel de servidores también estamos en obsolescencia.
- **Herramientas críticas:** La CFN B.P., ha enfrentado retrasos y limitaciones en la adquisición de soluciones tecnológicas críticas (IAM, DLP, SIEM, Software para escaneo de código fuente, actualización de infraestructura, entre otros.). Actualmente la institución cuenta con sistemas informáticos del Core Bancario (COBIS) y de apoyo (PCIE), cuyo esquema de desarrollo se considera obsoleto tecnológicamente (cliente-servidor), en virtud de que los aplicativos tienen ya un tiempo de vida de más de 10 años por lo que su ciclo de vida y vigencia tecnológica se encuentra ya vencidos, así:
 - El Core Bancario obsoleto, al ser Cobis desarrollado en Visual Basic 6 (herramienta que salió al mercado en 1998, es decir tiene 27 años aproximadamente) , el cual es un software funcional pero no actualizado con las nuevas tecnologías, y funcionalidades para realizar un desarrollo eficaz.
 - Las herramientas de QA (herramienta integral de mesa de servicios) no han sido explotadas en su totalidad y se denota subutilización.
 - Los sistemas de apoyo PCIE están contruidos en Power Builder 9.0 y 12.5, cuya fecha de salida al mercado más cercana es el 2012 (hace 13 años).

Debilidad en integración de sistemas: El sistema Cobis y PCIE no están parametrizados, lo que ocasiona fragmentación tecnológica debido a la coexistencia de plataformas no integradas, generando duplicidad de esfuerzos. Estas herramientas presentan complejidad de contraseñas. Así también, el 50% de los controles de seguridad de la información aún se ejecutan de manera manual, lo que incrementa la probabilidad de errores humanos.

- Estas situaciones limitan la detección temprana de incidentes y retrasan el cumplimiento de lo que establece la Normativa de la Superintendencia de Bancos.

Limitaciones en infraestructura de almacenamiento

- **Espacio insuficiente:** La infraestructura de almacenamiento, se encuentra en su límite de capacidad, lo que genera retrasos en los respaldos y aumento de riesgos de pérdida de información crítica, así como restricciones para proyectos de pseudonimización y gestión de logs de seguridad que requieren alta capacidad de almacenamiento para cumplir con los controles que establece la Normativa de la Superintendencia de Bancos.
 - Obsolescencia de hardware y software a nivel de: redes, servidores, almacenamiento y respaldos - 100%
 - Falta de capacidad libre en el almacenamiento – 88.66%
 - Riesgo de sostenibilidad debido a tecnología antigua.

Adaptabilidad y disponibilidad de personal especializado

- De manera general, la adopción de nuevas tecnologías por parte del personal técnico y de los usuarios finales es positiva; sin embargo, la curva de aprendizaje aumenta cuando es necesario interactuar con entornos híbridos (legados + modernos), lo que genera una percepción de complejidad y necesidad de capacitación constante.
- La institución carece de un equipo técnico o especializado que pueda enfocar sus labores a las mejoras tecnológicas, por lo tanto se

evidencia falta de prioridad sobre los ámbitos de investigación y desarrollo tecnológico.

- La institución ha adoptado progresivamente herramientas digitales (web mail, sistemas internos, plataformas de gestión), pero persisten brechas en capacitación y cultura digital, especialmente en la explotación de nuevas funcionalidades y ciberseguridad.
- Existen áreas usuarias que presentan resistencia a la adopción de nuevas tecnologías.
- Es indispensable el fortalecimiento de los conocimientos del personal técnico a fin de contar con equipos capacitados que: se involucren y analicen las necesidades del negocio, se dedique a las mejoras técnicas agrupando, validando y filtrando las necesidades de las diferentes unidades, y promuevan iniciativas de investigación focalizadas en la mejora tecnológica y disminución de la obsolescencia.
- Cada proceso de reemplazo de personal externo toma en promedio 2 a 3 meses, afectando la continuidad de proyectos estratégicos (Ej. Parametrización de las herramientas de Seguridad Perimetral, Administración del Antivirus, Seguimiento y revisión de las pruebas de Ethical Hacking, entre otros.) El costo adicional por rotación y curva de aprendizaje se ha estimado en \$100.000 en 4 años.

Concienciación y cultura en Seguridad de la Información

- **Concienciación en Seguridad de la información:** A pesar de la ejecución de campañas de concienciación permanente y los ejercicios de Ingeniería social ejecutados por terceros en la consultorías de Ethical Hacking, la cultura de seguridad de la información aún no se consolida a nivel institucional.
- **Resistencia al cambio:** Durante la implementación del Sistema de Seguridad perimetral Gerenciada, se configuraron nuevas políticas de seguridad, identificándose una baja adopción de prácticas seguras por parte de algunos usuarios, y la consecuente resistencia, lo cual resultó en el retraso del despliegue.

- Solo el 68% de los funcionarios aprueban las pruebas de phishing interno, quedando un 32% de usuarios que aun caen en las pruebas de ingeniería social.
- Se han registrado en promedio 40 incidentes anuales asociados a errores humanos (envío de información a destinatarios incorrectos, contraseñas compartidas, apertura de correos maliciosos).

Si bien, los sistemas tecnológicos se encuentran alineados a la estrategia institucional y cumplen con controles normativos, algunos servicios críticos presentan limitaciones de escalabilidad y requieren renovación tecnológica. Los sistemas actuales son seguros, pero no son escalables, ya que las tecnologías son muy antiguas, para garantizar la seguridad es fundamental trabajar con versiones actualizadas.

1.2.5. Procesos y procedimientos

Inventario institucional

La Corporación Financiera Nacional B.P. cuenta con manuales documentados por los responsables de cada área e implementados de manera formal, lo que ha permitido garantizar trazabilidad y estandarización de los procesos críticos. Estos instrumentos han contribuido a dar orden y consistencia a la gestión, aunque requieren actualizaciones periódicas para responder a los continuos cambios normativos y administrativos.

El inventario institucional registra alrededor de 95 normas generales y 199 normas específicas, estableciendo así un marco normativo amplio que sustenta la operatividad y orienta la acción de la institución.

Actualmente, la institución aplica mecanismos de mejora continua de manera parcial. Si bien existen iniciativas puntuales que han permitido optimizar algunos procesos, tales como la normativa técnica expedida por el Ministerio de Trabajo (MDT) y Ministerio de Telecomunicación (MINTEL), no se ha logrado consolidar un sistema institucional integral. Siendo una de las principales oportunidades de mejora establecer una política formal que guíe su implementación transversal e implementar indicadores que midan la calidad y eficiencia de forma sistemática, incluyendo cuando sea factible métricas de

tiempo de respuesta, errores y madurez de los procesos.

Problemáticas y desafíos

En lo que respecta al relacionamiento de procesos con el cliente externo, la institución emplea herramientas emitidas por el MINTEL y el MDT, lo que ha permitido simplificar algunos trámites y reducir requisitos innecesarios. La aplicación de estas metodologías ha contribuido a mejorar la experiencia de los usuarios en procesos sustantivos. El principal desafío es institucionalizar estos mecanismos a nivel organizacional. Esto implica la actualización de la Política Institucional para la Mejora Continua, junto con la documentación relacionada (manuales, guías y procedimientos), para asegurar una aplicación coherente y sostenida.

Sin embargo, estas metodologías son aplicables únicamente a los procesos sustantivos y no han sido aplicados a lo largo de la institución. Esta brecha limita el alcance de los beneficios de la simplificación y dificulta consolidar un modelo integral de gestión moderna y eficiente. El desafío es implementar y estandarizar prácticas similares en todos los procesos institucionales, incorporando criterios para la simplificación, digitalización y automatización.

La Corporación Financiera Nacional cuenta con la certificación ISO 37001 – Sistema de Gestión Antisoborno y se proyecta hacia la obtención del Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MECE) e ISO 9001, tres certificaciones que representan la adecuada administración y aplicación de procesos y procedimientos.

- Certificación ISO 37001 – Sistema de Gestión Antisoborno, lo que constituye una fortaleza en materia de ética, transparencia y control. Esta acreditación refleja el compromiso institucional con la integridad y la prevención de prácticas indebidas, aportando confianza tanto a la ciudadanía como a los actores internos y externos.
- Certificación Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MECE) e ISO 9001, consolidará un esquema más integral de calidad y excelencia en la gestión, alineado con los estándares nacionales e internacionales.

Es relevante mencionar que, con el objetivo de alcanzar los niveles de certificación y/o excelencia

respecto de la gestión institucional, es necesario reevaluar los mecanismos de medición que se aplican en el ámbito de procesos y procedimientos, siendo que actualmente, los indicadores utilizados para evaluar la eficacia y eficiencia de las normativas se centran principalmente en el cumplimiento de la planificación, medido en función del número de documentos elaborados o gestionados frente a los planificados.

Si bien el enfoque antes mencionado permite dar seguimiento a la gestión normativa, resulta limitado para reflejar con precisión la calidad, la oportunidad y el verdadero impacto de las regulaciones emitidas, por lo tanto será necesario fortalecer los siguientes aspectos así como su medición:

- El tiempo para la elaboración y expedición de la normativa general y específica.
- Impacto de la normativa implementada en los procesos operativos.

Por lo tanto, el desafío estratégico se focaliza en ampliar el sistema de indicadores hacia métricas que busquen la mejora de procesos mediante la implementación o estandarización normativa que, incluyan: eficiencia en tiempos, reducción de reprocesos y nivel de automatización en su aplicación.

1.2.6. Presupuesto

Presupuesto Institucional

De la información expuesta se puede argumentar que la evolución global del presupuesto de la institución en los últimos años ha presentado un balance, mostrando una disminución particularmente, en el año 2022. Desde el 2023, las cifras se recuperan buscando estabilizar la ejecución presupuestaria sin presentar problemas en ninguna de sus etapas.

Esto demuestra que la gestión financiera y planificación institucional, contiene estrategias de adaptación ante escenarios complejos, manteniendo superávits en sus ejercicios económicos, asegurando los recursos financieros para el cumplimiento de sus obligaciones operativas y estratégicas.

La **Tabla 9** muestra la evolución del presupuesto institucional de los últimos 4 años.

Adicionalmente, el **Anexo 1** muestra el detalle de cómo se ha distribuido el presupuesto de CFN B.P en los últimos 4 años.

Tabla 9: Evolución del presupuesto institucional

Año	Presupuesto codificado	Presupuesto devengado
2021	\$ 47,327,195.17	\$ 32,141,482.26
2022	\$ 44,656,858.53	\$ 28,135,997.39
2023	\$ 42,927,055.53	\$ 25,073,380.59
2024	\$ 42,927,055.54	\$ 26,721,088.95
2025	\$ 42,927,055.53	\$ 20,440,383.29

Nota: Presupuesto devengado del año 2025 con corte a octubre 2025.

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Es importante destacar que para la conformación de la Proforma Presupuestaria, se toma en consideración las necesidades presupuestarias de todas las áreas que conforman CFN B.P. mismas que se revisan, evalúan y alinean de conformidad con el Estatuto Orgánico por Procesos, los objetivos estratégicos y las prioridades institucionales, esto a fin de garantizar la contribución al cumplimiento de la misión y visión institucional.

Control y seguimiento presupuestario

El artículo 96 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas establece las fases del ciclo presupuestario, en las siguientes:

“(...) El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:

1. Programación presupuestaria.
2. Formulación presupuestaria.
3. Aprobación presupuestaria.
4. Ejecución presupuestaria.
5. Evaluación y seguimiento presupuestario.
6. Clausura y liquidación presupuestaria. (...)”

El artículo 115 del Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas señala que uno de los instrumentos para la evaluación del Presupuesto Institucional es el Informe de Ejecución Presupuestaria; de igual manera, las directrices emitidas por parte de la Junta de Política y Regulación Financiera en la

Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros vigente, en su sección III Subsección I Artículo 13, señalan la periodicidad sobre el control de la ejecución presupuestaria.

En ese sentido, la Corporación Financiera Nacional B.P., realiza de manera trimestral el seguimiento y la evaluación a los componentes del presupuesto institucional con la finalidad de determinar el grado de avance en la ejecución de los recursos asignados, identificar desviaciones respecto a la programación inicial, y establecer las medidas correctivas necesarias para optimizar el uso eficiente y eficaz de los fondos públicos. Este proceso permite monitorear y realizar un seguimiento a las metas institucionales conforme a lo planificado, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y el fortalecimiento de la gestión financiera.

Asimismo, los resultados de estos informes trimestrales sirven como insumo para realizar ajustes presupuestarios que respondan a cambios en el entorno institucional o económico, así como una adecuada planificación y sostenibilidad fiscal.

Gestión de captaciones

La liquidez institucional se administra mediante el control diario del saldo de caja, asegurando que la institución cuente con los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones. Se elabora un flujo de caja proyectado para anticipar necesidades de financiamiento o excedentes de liquidez, considerando principalmente las proyecciones de ingresos y egresos de efectivo, tales como: recuperaciones de cartera, de inversiones, venta de títulos valores, financiamientos externos, desembolsos de crédito, pagos de obligaciones financieras, pagos a nuestros inversionistas, entre otros. Desde el año 2020, se ha visualizado incremento en los fondos disponibles por el ingreso de recursos provenientes de financiamientos externos, como se puede observar a continuación:

Tabla 10: Ingreso de recursos provenientes de financiamientos externos

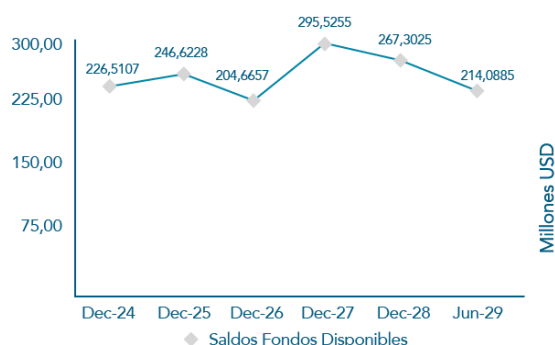
2020	2021	2022	2023
Nomura Securities International Inc.	KfW – Banco de Desarrollo Alemán	KfW – Reformado en 2022 para colocación en Segundo piso	BID USD 300.00 millones
CAF	EUR 20.5 millones		
AFD			
Banco Mundial USD 260.00 millones			Banco Mundial USD 300.00 millones

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

A continuación se muestra la evolución de los saldos disponibles desde el año 2020 hasta el mes de junio 2025:

Ilustración 5: Evolución de saldos disponibles 2020-2025



Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Gerencia de Tesorería.

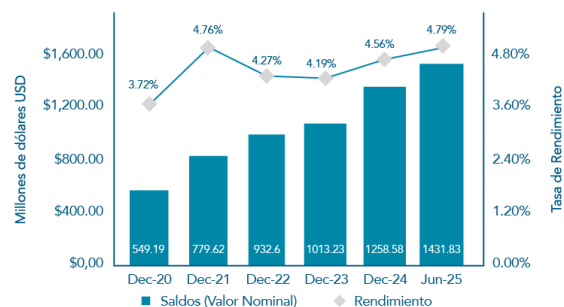
Para contrarrestar el aumento de los fondos disponibles y con la finalidad de mantener los recursos rentabilizados, se ha procedido a invertir los excedentes de liquidez en títulos emitidos por entidades financieras privadas (Certificados de Depósitos a Plazo) y títulos emitidos por el Estado (Certificados de Tesorería, Bonos del Estado, Bonos de los Maestros Jubilados).

Como parte de las políticas y estrategias internas tomadas en el Comité de Activos y Pasivos ALCO, en miras de precautelar la liquidez institucional, se decidió no ejecutar nuevas inversiones en el sector real (Programa de Financiamiento Bursátil - PFB), esto es que el PFB se encuentra suspendido hasta la actualidad. El portafolio de inversiones, se administra evaluando y seleccionando instrumentos financieros que se ajusten a los objetivos de la institución, que generen rentabilidad conforme las necesidades institucionales. Se realiza seguimiento continuo de los vencimientos de cada

instrumento con la finalidad de proponer su renovación, cancelación o incremento basados en un análisis de liquidez/rentabilidad.

Se muestra a continuación la evolución del portafolio de inversiones desde el año 2020:

Ilustración 6: Evolución del portafolio de inversiones 2020-2025

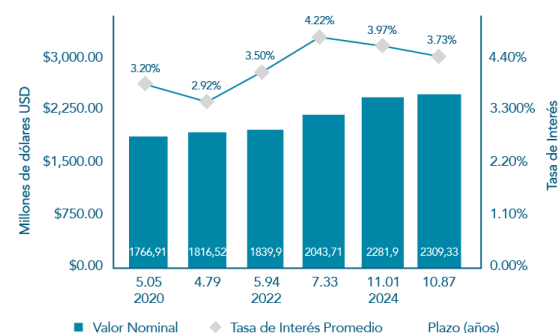


Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Gerencia de Tesorería.

Respecto a la gestión de fuente de fondeo, la CFN B.P. mantiene como fuente de financiamiento propia y sin costo la recuperación de la cartera de crédito, esto abarca las cuentas por cobrar por venta de bienes adjudicados o CPGs. Por otro lado, se encuentran los pasivos con costo, que incluyen las obligaciones con el público (certificados de inversión), así como también las obligaciones financieras (financiamiento externo). Estos pasivos registran crecimiento en el periodo de análisis generado principalmente por el ingreso de recursos provenientes de multilaterales catalogados como obligaciones financieras.

Ilustración 7: Evolución de los pasivos con costo 2020-2025



Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Gerencia de Tesorería.

Es importante resaltar que en el periodo de análisis el costo del pasivo se ha visto afectado, pasando de 3.20% en el 2020 a 3.97% en el año 2024. No obstante, en el año 2023 alcanzó 4.22% principalmente por las tasas de interés de las obligaciones financieras.

Fuentes de financiamiento sostenibles

Actualmente, se reciben fondos con recursos de multilaterales para el financiamiento de proyectos sostenibles:

- Con el multilateral KFW, se encuentra vigente el programa Green Recovery, cuyo objetivo es financiar inversiones de empresas en el sector de la agricultura, la silvicultura y la pesca. Así mismo, busca la protección del clima, medio ambiente y preservación de la biodiversidad en el largo plazo. Este programa representa 20 millones de euros.
- Con los multilaterales Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento Y Banco Interamericano de Desarrollo, se mantienen vigentes líneas de crédito para programas y proyectos elegibles de micro, pequeñas y medianas empresas. Mismos que escalan las diferentes ramas de la economía local, incluyendo la sostenibilidad de los recursos y cuyos objetivos radican en fines productivos.

Adicionalmente, el banco se mantiene proactivo en la identificación y evaluación de nuevas fuentes de financiamiento internacional orientadas a la sostenibilidad. Se están explorando oportunidades con otros organismos multilaterales, así como mecanismos de financiamiento climático y fondos verdes, con el objetivo de ampliar la disponibilidad de recursos que impulsen proyectos con impacto ambiental y social. Esta apertura responde al compromiso institucional con la sostenibilidad y al interés de seguir apoyando iniciativas que contribuyan al mejoramiento climático, la transición energética y el desarrollo sostenible del país.

Costo del fondeo

Los financiamientos con Banco Mundial y CAF vigentes para dicho periodo (2020-2023) y de los cuales se había recibidos desembolsos, se le

incluyó un ajuste del diferencial que se estableció para mantener el coste de los préstamos para los prestatarios económicamente neutro tras la transición al SOFR, y era necesario porque el LIBOR es un tipo no garantizado y basado en estimaciones (es decir, representa los tipos estimados a los que supuestamente se prestan los bancos entre sí y, por tanto, incluye una prima de riesgo crediticio), mientras que el SOFR es un tipo de financiación garantizado que se basa en las operaciones con pacto de recompra de valores del Tesoro de Estados Unidos (es decir, un tipo garantizado o libre de riesgo).

Considerando lo referente a la tasa de interés de los financiamientos, se debe trasladar dicho costo en el Pricing de Tasas para los productos de Segundo Piso y se ha establecido una metodología en la que se considera un promedio ponderado de los costos de financiamientos vigentes (se excluye la tasa de referencia); siendo importante mencionar que a la estimación de la tasa de fondeo se agrega el diferencial por tipos de SOFR, esto debido a que la TERM SOFR 6M (cobrada) es menor a la tasa SOFR calculada (pagada), el costo operativo, la prima por riesgo y plazo y la rentabilidad estimada de CFN B.P., estableciendo así un componente fijo al que se le debe agregar la tasa referencia TERM SOFR 6M. Es importante resaltar que en el periodo de análisis el costo del pasivo se ha visto afectado, pasando de 3.20% en el 2020 a 3.97% en el año 2024. No obstante, en el año 2023 alcanzó 4.22% principalmente por las tasas de interés de las obligaciones financieras.

Ilustración 8: Estructura de prisión de Segundo Piso



Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Gerencia de Tesorería.

Dado que, desde junio de 2023 los multilaterales iniciaron su proceso de transición para cambiar esta tasa de referencia, aplicando en unos casos la tasa SOFR in Arrears y en otros la TERM SOFR, a nivel local, la Junta de Política y Regulación Financiera evaluó los cambios normativos pertinentes a aplicar en las Tasas de Interés Reajustables, respecto al reemplazo de la Libor, por las tasas PRIME, SOFR, CME TERM SOFR a un plazo determinado, o una tasa internacional referente similar en sus condiciones, el cual fue emitido mediante Resolución No. JPRF-F-2022-035 del 29 de julio de 2022. Por lo antes expuesto, a partir de Junio 2023 la Corporación Financiera Nacional consideró aplicar al componente fijo (tasa activa nominal) la nueva tasa referencial TERM SOFR 6M (en reemplazo de la tasa LIBOR 6M), para las nuevas operaciones de Segundo Piso.

Debido a las fluctuaciones que han presentado dichas tasas referenciales para el periodo en análisis (2020 a Junio 2025) el spread que ha percibido CFN B.P. (diferencial entre la tasa activa promedio ponderada de las operaciones de crédito que CFN B.P. cobra a los clientes de Segundo Piso, versus la tasa pasiva promedio ponderada del último cupón cancelada a los multilaterales por los financiamientos recibidos con reajustes quincenales), se muestra decreciente desde el año 2021 debido al incremento presentado en la tasa Libor 6M (hasta jun-23) y posterior la tasa TERM SOFR (desde jul-23) con la cual se concedían las operaciones de crédito y los reajustes a los pagos con multilaterales; sin embargo al cierre de dic-24 se observa una mejora en el spread obtenido debido a la tendencia decreciente de las tasas de referencia internacionales, siendo que, a jun-25 este spread se ha incrementado levemente alcanzando el 1.77%, conforme se muestra a continuación:

Ilustración 9: Evolución Spread CFN B.P. Tasas Segundo Piso



Fuente: Reportes Activos y Pasivos CFN B.P.

Elaborado por: Gerencia de Tesorería

Problemáticas y desafíos

En el ámbito presupuestario, CFN B.P. ha superado diversas problemáticas, siendo los factores más comunes para atención los siguientes:

- Capacidad de resolución, en cuanto a factores exógenos relacionados a los procesos burocráticos que han dificultado la preparación, presentación de los requisitos necesarios para la suscripción de contratos de préstamo.
- Demoras relativas en la formalización y puesta en marcha de nuevas operaciones de financiamiento.
- Prolongación de los plazos de implementación que han limitado la capacidad de respuesta frente a las necesidades de financiamiento de nuevas operaciones.
- Factores políticos que ocasionan la aplicación o continuidad de presupuestos prorrogados, esta situación impacta en la adecuada distribución del presupuesto y el comportamiento de las cuentas que conforman a los rubros de ingresos y egresos de movimientos en la Corporación Financiera Nacional B.P.

2. Análisis situacional

El análisis situacional constituye una herramienta fundamental para comprender el entorno en el que operan las instituciones financieras públicas, permitiendo evaluar los factores externos que influyen en la gestión institucional y su capacidad para cumplir con la misión encomendada por el Estado. En el caso de la CFN B.P., este análisis resulta especialmente relevante, dada su condición de banca de desarrollo de Segundo Piso, cuyo funcionamiento depende de la articulación con el sistema financiero nacional y del comportamiento de las variables macroeconómicas, sociales, ambientales y regulatorias del país.

La evaluación del contexto permite identificar oportunidades para la movilización de recursos hacia sectores estratégicos, así como riesgos que podrían afectar la intermediación financiera, la sostenibilidad institucional o el impacto de los programas de desarrollo productivo. Este proceso es esencial para orientar la toma de decisiones, anticipar escenarios y fortalecer la resiliencia institucional frente a cambios en el entorno nacional e internacional.

Para su adecuada comprensión, el análisis situacional se estructura en dos enfoques complementarios:

2.1. Análisis externo macro o general

En esta sección se identifican las tendencias y factores del entorno que inciden en la gestión institucional, mediante la evaluación de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. Su objetivo es anticipar escenarios que puedan impactar la disponibilidad de recursos, las condiciones de financiamiento, la regulación del sistema financiero y las políticas públicas vinculadas al desarrollo productivo.

2.1.1. Análisis PESTEL

Con el fin de comprender el entorno en el que opera la CFN B.P. como banca de desarrollo de Segundo Piso, se realiza el análisis PESTEL, que

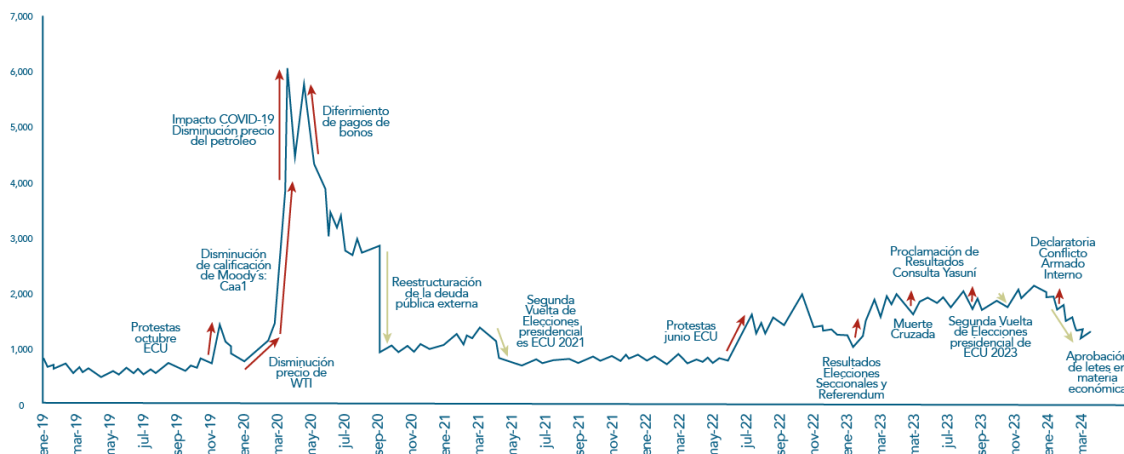
permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en su gestión y en el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Este enfoque aporta insumos estratégicos para anticipar riesgos y aprovechar oportunidades del sistema financiero nacional.

Político

Durante las dos últimas décadas, el entorno político ecuatoriano ha estado caracterizado por una alta volatilidad institucional y una sucesión de reformas que reflejan las tensiones entre las políticas de crecimiento económico, la estabilidad fiscal y la demanda social de mayor equidad. Desde la promulgación de la Constitución de 2008, el país ha transitado entre modelos de desarrollo con distinto grado de intervención estatal, combinando etapas de expansión del gasto público con procesos de ajuste fiscal y acuerdos con organismos multilaterales. Esta dinámica ha condicionado la sostenibilidad de las políticas públicas, generando ciclos de confianza y desconfianza que inciden directamente en la inversión, el crédito y el riesgo país.

En los últimos años, el contexto político ha estado marcado por episodios de inestabilidad, protestas sociales y cambios en la orientación del Ejecutivo. Entre 2019 y 2024, el riesgo país de Ecuador registró fluctuaciones significativas asociadas a eventos internos y externos como la pandemia de COVID-19, la caída del precio del petróleo, los procesos electorales, la renegociación de la deuda externa y el conflicto interno declarado en 2024. Estos hechos reflejan la estrecha relación entre la gobernabilidad política y la percepción internacional de la economía ecuatoriana.

Ilustración 10: Riesgo País de Ecuador (2019-2024)



Fuente: Banco Central del Ecuador, Informe de Política Económica y Fiscal (2024).

Elaborado por: Banco Central del Ecuador (BCE)

Hacia el horizonte 2025–2029, se prevé un escenario político de transición y recomposición institucional, en el cual el fortalecimiento de la gobernabilidad será un factor clave para la atracción de inversión, la consolidación fiscal y la ejecución de programas de desarrollo. Las políticas públicas tenderán a priorizar la estabilidad macroeconómica, la seguridad ciudadana, la eficiencia del gasto y la cooperación con organismos multilaterales, buscando restablecer la confianza de los mercados. Sin embargo, persistirán riesgos derivados de la fragmentación legislativa, la inseguridad y la polarización política, factores que podrían influir en la percepción de riesgo país y en la capacidad del Estado para sostener reformas estructurales de largo plazo.

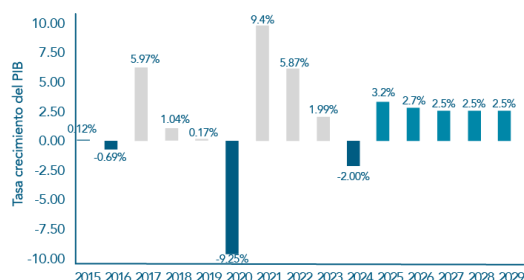
Económico

Durante la última década, la economía ecuatoriana ha estado marcada por una dinámica de contrastes, combinando periodos de recuperación con episodios de inestabilidad derivados de factores internos y externos. El modelo dolarizado, vigente desde el año 2000, ha proporcionado estabilidad monetaria y control inflacionario, pero también ha limitado la capacidad del Estado para aplicar políticas cambiarias y monetarias contra cíclicas. A esta rigidez estructural se han sumado la crisis energética, los altos niveles de inseguridad y los impactos de fenómenos climáticos que han

ralentizado la actividad productiva en distintos sectores. Pese a ello, la estabilidad relativa del sistema financiero y la resiliencia del sector exportador han permitido mantener un desempeño económico moderado.

La evolución del Producto Interno Bruto (PIB) entre 2015 y 2029 refleja este comportamiento cíclico. Tras la profunda contracción registrada en 2020 (-9.25%) a causa de la pandemia de COVID-19, la economía mostró un fuerte rebote en 2021 (9.42%), impulsado por la reactivación del consumo y la inversión. Posteriormente, el crecimiento se estabilizó en torno al 2% anual, evidenciando una recuperación gradual del aparato productivo. De acuerdo con las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), el PIB ecuatoriano crecería alrededor del 3.2 % en 2025, manteniéndose entre 2.5 % y 2.7 % hasta 2029, lo que sugiere un escenario de crecimiento sostenido pero moderado, condicionado por la estabilidad política, la inversión pública y la continuidad de los acuerdos multilaterales.

Ilustración 11: Evolución de la tasa de crecimiento del PIB de Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador; Fondo Monetario Internacional.

Elaborado por: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

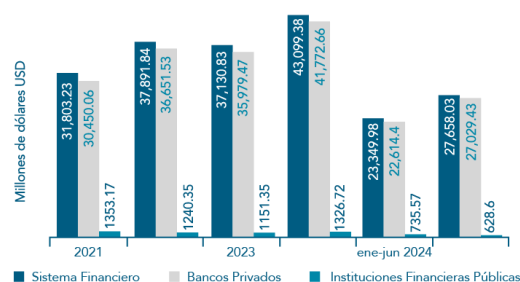
Este comportamiento evidencia una economía que se fortalece paulatinamente gracias al dinamismo de las exportaciones no petroleras, especialmente del camarón, banano y flores, el acceso a financiamiento externo y la recuperación de la demanda interna. No obstante, persisten vulnerabilidades estructurales asociadas a la dependencia de materias primas, la baja diversificación productiva, la informalidad laboral y la limitada capacidad de ahorro interno. En este contexto, la sostenibilidad del crecimiento dependerá de la capacidad del Estado para mantener disciplina fiscal, impulsar la productividad y promover políticas que incentiven la inversión privada y la transición hacia una economía verde.

El sistema financiero nacional desempeña un papel clave en este proceso de reactivación. En 2025, la banca privada concentra aproximadamente el 98% del volumen total de crédito, mientras que el 2% restante corresponde a las instituciones financieras públicas, entre ellas la CFN B.P., cuya misión es canalizar recursos hacia sectores productivos con menor acceso al financiamiento privado. Entre 2021 y 2025, el sistema financiero mostró un crecimiento sostenido de su cartera de crédito, con una breve contracción del 1.83 % en 2023 atribuida a factores regulatorios y de inseguridad. Sin embargo, a julio de 2025, el crédito registra un incremento interanual del 10%, lo que refleja la recuperación de la actividad económica y la confianza del mercado financiero.

El volumen total de crédito del sistema financiero pasó de USD 31,800 millones en 2021 a USD 43,099 millones en 2024, con un incremento

acumulado superior al 35%. Solo entre enero y julio de 2025, se alcanzaron USD 27,658 millones, equivalentes al 65% del total del año anterior, proyectando un cierre anual superior a los registros previos.

Ilustración 12: Volumen de Crédito Sistema Financiero



Fuente: Superintendencia de Bancos – Volumen de Crédito.

Elaborado por: Subgerencia de Investigación y Desarrollo.

Desde la perspectiva institucional, este entorno representa tanto oportunidades como riesgos para la Corporación Financiera Nacional B.P. Por un lado, el crecimiento económico proyectado favorecerá la colocación de crédito productivo y la diversificación de instrumentos financieros alineados con los objetivos de desarrollo sostenible. Por otro, la vulnerabilidad del país frente a choques externos y la alta concentración del crédito privado subrayan la necesidad de fortalecer la sostenibilidad financiera y la gestión de riesgos macroeconómicos dentro de la banca de desarrollo. En consecuencia, la CFN B.P. deberá consolidarse como un banco de Segundo Piso resiliente, innovador y orientado al desarrollo sostenible, incrementando su capacidad de movilizar recursos hacia sectores estratégicos que impulsen la productividad, la innovación y la generación de empleo en el periodo 2025–2029.

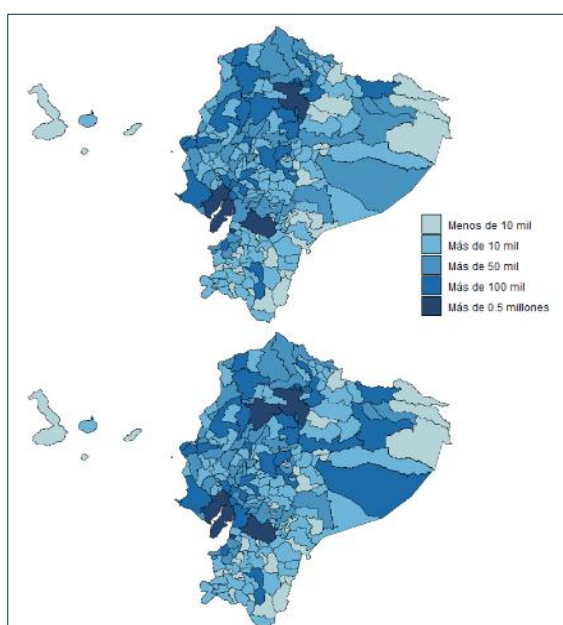
Social

El contexto social y demográfico del Ecuador refleja una estructura poblacional diversa y en transformación, influenciada por cambios económicos, migratorios y culturales. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en 2025 la población nacional supera los 18 millones de habitantes, con una composición equilibrada entre mujeres (50.4%) y hombres (49.6%). Aproximadamente el 60% de la población se encuentra en edad económicamente activa (15 a 64 años), lo que configura un

panorama demográfico con potencial productivo y de innovación, aunque condicionado por la informalidad laboral y las brechas en acceso a educación, salud y financiamiento.

El país mantiene una marcada concentración poblacional en las zonas urbanas, principalmente en las provincias de Guayas y Pichincha, que concentran los mayores centros de empleo, educación y servicios. En contraste, las zonas rurales, particularmente de la Sierra y Amazonía, presentan menores niveles de desarrollo, infraestructura limitada y mayor vulnerabilidad social. Estas disparidades urbano-rurales continúan reflejándose en los indicadores de pobreza multidimensional y acceso a servicios básicos.

Ilustración 13: Población estimada de los cantones del Ecuador, 2022 y 2035



Fuente: Estimaciones y proyecciones de la población de Ecuador, Revisión 2024 – INEC.

Elaborado: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos - INEC.

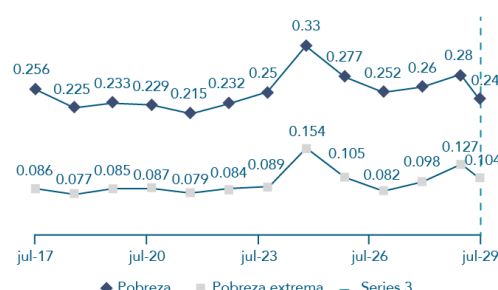
La diversidad étnica y cultural constituye otro rasgo distintivo del Ecuador. De acuerdo con el censo 2022, el país se compone de 71.9 % población mestiza, 7.4 % montubia, 7.2 % afroecuatoriana, 7.1% indígena y 6.1% blanca, evidenciando una pluralidad que enriquece la identidad nacional, pero que también plantea

desafíos de equidad en la distribución de oportunidades sociales y económicas.

En el ámbito migratorio, Ecuador ha atravesado procesos simultáneos de emigración e inmigración. En 2022 se registró una salida neta de población comparable con la crisis migratoria de inicios de los años 2000, debido a factores económicos y de seguridad. Al mismo tiempo, el país acoge a más de 480,000 personas extranjeras, principalmente de Venezuela, Colombia y Perú. Este doble flujo migratorio genera impactos en la estructura demográfica, en la presión sobre servicios públicos y en la dinámica laboral de los sectores urbanos.

En cuanto a bienestar social, los indicadores muestran una ligera mejora en la reducción de la pobreza, aunque persisten desigualdades estructurales. A junio de 2025, la pobreza por ingresos se ubicó en 24.0% y la pobreza extrema en 10.4% a nivel nacional, con alrededor de 220,000 personas que salieron de la pobreza durante el primer semestre del año. Sin embargo, la informalidad laboral y la desigualdad de ingresos continúan siendo los principales obstáculos para la movilidad social.

Ilustración 14: Evolución de la tasa de pobreza y pobreza extrema a nivel nacional



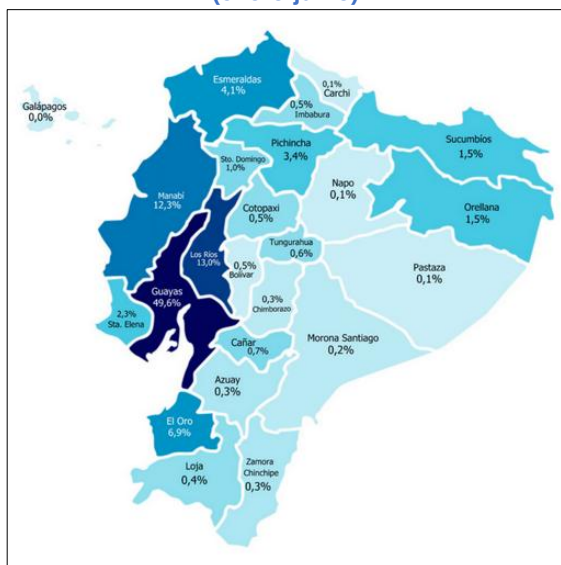
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) – INEC, Junio 2025.

Elaborado: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos - INEC.

La seguridad ciudadana se ha convertido en uno de los principales desafíos sociales. El incremento de la violencia y los homicidios desde 2023 ha elevado la percepción de inseguridad, afectando la calidad de vida, la inversión y el desarrollo territorial. Paralelamente, los fenómenos climáticos extremos (inundaciones, sequías y deslizamientos) impactan la estabilidad social, especialmente en comunidades rurales y

costeras, lo que demanda políticas sostenibles de gestión del riesgo.

Ilustración 15: Distribución porcentual de homicidios a nivel provincial 2020-2025 (enero-junio)

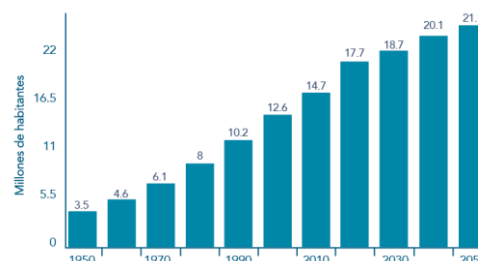


Fuente: Boletín semestral de homicidios intencionales en Ecuador, enero-junio 2025.

Elaborado: Observatorio Ecuatoriano de Crimen Organizado.

Hacia el periodo 2025–2029, Ecuador experimentará una desaceleración del crecimiento poblacional y una tendencia hacia el envejecimiento demográfico. Las proyecciones del INEC estiman que la población alcanzará 18,85 millones en 2026 y 19,4 millones en 2027, con un ritmo de crecimiento anual cada vez menor. La tasa de fecundidad continuará descendiendo, mientras la esperanza de vida superará los 77 años, incrementando la proporción de adultos mayores respecto a la población infantil y juvenil. Este cambio estructural generará nuevas demandas sociales en salud, pensiones y asistencia, además de un incremento en la dependencia económica.

Ilustración 16: Estimación y proyección de la población 1950-2050 (Nacional)



Fuente: Estimaciones y proyecciones de la población de Ecuador, Revisión 2024 – INEC.

Elaborado: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

La urbanización continuará intensificándose, manteniendo a Guayas y Pichincha como polos de atracción poblacional y económica. Esto implicará mayores presiones en infraestructura, vivienda y transporte, mientras que las zonas rurales podrían enfrentar procesos de despoblamiento relativo y envejecimiento acelerado, ampliando la brecha territorial en el acceso a oportunidades. En el plano social, la pobreza y la desigualdad tenderán a estabilizarse si el crecimiento económico se sostiene entre 2.5% y 3% anual y se generan fuentes de empleo formal. Sin embargo, sin políticas de inclusión y protección social sostenida, la informalidad podría superar el 50% de la población ocupada, comprometiendo la sostenibilidad de los avances logrados.

La seguridad ciudadana continuará siendo un factor crítico para el bienestar y la cohesión social. Si no se logra una reducción sostenida de la violencia, la percepción de inseguridad podría seguir afectando la confianza ciudadana y la inversión privada. A su vez, se proyecta una mayor demanda de servicios públicos y sociales, derivada de la migración interna y externa, y de los efectos del cambio climático sobre los territorios más vulnerables.

En resumen, hacia 2029, el contexto social y demográfico del Ecuador estará caracterizado por una población más urbana, envejecida y diversa, con desigualdades persistentes pero también con oportunidades emergentes asociadas a su panorama demográfico y al dinamismo migratorio. Este escenario exigirá políticas públicas centradas en la inclusión territorial, la equidad de género, la resiliencia social y la sostenibilidad

ambiental, como pilares para sostener el desarrollo humano y la cohesión social del país.

Tecnológico

Durante la última década, Ecuador ha transitado un proceso sostenido, aunque desigual, de transformación digital. El crecimiento de la conectividad móvil, impulsado por la expansión de la red 4G y la adopción progresiva de la fibra óptica, ha permitido que los servicios digitales y las plataformas en línea se consoliden en sectores como la banca, la educación y el comercio electrónico. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el porcentaje de hogares con acceso a internet a nivel nacional pasó del 32.8% en 2015 al 71.3% en 2025; sin embargo, la brecha digital entre zonas urbanas y rurales continúa siendo significativa, tanto en cobertura como en calidad del acceso.

Tabla 11: Evolución de Hogares con acceso a internet (%)

Año	Total Nacional	Área Urbana	Área Rural
2015	32.8	41.0	13.7
2016	36.0	44.6	16.4
2017	37.2	46.1	16.6
2018	37.2	46.6	16.1
2019	45.8	56.1	21.6
2020	53.2	61.7	34.7
2022	60.4	70.1	38.0
2023	62.2	69.7	44.4
2024	66.0	73.6	48.1
2025	71.3	76.6	58.7

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – INEC.

Elaborado: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

El proceso de digitalización del sector público también ha experimentado avances importantes, particularmente con la creación de plataformas de gobierno electrónico, la automatización de trámites y la implementación de sistemas de gestión documental. Sin embargo, la limitada interoperabilidad entre entidades y la falta de una arquitectura tecnológica integral siguen siendo obstáculos para alcanzar una verdadera transformación digital del Estado. En el ámbito empresarial, el uso de soluciones en la nube, sistemas ERP y herramientas analíticas se ha incrementado, aunque su adopción continúa

concentrada en grandes empresas del sector financiero, industrial y de telecomunicaciones.

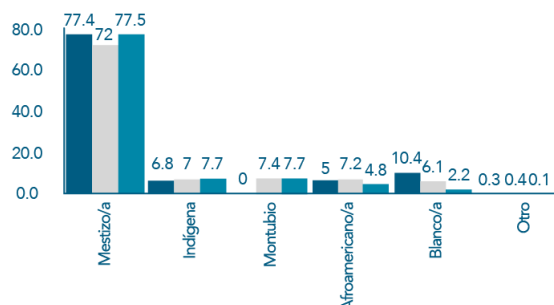
Hacia el periodo 2025–2029, se prevé una aceleración significativa en la adopción de tecnologías emergentes, impulsada por la expansión de la red 5G, la madurez de la infraestructura digital y la necesidad de eficiencia operativa en un entorno económico desafiante. La transformación digital se consolidará como política transversal del Estado ecuatoriano, orientada a fortalecer la competitividad y la productividad nacional. Se espera una expansión del uso de inteligencia artificial, automatización robótica de procesos (RPA), analítica avanzada y blockchain, particularmente en sectores financieros, logísticos y de servicios públicos. Asimismo, la ciberseguridad y la protección de datos personales cobrarán un papel protagónico con la plena aplicación de la *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*, lo que demandará mayores niveles de inversión en seguridad tecnológica y gobernanza de la información.

La educación y la formación en competencias digitales continuarán siendo un desafío estructural. Pese al avance en la digitalización del sistema educativo tras la pandemia, persiste una brecha entre las habilidades tecnológicas requeridas por el mercado laboral y las que ofrecen el sistema educativo. En respuesta, se prevé que los programas públicos y privados enfocados en innovación, emprendimiento y capacitación en tecnologías de la información adquieran mayor protagonismo en el nuevo periodo de planificación.

Cultural

El entorno cultural ecuatoriano se caracteriza por una marcada diversidad étnica, lingüística y territorial, que ha moldeado las dinámicas sociales, productivas y comunitarias a lo largo del tiempo. La coexistencia de pueblos mestizos, indígenas, montubios, afroecuatorianos y blancos configura una identidad nacional plural, donde conviven tradiciones, cosmovisiones y prácticas sociales distintas. Esta diversidad cultural influye en los patrones de organización social, las formas de producción local, la participación comunitaria y la relación con el territorio, elementos que a su vez inciden en la formulación y ejecución de políticas públicas.

Ilustración 17: Porcentaje poblacional según identificación étnica



Fuente: Censo Ecuador cuenta conmigo – INEC, 2022.

Elaborado: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Históricamente, las prácticas culturales han tenido un rol determinante en la cohesión social y en la construcción de redes comunitarias, especialmente en zonas rurales, donde la organización colectiva, la economía solidaria y las formas de producción tradicionales han sido pilares de sostenibilidad económica y social. Sin embargo, los procesos de urbanización acelerada, la migración interna y externa, y la exposición creciente a dinámicas globales han transformado progresivamente los patrones culturales del país, generando nuevas expresiones de identidad, consumo, comunicación y convivencia.

En los últimos años, el país ha enfrentado tensiones culturales asociadas a la desigualdad de acceso a servicios, la discriminación estructural, el debilitamiento de prácticas tradicionales en ciertas regiones y el impacto de fenómenos como la violencia y la inseguridad. Estos factores han modificado percepciones sobre bienestar, pertenencia y confianza social, influyendo en la forma en que las personas se relacionan con las instituciones, el mercado laboral y los procesos de participación ciudadana.

Hacia el periodo 2025–2029, se proyecta que la cultura ecuatoriana continúe evolucionando en un escenario de mayor digitalización, movilidad humana y reconfiguración territorial. El avance de las tecnologías de información acelerará cambios en la comunicación intergeneracional, en los modos de aprendizaje y en las prácticas productivas; mientras que la creciente interacción entre culturas locales y corrientes globales favorecerá nuevas expresiones culturales

híbridas. Paralelamente, la revitalización de lenguas y prácticas ancestrales seguirá tomando fuerza en diversas comunidades, impulsada por políticas de interculturalidad y movimientos de reivindicación cultural.

En este contexto, el factor cultural adquiere relevancia estratégica al influir en la aceptación de políticas públicas, la adopción de tecnologías, la participación social y las dinámicas económicas locales. La interacción entre diversidad cultural, urbanización, migración y transformación digital configurará un entorno cultural más complejo y dinámico, que demandará enfoques institucionales sensibles a las particularidades territoriales y a las identidades que conforman el Ecuador contemporáneo.

Ambiental

En las últimas dos décadas, Ecuador ha fortalecido progresivamente su marco de política ambiental, orientado a la protección de la biodiversidad, la mitigación del cambio climático y la gestión sostenible de los recursos naturales. La Constitución de 2008, al reconocer los Derechos de la Naturaleza, marcó un hito en la región al incorporar la sostenibilidad como principio transversal del desarrollo nacional. No obstante, persisten brechas entre la normativa y su aplicación práctica, especialmente en el control de la deforestación, la gestión de residuos y la contaminación de fuentes hídricas.

De acuerdo con el Global Forest Watch (2024), el país ha perdido una parte significativa de su cobertura arbórea en los últimos veinte años. Entre 2001 y 2024, el 79 % de la pérdida de bosques en Ecuador se produjo en áreas donde las causas principales generaron deforestación, siendo la agricultura permanente y la agricultura itinerante las actividades con mayor impacto, seguidas por la explotación forestal, los incendios y los asentamientos humanos.

Ilustración 18: Causas de pérdida de cobertura arbórea en Ecuador (2001-2024)



Fuente: Global Forest Watch (GFW), Tree Cover Loss in Ecuador.

Elaborado: Global Forest Watch (GFW).

Durante los años recientes, el país ha impulsado políticas orientadas a la transición ecológica y al cumplimiento de los compromisos del Acuerdo de París, promoviendo la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), la eficiencia energética y el desarrollo de proyectos sostenibles. El avance en energías renovables ha sido relevante: más del 80 % de la generación eléctrica nacional proviene de fuentes limpias, posicionando a Ecuador como uno de los países con mayor proporción de energía renovable en América Latina. No obstante, los desafíos en materia de movilidad sostenible, gestión integral de residuos y adaptación a fenómenos climáticos extremos siguen siendo prioritarios, especialmente frente al aumento de la vulnerabilidad climática en regiones costeras y amazónicas.

Hacia el periodo 2025–2029, las proyecciones apuntan a una mayor frecuencia e intensidad de eventos climáticos extremos, lo que demandará una gestión más activa de los riesgos ambientales. Las políticas públicas tenderán a reforzar la resiliencia climática, la conservación de ecosistemas y la economía circular, promoviendo incentivos para la inversión verde y la innovación ambiental. Asimismo, el acceso a financiamiento climático internacional será clave para sostener los programas de reforestación, restauración ecológica y eficiencia energética.

Legal

El entorno legal ecuatoriano ha evolucionado de manera sostenida durante la última década, con el propósito de fortalecer la estabilidad del sistema financiero, la transparencia institucional y la protección de los usuarios. La promulgación del

Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF) en 2014 marcó un punto de inflexión en la regulación del sistema financiero nacional, al consolidar en un solo cuerpo normativo las disposiciones que rigen la organización, supervisión y control de las instituciones financieras públicas y privadas. Este marco estableció principios de prudencia, inclusión y sostenibilidad, garantizando que la política monetaria y crediticia se oriente hacia la estabilidad macroeconómica y la responsabilidad institucional.

A lo largo de los años, las disposiciones de la Junta de Política y Regulación Financiera (JPRF), junto con la supervisión de la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, han complementado este marco legal, emitiendo normas que fortalecen la gestión de riesgos, la gobernanza y la transparencia. Estas regulaciones han definido los parámetros de capitalización, provisiones, liquidez y control interno, garantizando una administración prudente de los recursos públicos y privados. En paralelo, se han incorporado disposiciones orientadas a la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, así como a la protección del consumidor financiero, reforzando el rol del Estado como garante de la integridad del sistema financiero.

En los últimos años, el avance de la transformación digital y la protección de datos personales han introducido nuevos desafíos regulatorios. La aprobación de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales en 2021 y la puesta en marcha de políticas de Gobierno Digital ha impulsado la adopción de mecanismos de ciberseguridad, interoperabilidad y gestión ética de la información. Estas transformaciones legales exigen que las instituciones financieras fortalezcan su infraestructura tecnológica, modernicen sus procesos y alineen su gestión con estándares internacionales de seguridad, transparencia y rendición de cuentas.

Hacia el periodo 2025–2029, se prevé una modernización progresiva del marco normativo, orientada a acompañar la digitalización de los servicios financieros y la transición hacia una economía más sostenible. A nivel internacional, las tendencias regulatorias apuntan a la incorporación de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la gestión financiera, promoviendo la transparencia y el

financiamiento responsable. En el ámbito nacional, se anticipa la actualización del COMF y de las resoluciones de la JPRF para incorporar disposiciones sobre finanzas sostenibles, riesgo climático y digitalización bancaria, en línea con los compromisos del país frente a la sostenibilidad y la innovación tecnológica.

Implicaciones Estratégicas del Análisis Externo

El análisis integral del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTLE) evidencia que la Corporación Financiera Nacional B.P. (CFN) opera en un contexto de alta complejidad, donde convergen desafíos estructurales del país y oportunidades emergentes derivadas de los procesos de transformación institucional, tecnológica y productiva.

En el plano político, la CFN se consolida como un instrumento técnico clave del Estado para la ejecución de políticas de desarrollo productivo y financiero. Su desempeño está condicionado por la estabilidad institucional y las decisiones macroeconómicas que determinan el acceso al financiamiento externo, la disponibilidad de recursos públicos y las condiciones del riesgo soberano. En escenarios de mayor estabilidad, la entidad podrá fortalecer su rol como banco de desarrollo sostenible, mientras que, en contextos de volatilidad, deberá priorizar la resiliencia operativa, la diversificación de fuentes de fondeo y la cooperación con organismos multilaterales.

Desde la dimensión económica, el entorno ofrece tanto oportunidades como riesgos. La expansión proyectada de la economía nacional favorecerá la colocación de crédito productivo y la diversificación de instrumentos financieros; sin embargo, la persistente vulnerabilidad del país ante choques externos y limitaciones estructurales obliga a la CFN a fortalecer su sostenibilidad financiera y optimizar la gestión de riesgos macroeconómicos.

En el ámbito social, la CFN tiene la posibilidad de ampliar su impacto mediante el fortalecimiento de la inclusión financiera y productiva, enfocando su acción en los territorios con menor acceso al crédito, promoviendo instrumentos con enfoque social y de género, y articulando su gestión con

las políticas nacionales de desarrollo humano y cohesión social.

Los avances tecnológicos representan tanto una oportunidad como una obligación estratégica. La CFN deberá continuar fortaleciendo su infraestructura digital, consolidando la modernización de sus servicios financieros y avanzando hacia la automatización de procesos y la interoperabilidad de plataformas. La adopción de tecnologías basadas en inteligencia artificial, analítica de datos y ciberseguridad permitirá mejorar la evaluación de riesgos, la trazabilidad de los proyectos financiados y la transparencia institucional.

En el contexto ambiental, la CFN cumple un rol determinante como catalizador de la transición ecológica. Su liderazgo en el financiamiento verde y su capacidad para integrar criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) le permitirán alinear su portafolio con los compromisos nacionales de sostenibilidad. La implementación de metodologías de evaluación del riesgo ambiental y climático garantizará la sostenibilidad de sus operaciones y el impacto positivo en el desarrollo territorial.

Finalmente, desde la perspectiva legal y regulatoria, la CFN actúa bajo un marco normativo que exige altos estándares de gobernanza, transparencia y cumplimiento. La convergencia de nuevas regulaciones en materia de protección de datos personales, ciberseguridad y gestión ambiental demanda una adaptación constante de sus procesos internos. Este marco no solo condiciona la canalización del crédito, sino que también refuerza la responsabilidad institucional de la banca pública en la promoción de proyectos viables, regulados y sostenibles.

2.2. Análisis sectorial, diagnóstico territorial y mapeo de actores

Este apartado tiene por objetivo examinar, de manera integral, el contexto en el cual la CFN B.P. desarrolla sus funciones como banca de Segundo Piso. En primer lugar, se analizan las condiciones y dinámicas del sector financiero público y privado, identificando tendencias, retos y oportunidades que inciden en la colocación de recursos para el desarrollo productivo.

En segundo término, se aborda el diagnóstico territorial, orientado a visibilizar las brechas regionales y desigualdades en el acceso al crédito, así como el alcance geográfico de la intermediación financiera de la CFN B.P. Este análisis permite comprender los niveles de cobertura institucional y las zonas prioritarias para una intervención estratégica.

Finalmente, se incorpora el mapeo de actores institucionales (stakeholders), mediante el cual se identifican las entidades, organizaciones y grupos de interés que influyen o participan en el accionar de la CFN B.P. Este componente es fundamental para orientar la planificación hacia relaciones de cooperación, articulación y corresponsabilidad, necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la consolidación del modelo de banca de desarrollo.

2.2.1. Análisis Sectorial

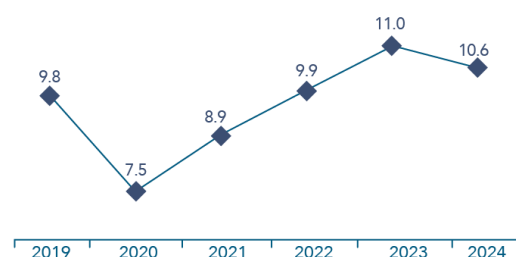
La banca pública dentro del Ecuador ha desempeñado un rol importante para el desarrollo económico de los sectores productivos, a través del acceso a nivel nacional de diversos productos que ofrecen las entidades bancarias públicas para el financiamiento de varios sectores que dinamizan la economía ecuatoriana.

Para el año 2019, las operaciones de crédito alcanzaban los 9.8 millones a nivel nacional en donde el 83% de dichas operaciones provenían de la banca privada. A raíz de la pandemia por COVID-19 en el año 2020, estos números comenzaron su declive, llegando a 6.1 millones, una variación negativa del 23.6%. Sin embargo, una vez superada la crisis sanitaria el sistema financiero ecuatoriano comienza a mejorar, es así que, para el año 2022 las operaciones crediticias alcanzan nuevamente los niveles del año 2019 con 9.9 millones de operaciones crediticias. (Banco Central del Ecuador (2025), Boletín Analítico Anual del Monto de Operaciones Activas del Sistema Financiero Nacional 2024)

El mejor año registrado, resulta ser el año 2023, en donde las operaciones crediticias se situaron en 11 millones, productos de la recuperación económica tras la pandemia 2024 estos montos superan los 10 millones. Mientras que para el año 2024, el Ecuador atravesó una inestabilidad política que afectó directamente la percepción de la ciudadanía para adquirir nuevos créditos en el sistema financiero, adicionalmente, se suma la

crisis energética que coadyuvó a una recesión en actividades productivas afectando directamente el dinamismo de la economía ecuatoriana, lo cual se ve reflejado en la disminución de operaciones crediticias en el año 2024. (Banco Central del Ecuador (2025), Boletín Analítico Anual del Monto de Operaciones Activas del Sistema Financiero Nacional 2024).

Ilustración 19: Número de operaciones de crédito en el Sistema Financiero Nacional, en millones (2019-2024)



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

A pesar de la existencia de una disminución en el número total de operaciones crediticias durante el año 2024, el monto de créditos otorgados registró un crecimiento del 2.8 % en comparación con el año 2023 (Banco Central del Ecuador (2025), Boletín Analítico Anual del Monto de Operaciones Activas del Sistema Financiero Nacional 2024). Esta divergencia entre el volumen monetario y la cantidad de operaciones permite evidenciar una concentración progresiva de los recursos financieros en menos beneficiarios y posiblemente en zonas ya consolidadas.

A pesar de los diversos problemas que ha enfrentado el Ecuador, el sector financiero durante el año 2025 se encuentra en una etapa de resiliencia y transformación, enfrentando desafíos estructurales mientras busca adaptarse a un entorno económico y político complejo.

Conforme registros de CFN B.P, en el periodo 2022-2025 (marzo), se han realizado gestiones de colocación por USD \$733.58 millones a través de 655 operaciones. (Corporación Financiera Nacional. (2025). Reporte de Colocaciones de crédito al mes de marzo 2025).

La Corporación Financiera Nacional (CFN) desempeña un papel crucial en el desarrollo económico del Ecuador, canalizando recursos hacia sectores productivos a través de su modelo

de crédito de Segundo Piso. A pesar de sus esfuerzos por apoyar la reactivación económica del país, el acceso al crédito sigue estando desigualmente distribuido, con una concentración significativa en las principales zonas urbanas, particularmente en las provincias de Pichincha y Guayas. Esta concentración geográfica de los créditos otorga a las regiones más desarrolladas una ventaja en términos de acceso a financiamiento, mientras que las provincias más alejadas, especialmente en la región amazónica, continúan enfrentando barreras para acceder a estos recursos.

Es así que, la CFN ha suscrito acuerdos con diversos entidades como organismos multilaterales, oficinas gubernamentales (OG) y/o bancos comerciales internacionales (bancas de inversión) como Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, KFW, CAF entre otros, para la llegada de USD 221 millones adicionales, destinados a créditos para pymes, con el objeto de ampliar el monto de colocación de créditos dentro del mercado, al cierre del 2024, CFN B.P. cerró con un monto de más de 418 millones de dólares en créditos productivos, beneficiando así a micro, pequeñas y medianas empresas. *(Corporación Financiera Nacional. (2025, Enero 10). CFN otorga créditos productivos a largo plazo a través de las entidades financieras del país.)*

Adicional al mecanismo de créditos de Segundo Piso, la CFN B.P. cuenta con el mecanismo relacionado al Fondo Nacional de Garantías, mediante el cual garantiza un porcentaje del monto del crédito que adquiere un beneficiario final con los bancos privados aliados. Para el cierre del 2024, CFN B.P. respaldó el acceso al crédito por más de 120 millones de dólares. *(Corporación Financiera Nacional. (2025, Enero 10). CFN otorga créditos productivos a largo plazo a través de las entidades financieras del país.)*

Ante ello, la Corporación Financiera Nacional B.P. ha demostrado un compromiso continuo para el desarrollo económico en el Ecuador, al incrementar significativamente el apoyo financiero que brinda al sector productivo estableciendo bases sólidas para continuar impulsando el crecimiento de las MIPYMES en los próximos años.

En síntesis, el sector financiero nacional ha mostrado un crecimiento sostenido en la

colocación de créditos y en la liquidez del sistema, impulsado por factores externos como el aumento de remesas y exportaciones, pero condicionado por riesgos asociados a la crisis energética y la seguridad.

En este escenario, la CFN B.P. desempeña un rol estratégico como banca de Segundo Piso, orientando recursos hacia sectores productivos mediante aliados financieros. No obstante, persisten brechas estructurales en la distribución sectorial del crédito, con predominio en actividades de mayor escala, lo que plantea el desafío de diseñar productos financieros que respondan a las necesidades de sectores menos atendidos y que impulsen un desarrollo productivo más inclusivo.

2.2.2. Análisis de Diagnóstico Territorial

Dentro del sector financiero, aunque se evidencian avances en supervisión y crecimiento de la banca privada, persisten desafíos estructurales en la banca pública, especialmente en materia de inclusión financiera y cobertura geográfica. Uno de los principales problemas es la concentración territorial del crédito, que limita el impacto del desarrollo económico equitativo en el país, en particular en los mecanismos de financiamiento de Segundo Piso dirigidos a beneficiarios productivos.

Las provincias de Pichincha y Guayas concentran la mayor parte de las operaciones financieras, lo que restringe el acceso al crédito en zonas rurales y regiones menos desarrolladas, como la Amazonía.

En 2021, estas dos provincias representaban el 77% de las transacciones del sistema financiero, porcentaje que se elevó a 84.1% en 2024, mientras que provincias como Sucumbíos, Morona Santiago y Napo no superan el 0.5% de participación (Superintendencia de Bancos). En la **Tabla 12** se puede evidenciar la evolución desde 2021 hasta 2024 del porcentaje de transacciones realizadas en el sistema financiero nacional por provincia de origen y se evidencia la desigualdad territorial del financiamiento productivo que no ha hecho más que acentuarse con el paso de los años.

Esta desigual distribución del financiamiento productivo refleja la necesidad de fortalecer

estrategias de inclusión territorial y diseñar instrumentos financieros diferenciados que permitan reducir las brechas regionales y promover un desarrollo más equilibrado.

Tabla 12: Porcentaje de transacciones realizadas en el sistema financiero por provincia, 2021-2024

Provincias	2021	2022	2023	2024
Pichincha	49.5%	49.5%	49.5%	49.5%
Guayas	27.8%	37.7%	34.7%	37.3%
Manabí	3.1%	2.5%	2.4%	2.2%
Azuay	2.6%	1.6%	1.6%	1.6%
El Oro	2.4%	1.7%	1.6%	1.4%
Los Ríos	2.1%	1.6%	1.5%	1.3%
Loja	2.1%	1.3%	1.2%	1.2%
Sto. Domingo de los Tsáchilas	1.5%	1.2%	1.2%	1.0%
Tungurahua	1.4%	1.0%	0.9%	1.0%
Imbabura	1.1%	0.8%	0.8%	0.8%
Esmeraldas	1.2%	0.8%	0.8%	0.7%
Santa Elena	0.7%	0.7%	0.7%	0.6%
Chimborazo	0.8%	0.6%	0.6%	0.6%
Carchi	0.3%	0.2%	0.2%	1.4%
Cotopaxi	0.9%	0.6%	0.6%	0.5%
Sucumbíos	0.6%	0.4%	0.4%	0.4%
Cañar	0.4%	0.3%	0.3%	0.3%
Orellana	0.5%	0.3%	0.3%	0.2%
Bolívar	0.3%	0.2%	0.2%	0.2%
Zamora Chinchipe	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%
Napo	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%
Galápagos	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Pastaza	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Morona Santiago	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

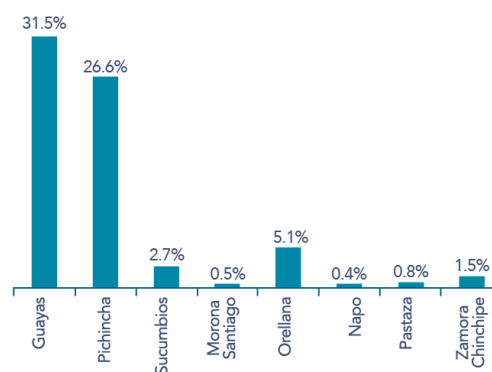
El bajo nivel de uso del sistema financiero por provincia, puede inferir directamente en la forma como el sistema financiero coloca los créditos dentro del territorio ecuatoriano, por ello, resulta importante conocer el valor agregado bruto que tienen las provincias en el Ecuador, de modo que esta variable pueda explicar dentro del análisis la inclusión que algunas provincias del Ecuador tienen en el ámbito financiero.

Con datos actualizados de las cuentas nacionales al año 2023, Guayas y Pichincha registran no solo la mayor población en el Ecuador, sino también el Valor Agregado Bruto per cápita más alto. Estas dos provincias contribuyen con sus actividades al 58% de la economía ecuatoriana, mientras que las provincias de la Amazonía se colocan en las

últimas posiciones, las cuales en conjunto representa el 11% del valor económico (*Banco Central del Ecuador. (2025). Reporte VAB per cápita provincial y cantonal*).

Las principales industrias que aportan a la economía dentro de la región amazónica son aquellas relacionadas a la Extracción de Petróleo Crudo y Gas Natural, Servicios Petroleros - Explotación de otras minas y canteras, que en algunas provincias como Sucumbíos y Orellana representa más del 50% del valor agregado bruto (*Banco Central del Ecuador. (2025). Reporte VAB per cápita provincial y cantonal*).

Ilustración 20: Porcentaje de Valor Agregado Bruto por Provincia (2023)



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

En esa misma línea, resulta pertinente conocer la cantidad de empresas registradas por provincia, de modo que complementa la información referente al acceso de los servicios del sistema financiero a nivel nacional y evidencie como otra variable de análisis, el nivel de concentración existente. Para el año 2024, Guayas registra 63.200 empresas activas de un total de 169.738, es decir 37% del total de empresas. Por otro lado, Pichincha muestra una representación del 32% con 54.716 empresas activas. La región amazónica presenta información con valores muy inferiores a los registrados por las dos provincias antes mencionadas, alcanzando en conjunto tan solo 3.5% de participación con empresas activas. (*Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). Ranking de compañías por ventas*).

Teniendo en cuenta la cantidad de empresas activas por provincia, es relevante conocer que el porcentaje de informalidad del empleo que existe en las provincias de la región amazónica es más

alto, en virtud de que no existe gran cantidad de empresas activas. Siendo así que provincias como Pastaza, Napo o Morona Santiago superan el 80% de informalidad en el año 2023 o 2024. Esta información es importante para analizar porqué dichas provincias no están siendo consideradas de forma activa en el sistema financiero ecuatoriano. (Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

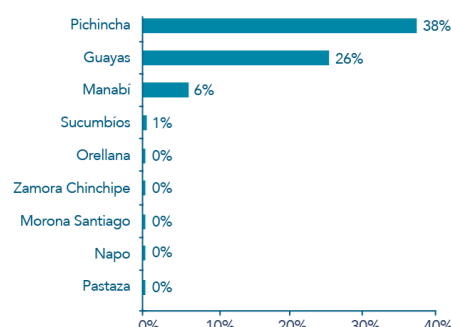
Tabla 13: Porcentaje de empleo informal por provincias (2023-2024)

Provincias	2023	2024
Pichincha	29.6%	28.6%
Guayas	49.5%	51.5%
Azuay	47.9%	48.8%
Manabí	59.8%	64.4%
Cotopaxi	74.9%	71.6%
Sucumbios	74.9%	70.3%
Carchi	62.8%	58.4%
Cañar	60.2%	58.8%
Zamora Chinchipe	69.9%	72.4%
Orellana	79.5%	83.0%
Bolívar	76.5%	75.6%
Pastaza	84.1%	70.3%
Morona Santiago	80.0%	83.3%
Napo	86.3%	77.7%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
Elaboración: CFN B.P.

Con las variables antes descritas resulta más adecuado mencionar el nivel de crédito que maneja el Ecuador a un detalle por provincia. La concentración a nivel provincial no refleja mayor cambio del uso del sistema financiero presentado anteriormente, provincias como Guayas, Pichincha y Manabí registran más del 70% de participación en términos de cantidad de operaciones y más del 80% en montos de créditos otorgados dentro del sistema financiero con respecto al total. Mientras que las 6 provincias de la Amazonía no superan el 2.38% de participación en número de operaciones y el 1.20% en monto (Superintendencia de Bancos. (s.f.). Reporte Volumen de Crédito).

Ilustración 21: Porcentaje de Participación en cantidad de operaciones de crédito por provincia, 2020-2024



Fuente: Superintendencia de Bancos, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Aunque los datos presentados corresponden al sistema financiero nacional en su conjunto, es importante destacar que la CFN B.P., al operar bajo un modelo de banca de Segundo Piso, se ve directamente influida por esta misma dinámica territorial. La colocación de recursos mediante entidades financieras intermediarias tiende a concentrarse en los territorios con mayor actividad económica, situación que se evidencia en los reportes justificativos presentados por la banca privada.

En el periodo 2020-2024, las provincias de la Amazonía representaron apenas el 3.6% del total de operaciones de crédito financiadas con recursos de Segundo Piso de la CFN B.P., lo cual evidencia una limitada penetración en zonas con menor desarrollo económico. Esto demuestra que, si bien el crédito productivo busca impulsar el crecimiento nacional, no todos los beneficiarios finales acceden de manera equitativa a estos mecanismos de financiamiento.

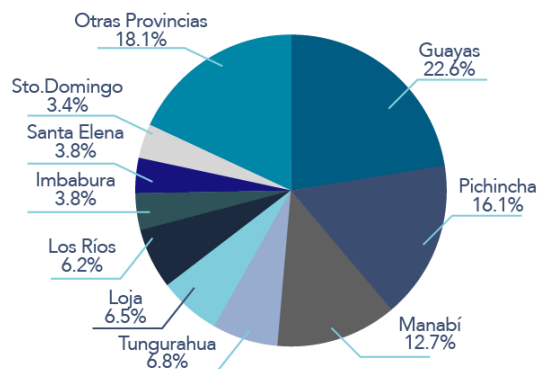
En términos absolutos, durante este mismo periodo se registraron 31.265 operaciones justificadas a través de instituciones financieras aliadas. Más del 50% de estos desembolsos se concentró en únicamente tres provincias:

- Guayas: 22.6%
- Pichincha: 16.1%
- Manabí: 12.7%

Por el contrario, las provincias del Austro y la región fronteriza norte, como Cañar, Bolívar y Carchi, registraron una participación inferior al 1.4% del total de operaciones, lo que confirma la

existencia de brechas territoriales en el acceso al financiamiento productivo.

Ilustración 22: Porcentaje de Participación en cantidad de operaciones de créditos desembolsados por las IFIs, 2020-2024



Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

La persistencia de brechas territoriales limita la capacidad de la CFN B.P. para cumplir plenamente su misión como banca de desarrollo de Segundo Piso. Al depender de intermediarios financieros cuya presencia se concentra principalmente en zonas urbanas, la distribución del crédito tiende a favorecer territorios de mayor actividad económica, restringiendo el acceso en provincias rurales y amazónicas. Esta situación evidencia la necesidad de incorporar criterios de focalización territorial y mecanismos diferenciados de financiamiento que permitan ampliar la cobertura institucional.

El diagnóstico territorial confirma una marcada concentración del crédito en provincias como Pichincha y Guayas, mientras que regiones con menor dinamismo productivo, especialmente en la Amazonía y la Sierra centro-sur, enfrentan

barreras estructurales para acceder al financiamiento. Estas disparidades geográficas representan un desafío para la CFN B.P., que, en su calidad de banca de Segundo Piso, debe garantizar que los recursos canalizados contribuyan efectivamente a la reducción de desigualdades regionales.

En este contexto, los resultados del análisis territorial se constituyen en un insumo clave para la planificación institucional, orientando el diseño de un modelo de financiamiento más equitativo, con mayor alcance regional y capacidad de impulsar un desarrollo productivo sostenible y cohesionado en todo el país.

2.2.3. Mapa de Actores

El mapeo de actores revela que la gestión de la CFN B.P. está condicionada por un entorno institucional complejo, conformado por organismos reguladores, entidades de control, intermediarios financieros y beneficiarios finales del crédito de Segundo Piso. La interacción con actores nacionales e internacionales, gremios productivos y medios de comunicación configura tanto oportunidades como riesgos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Identificar el nivel de influencia e interés de cada actor permite a la CFN B.P. desarrollar estrategias de relacionamiento diferenciadas, fortalecer alianzas clave y anticipar los posibles impactos de decisiones externas en su gestión. En este contexto, el análisis de actores se convierte en un componente esencial de la planificación estratégica, asegurando que las acciones institucionales se articulen de manera coherente con los principales actores del entorno y potencien su contribución al desarrollo productivo del país.

Tabla 14: Mapa de Actores

Actores	Tipo	Rol	Relación	Influencia	Servicios relacionados
Junta de Política y Regulación Financiera	Entidad Pública	Agente regulador	Directa	Alta	Formular la política y regulación crediticia, financiera y de valores.
Ministerio de Economía y Finanzas	Entidad Pública	Agente regulador	Directa	Alta	Organizar, normar y regular el sistema nacional de finanzas públicas.
Banco Central del Ecuador	Entidad Pública	Proveedor	Directa	Alta	Administración del sistema central de pagos.
Entidades del Sector Financiero Público	Entidad Pública	Proveedores / Clientes	Indirecta	Media	Creación de alternativas de financiamiento e inversión.
Superintendencia de Compañías Valores y Seguros	Entidad Pública	Agente regulador	Directa	Alta	Controlar, vigilar y promover el mercado de valores, el sector societario, y de seguros.
Superintendencia de Bancos	Entidad Pública	Agente de control	Directa	Alta	Controlar las actividades financieras.
Contraloría General del Estado	Entidad Pública	Agente de control	Directa	Alta	Auditoría gubernamental a la gestión institucional.
Procuraduría General del Estado	Entidad Pública		Indirecta	Alta	Soluciones de divergencias o controversias.
Entidades del Sector Público No Financiero	Entidad Pública	Clientes	Directa	Alta	Constitución de negocios fiduciarios (fideicomisos).
Entidades del Sector Financiero Privado	Entidad Pública	Clientes	Indirecta	Alta	Colocación de créditos productivos y garantías parciales de créditos.
Administradoras de Fondos y Fideicomisos	Entidad Privada	Competencia	Indirecta	Media	Constitución de negocios fiduciarios (fideicomisos).
Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario	Entidad Privada	Competencia	Indirecta	Media	Colocación de créditos.
Entidades Financieras del Exterior	Entidad Privada	Proveedores / Clientes	Directa	Alta	Creación de alternativas de financiamiento e inversión.
Depósitos Centralizados de Valores	Entidad Privada	Proveedores	Directa	Alta	Custodia de valores.
Casas de Valores	Entidad Privada	Proveedores	Directa	Alta	Intermediación de valores.
Emisores de Títulos Valores	Entidad Privada	Proveedores	Directa	Alta	Emisión de títulos valores.
Organismos Multilaterales	Entidad Pública o Privada	Proveedores	Directa	Alta	Brindar financiamiento para las operaciones de crédito.
Entidades de Servicios Financieros	Entidad Privada	Proveedores	Directa	Alta	Participación en utilidades.
Entidades de Servicios Auxiliares	Entidad Privada	Proveedores	Directa	Alta	Servicios complementarios a la banca.
Inversionistas Privados	Persona Natural	Clientes	Directa	Alta	Adquisición de títulos valores emitidos.

Entidades Privadas	Entidad Privada	Clientes	Directa	Alta	Actuar como beneficiario o constituyente de fideicomisos.
Personas Naturales	Persona Natural	Clientes	Directa	Alta	Actuar como beneficiario o constituyente de fideicomisos.
Bolsas de Valores	Entidad Privada	Clientes	Directa	Alta	Servicios de intermediación bursátil (negociación de valores).
Beneficiario final – ciudadanía (MIPYMES, emprendedores, mujeres, jóvenes)	Persona natural o jurídica	Clientes	Indirecta	Alta	Acceden de manera indirecta a los créditos canalizados por CFN a través de aliados financieros.

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

3. Análisis FODA

El análisis FODA se fundamenta en la recopilación y revisión de información interna y externa que permite comprender el contexto institucional, sus capacidades y los factores que inciden en el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos. Para su desarrollo, se utilizaron insumos cualitativos y cuantitativos provenientes de fuentes institucionales y del entorno macroeconómico, normativo y sectorial.

El procesamiento de estos insumos permitió identificar las fortalezas y debilidades desde una

perspectiva institucional, así como las oportunidades y amenazas derivadas del entorno, constituyendo la base para la formulación de estrategias en el marco del Plan Estratégico Institucional 2025–2029.

El proceso de elaboración del FODA se desarrolló de manera estructurada y participativa, integrando a las unidades administrativas, al equipo técnico de planificación y al Jerárquico Superior, y dando como resultado la siguiente matriz:

Ilustración 23: Análisis FODA



Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

4. Elementos orientadores de la institución

La CFN B.P. ha sufrido cambios estructurales en los últimos años y en ese sentido se ha trabajado en el levantamiento de nuevos elementos orientadores que respondan a estos cambios. La CFN se encuentra trabajando en la actualización del documento habilitante vigente para que refleje los nuevos elementos orientadores.

4.1. Visión

Ser un banco de desarrollo referente que promueve el crecimiento sostenible y la inclusión financiera en el Ecuador.

4.2. Misión

Impulsamos el desarrollo económico y sostenible del Ecuador, generando alianzas estratégicas, apoyando a los sectores productivos; promoviendo un entorno inclusivo, justo y accesible.

4.3. Valores

Ilustración 24: Valores institucionales



Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

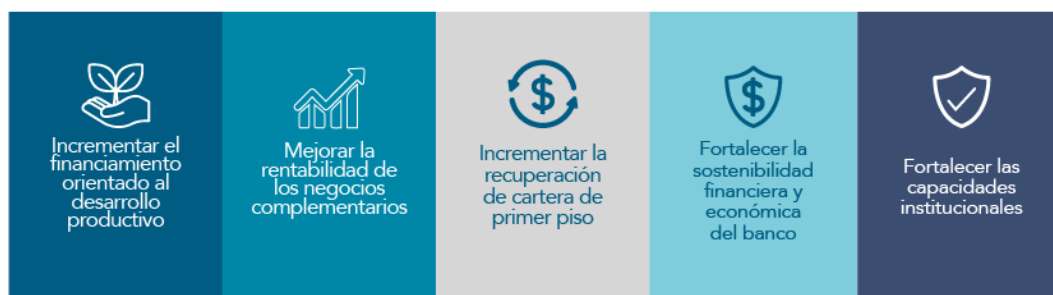
Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

5. Elementos Estratégicos

5.1. Objetivos Institucionales

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos planteados para lograr la visión institucional dentro del periodo de planificación:

Ilustración 25: Objetivos Estratégicos Institucionales



Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

5.2. Estrategias Institucionales

Con base en los resultados obtenidos en el análisis FODA; así como la visión y objetivos estratégicos institucionales se desarrollaron las estrategias que se presentan en la **Tabla 16**.

Tabla 15: Estrategias institucionales

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Incrementar el financiamiento orientado al desarrollo productivo.	E1: Mejorar y diversificar las líneas de crédito con enfoque de igualdad. E2: Ampliar el alcance del Fondo Nacional de Garantías Parciales. E3: Diversificar y atraer nuevas fuentes de fondeo. E4: Consolidar la gestión ambiental y social. E5: Mejorar los mecanismos de asistencia técnica.
Incrementar la recuperación de cartera de primer piso.	E6: Implementar planes de reducción de morosidad. E7: Gestionar preventivamente la cartera de primer piso. E8: Mejorar la eficacia de la gestión coactiva.
Mejorar la rentabilidad de los negocios complementarios.	E9: Diversificar el portafolio de inversiones locales. E10: Impulsar inversiones en el extranjero para el Fondo Nacional de Garantías Parciales. E11: Optimizar la administración fiduciaria.
Fortalecer la sostenibilidad financiera y económica del banco.	E12: Reforzar el control y la gestión de riesgos institucionales. E13: Optimizar el gasto operativo. E14: Optimizar la administración y gestión de los activos productivos.
Fortalecer las capacidades institucionales.	E15: Mejorar los procesos institucionales. E16: Modernizar la infraestructura tecnológica E17: Consolidar la cultura organizacional. E18: Desarrollar competencias y habilidades de los funcionarios. E19: Robustecer el gobierno corporativo institucional. E20: Implementar el gobierno de datos. E21: Mejorar la comunicación interna y externa.

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos

5.3. Indicadores y Metas

El seguimiento a los indicadores institucionales permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos. Los indicadores constituyen herramientas clave para medir la eficacia, eficiencia y pertinencia de las acciones ejecutadas por las distintas unidades organizacionales, así como para identificar oportunidades de mejora en la gestión.

En esta sección se presentan los indicadores y metas establecidos para el periodo de planificación 2025-2029, los cuales reflejan el compromiso institucional con la gestión basada en resultados. Su análisis permite determinar el nivel de avance alcanzado frente a las metas planificadas, así como monitorear la contribución de cada proyecto o proceso al logro de los objetivos estratégicos de la Corporación Financiera Nacional B.P.

Objetivo Estratégico 1

Para la medición del cumplimiento del objetivo estratégico 1 “Incrementar el financiamiento orientado al desarrollo productivo” se definieron los siguientes indicadores:

1.1 Monto de colocaciones de créditos:

Mide el monto de colocaciones de operaciones de crédito de Segundo Piso realizadas a través de las Instituciones Financieras Participantes. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$MC = \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^{N_t} C_{it}$$

Dónde:

C_{it} : Monto de crédito otorgado al beneficiario “i” en el periodo “t”.

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 16: Metas anuales del “Monto de colocación de créditos”

Criterio	Detalle
Periodicidad	Trimestal
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia
Periodo	Meta
Línea Base (2024)	388.82
Año 2025	84.83
Año 2026	200.00
Año 2027	300.00
Año 2028	300.00
Año 2029	300.00

Nota: Meta en millones de dólares USD.

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

1.2 Porcentaje de empresas lideradas por mujeres que acceden a líneas de crédito: Mide la proporción de participación que tienen las empresas lideradas por mujeres en el acceso al crédito generado a través de las IFP con fondos de CFN B.P. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$P = \frac{\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^{N_t} M_{it}}{\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^{N_t} E_{it}} \times 100$$

Dónde:

M_{it} : Número de operaciones de crédito para mujeres en el periodo “t”

E_{it} : Número total de operaciones de crédito en el periodo “t”.

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 17: Metas anuales del “Porcentaje de empresas lideradas por mujeres que acceden a líneas de crédito”

Criterio	Detalle
Periodicidad	Semestral
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia
Periodo	Meta
Línea Base (2024)	60.49%
Año 2025	58.23%
Año 2026	50.00%
Año 2027	50.00%
Año 2028	50.00%
Año 2029	50.00%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

1.3 Monto de garantías otorgadas: Mide el monto garantizado en dólares de las operaciones de crédito colocado por las entidades receptoras de la garantía crediticia con las cuales tiene convenio el Fondo Nacional de Garantías. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$MG = \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^{N_t} G_{it}$$

Dónde:

G_{it} : Monto garantizado de las operaciones de crédito colocado por la entidad receptora de la garantía crediticia “i” en el periodo “t”.

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 18: Metas anuales del “Monto de garantías otorgados”

Criterio	Detalle
Periodicidad	Trimestral
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia
Periodo	Meta
Línea Base (2024)	8.31
Año 2025	55.00
Año 2026	62.00
Año 2027	65.00
Año 2028	68.00
Año 2029	71.00

Nota: Meta en millones de dólares USD.

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

1.4 Beneficiarios de asistencia técnica:

Mide el número de beneficiarios que accedieron a la asistencia técnica que proporciona la institución. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$BAT = \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^{N_t} B_{it}$$

Dónde:

B_{it} : Valor que indica si el beneficiario “i” recibió asistencia técnica en el periodo “t” (1 si recibió, 0 si no recibió).

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 19: Metas anuales de “Beneficiarios de asistencia técnica”

Criterio	Detalle
Periodicidad	Trimestral
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia
Periodo	Meta
Línea Base (2024)	3,600
Año 2025	3,600
Año 2026	4,200
Año 2027	4,400
Año 2028	4,600
Año 2029	4,800

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Objetivo Estratégico 2

Para la medición del cumplimiento del objetivo estratégico 2 “Incrementar la recuperación de cartera de Primer Piso” se definieron los siguientes indicadores:

2.1 Tasa de recuperación de cartera vencida:

Mide la disminución porcentual mensual de la cartera vencida real. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$TRCV = \frac{SC_{t_i} - SC_{t_f}}{SC_{t_i}} \times 100$$

Dónde:

SC_{t_i} : Saldo de capital real de cartera vencida al inicio del periodo “t”.

SC_{t_f} : Saldo de capital real de cartera vencida al final del periodo “t”.

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 20: Metas anuales de la “Tasa de recuperación de cartera vencida”

Criterio	Detalle
Periodicidad	Mensual
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia
Periodo	Meta
Línea Base (2024)	0.74%
Año 2025	1.58%
Año 2026	1.58%
Año 2027	1.58%
Año 2028	1.58%
Año 2029	1.58%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.
Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

- 2.2 Índice de morosidad:** Mide la relación de la cartera vencida respecto a la cartera total de la entidad. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$IM_t = \frac{CI_t}{CT_t} \times 100$$

Dónde:

- CI_t : Saldo de capital real de cartera vencida en el periodo “t”.
 CT_t : Saldo de capital real de cartera total en el periodo “t”.

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 21: Metas anuales “Índice de morosidad”

Criterio	Detalle
Periodicidad	Mensual
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia
Periodo	Meta
Línea Base (2024)	23.00%
Año 2025	21.89%
Año 2026	16.94%
Año 2027	10.45%
Año 2028	8.33%
Año 2029	7.04%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.
Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Objetivo Estratégico 3

Para la medición del cumplimiento del objetivo estratégico 2 “Mejorar la rentabilidad de los negocios complementarios” se definió el siguiente indicador:

- 3.1 Porcentaje de rendimiento promedio del portafolio de negocios complementarios:** Mide el promedio de la rentabilidad generada del portafolio de inversiones de la entidad. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$RP = \frac{\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^{N_t} (R_{it} \times VN_{it})}{\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^{N_t} VN_{it}} \times 100$$

Dónde:

- R_{it} : Rendimiento promedio del título valor “i” en el periodo “t”.
 VN_{it} : Valor nominal del título valor “i” en el periodo “t”.
 N_t : Número de títulos en el portafolio en el periodo “t”.

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 22: Metas anuales “Porcentaje de rendimiento promedio del portafolio de negocios complementarios”

Criterio	Detalle
Periodicidad	Trimestral
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia
Periodo	Meta
Línea Base (2024)	4.56%
Año 2025	4.63%
Año 2026	4.50%
Año 2027	4.70%
Año 2028	4.81%
Año 2029	4.82%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.
Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Objetivo Estratégico 4

Para la medición del cumplimiento del objetivo estratégico 4 “Fortalecer la sostenibilidad financiera económica del banco” se definieron los siguientes indicadores:

4.1 Índice de cobertura de liquidez mínima:

Mide la cobertura sobre el indicador de liquidez mínimo. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$ICLM_t = \frac{LSL_t}{ILM_t} \times 100$$

Dónde:

LSL_t : Liquidez de segunda línea en el periodo “t”.

ILM_t : Índice de liquidez mínima exigido o establecido en el periodo “t”.

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 23: Metas anuales del “Índice de cobertura de liquidez mínima”

Criterio	Detalle
Periodicidad	Mensual
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia
Periodo	Meta
Línea Base (2024)	0.23
Año 2025	3.17
Año 2026	2.79
Año 2027	2.57
Año 2028	2.54
Año 2029	2.62

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

4.2 Porcentaje de activos productivos:

Mide la calidad de las colocaciones o la proporción de activos que generan rendimientos. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$IAP_t = \frac{AP_t}{TA_t} \times 100$$

Dónde:

AP_t : Activos productivos al periodo “t”.

TA_t : Total de activos en el periodo “t”.

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 24: Metas anuales “Porcentaje de activos productivos”

Criterio	Detalle
Periodicidad	Trimestral
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia
Periodo	Meta
Línea Base (2024)	96.08%
Año 2025	93.50%
Año 2026	91.76%
Año 2027	95.01%
Año 2028	95.03%
Año 2029	95.43%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

4.3 **Grado de absorción:** Mide la capacidad de la institución para absorber los gastos de operación, con respecto al margen neto financiero. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$MA = \frac{GO}{MNF} \times 100$$

Dónde:

GO : Gasto de operaciones.

MNF : Margen neto financiero.

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 25: Metas anuales "Grado de absorción"

Criterio	Detalle
Periodicidad	Trimestral
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia

Periodo	Meta
Línea Base (2024)	-23.00%
Año 2025	53.22%
Año 2026	80.14%
Año 2027	57.76%
Año 2028	65.75%
Año 2029	54.47%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.
Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Objetivo Estratégico 5

Para la medición del cumplimiento del objetivo estratégico 5 "Fortalecer las capacidades institucionales" se definieron los siguientes indicadores:

5.1 Porcentaje de procesos mejorados:

Mide el grado de madurez alcanzado por los procesos institucionales, con base en los habilitadores de proceso definidos en el modelo PEMM (Process and Enterprise Maturity Model) de Michael Hammer. Evalúa la capacidad técnica y operativa de los procesos en aspectos de diseño, ejecución, propiedad, infraestructura y medición, sin incluir factores organizacionales fuera del ámbito de la Gerencia de Procesos. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$PPM = \frac{\sum_{j=1}^m \left[\sum_{i=1}^n P_{ij} \right]}{m \times n \times N_{max}} \times 100$$

Dónde:

- P_{ij} : Puntaje obtenido en el factor habilitador "i" del proceso "j".
- n : Total de factores habilitadores de procesos evaluados en el proceso "j".
- N_{max} : Puntaje máximo posible por factor habilitador según el modelo PEMM.
- m : Número total de procesos evaluados.

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 26: Metas anuales de "Porcentaje de procesos mejorados"

Criterio	Detalle
Periodicidad	Semestral
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia

Periodo	Meta
Línea Base (2024)	0%
Año 2025	45.00%
Año 2026	49.00%
Año 2027	53.00%
Año 2028	57.00%
Año 2029	60.00%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.
Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

5.2 Porcentaje de funcionarios capacitados:

Mide el porcentaje de funcionarios que han recibido al menos una (1) capacitación en el periodo de evaluación. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$PFC = \frac{\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^{N_t} F_{ic}}{\sum_{t=1}^T F_t} \times 100$$

Dónde:

- F_{ic} : Número de funcionarios capacitados en el periodo "t".
- F_t : Total de funcionarios de la institución en el periodo "t".
- N_t : Total de programas o eventos de capacitación realizados en el periodo "t".

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 27: Metas anuales de “Porcentaje de funcionarios capacitados”

Criterio	Detalle
Periodicidad	Semestral
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia

Periodo	Meta
Línea Base (2024)	0%
Año 2025	100.00%
Año 2026	100.00%
Año 2027	100.00%
Año 2028	100.00%
Año 2029	100.00%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.
Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

5.3 Porcentaje de mejora de clima laboral:

Mide la diferencia absoluta entre la calificación obtenida en la evaluación de clima laboral en el periodo “t” y el periodo “t-1”. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$PMCL_t = PCL_t - PCL_{t-1}$$

Dónde:

PCL_t : Promedio del resultado de la evaluación de clima laboral en el periodo “t”.

PCL_{t-1} : Promedio del resultado de la evaluación de clima laboral en el periodo “t-1”.

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 28: Metas anuales del “Porcentaje de mejora de clima laboral”

Criterio	Detalle
Periodicidad	Semestral
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia

Periodo	Meta
Línea Base (2024)	3.00%
Año 2025	1.00%
Año 2026	1.00%
Año 2027	1.00%
Año 2028	1.00%
Año 2029	1.00%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

5.4 Porcentaje de ejecución presupuestaria: Mide el resultado de la ejecución presupuestaria institucional consolidando el gasto administrativo e inversiones. Para el cálculo de este indicador se empleará la siguiente fórmula:

$$PEP_t = \frac{ME_t}{MP_t} \times 100$$

Dónde:

ME_t : Monto ejecutado en el periodo “t”.

MP_t : Monto planificado en el periodo “t-1”.

Las metas anuales del indicador son:

Tabla 29: Metas anuales del “Porcentaje de ejecución presupuestaria”

Criterio	Detalle
Periodicidad	Mensual
Comportamiento	Discreto
Patrón	Sin tendencia

Periodo	Meta
Línea Base (2024)	62.25%
Año 2025	65.00%
Año 2026	85.00%
Año 2027	87.00%
Año 2028	90.00%
Año 2029	90.00%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

5.4. Identificación de Programas Institucionales

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP), en su artículo 54, establece que las instituciones sujetas a su ámbito deben reportar sus instrumentos de planificación al ente

rector de la planificación nacional, con el fin de verificar la correspondencia entre los programas y proyectos institucionales, las competencias asignadas y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Sin embargo, la Corporación Financiera Nacional B.P., como entidad financiera pública que no forma parte del Presupuesto General del Estado, no estructura su planificación a través de programas presupuestarios al igual que los ministerios y entidades tradicionales del sector público.

Por su parte, la Normativa Técnica del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas, específicamente la NTP 2, establece que los programas deben articularse con la planificación estratégica institucional, traduciendo objetivos en metas y asignaciones presupuestarias. Debido a que la CFN no se financia mediante asignación presupuestaria estatal, no aplica la estructura programática presupuestaria definida en esta normativa.

5.5. Descripción de Gasto Corriente y Gasto de Inversión

Para el periodo 2026–2029, la Corporación Financiera Nacional B.P. orienta su planificación presupuestaria al cumplimiento del Objetivo Estratégico Institucional (OEI) 1: Incrementar el acceso al crédito de los sectores productivos. En este marco, se prevé la ejecución del proyecto “Generación de productos financieros con condiciones idóneas para fortalecer la competitividad de la oferta frente al diferencial de tasas”, el cual constituye la principal línea institucional para ampliar la cobertura crediticia y mejorar las condiciones financieras para actores productivos con menor acceso al crédito privado.

La programación plurianual contempla recursos destinados tanto a gastos de inversión como a gastos corrientes, asegurando la continuidad operativa. Para el año 2026, se estima un presupuesto total referencial de USD 36.78 millones, compuesto por USD 2.67 millones en inversión y USD 34.11 millones en gasto corriente. En 2027, el presupuesto asciende a USD 33.96 millones, con USD 2.36 millones en inversión y USD 31.59 millones en gasto corriente.

A partir de 2028, la programación se ajusta bajo criterio referencial, debido a las condiciones de disponibilidad financiera multianual. Se prevé para dicho año un monto total de USD 30.29 millones, distribuidos en USD 0.27 millones de inversión y USD 30.01 millones de gasto corriente. Para 2029, el presupuesto proyectado asciende a USD 28.62 millones, con USD 0.10 millones en inversión y USD 28.51 millones en gasto corriente.

En conjunto, el Total Presupuestario Referencial del periodo 2026–2029 asciende a USD 129.67 millones, lo que garantiza la continuidad operativa institucional, la reducción de brechas de financiamiento y al fortalecimiento del rol de la CFN B.P. como banca pública de desarrollo.

En la **Tabla 30** se puede observar el detalle de la planificación presupuestaria del gasto corriente y de inversión para el periodo de planificación 2026-2029.

Tabla 30: Detalle gasto corriente y gasto de inversión 2025-2029

Objetivo Estratégico Institucional	Institución responsable	Proyecto Inversión Acción de gasto corriente	Presupuesto año 2026		Presupuesto año 2027		Presupuesto año 2028		Presupuesto año 2029	
			Inversión	Corriente	Inversión	Corriente	Inversión	Corriente	Inversión	Corriente
OEI 1: Incrementar el acceso al crédito de los sectores productivos	Corporación Financiera Nacional B.P	Generación de productos financieros que cuenten con condiciones idóneas con la finalidad de aumentar la competitividad de la oferta frente al diferencial de tasas.	\$ 2,674,752.48	\$ 34,112,624.80	\$ 2,367,181.78	\$ 31,598,804.91	\$ 275,609.58	\$ 30,018,864.67	\$107,735.14	\$ 28,517,921.43
Total Presupuesto Referencial por Tipo de Gasto			\$2,674,752.48	\$34,112,624.80	\$2,367,181.78	\$31,598,804.91	\$275,609.58	\$30,018,864.67	\$107,735.14	\$ 28,517,921.43
Total Presupuesto Referencial por año			\$ 36,787,377.28		\$ 33,965,986.69		\$ 30,294,474.24		\$ 28,625,656.57	
Total Presupuesto Referencial por periodo de planificación			\$ 129,673,494.79							

Nota: La fuente de financiamiento son recursos propios o fondos de multilaterales.

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Gerencia de Planificación Financiera, Presupuesto y Pagaduría.

6. Articulación de los elementos estratégicos institucionales a los instrumentos de planificación del SNDPP

Tabla 31: Alineación al Sistema Nacional de Planificación Participativa 2025-2029

Objetivo Estratégico	Objetivo PND	Política	Meta PND	ODS	Meta ODS
Incrementar el financiamiento orientado al desarrollo productivo.	4 Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.	4.3 Promover la inclusión financiera y el acceso a productos y servicios financieros que permitan consolidar un sector financiero público sólido y sostenible.	Incrementar el porcentaje de participación de la colocación de crédito de las entidades financieras públicas en el Producto Interno Bruto (PIB) de 5.46% en el 2024 a 6.25% al 2029.	8 Trabajo decente y crecimiento económico.	8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y seguros para todos.
Incrementar el financiamiento orientado al desarrollo productivo.	4 Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.	4.3 Promover la inclusión financiera y el acceso a productos y servicios financieros que permitan consolidar un sector financiero público sólido y sostenible.	Incrementar el porcentaje de participación de la colocación de crédito de las entidades financieras públicas en el Producto Interno Bruto (PIB) de 5.46% en el 2024 a 6.25% al 2029.	8 Trabajo decente y crecimiento económico.	8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y seguros para todos.

Incrementar el financiamiento orientado al desarrollo productivo.	4	4.3	Promover la inclusión financiera y el acceso a productos y servicios financieros que permitan consolidar un sector financiero público sólido y sostenible.	Incrementar el porcentaje de participación de la colocación de crédito de las entidades financieras públicas en el Producto Interno Bruto (PIB) de 5.46% en el 2024 a 6.25% al 2029.	8	8.10	Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y seguros para todos.
Fortalecer la sostenibilidad financiera y económica del banco.	4	4.3	Promover la inclusión financiera y el acceso a productos y servicios financieros que permitan consolidar un sector financiero público sólido y sostenible.	Incrementar el porcentaje de participación de la colocación de crédito de las entidades financieras públicas en el Producto Interno Bruto (PIB) de 5.46% en el 2024 a 6.25% al 2029.	8	8.10	Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y seguros para todos.
Fortalecer las capacidades institucionales	4	8.2	Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.	Incrementar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos en general de 6.35 en el 2024 a 6.67 al 2029.	16	166	Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

7. Gestión para la implementación del Plan Institucional

La implementación del plan institucional constituye la fase en la cual la planificación se traduce en acciones concretas, orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el aporte de la institución a las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). En esta etapa, la CFN B.P. operativiza sus estrategias mediante la ejecución coordinada de programas, proyectos, líneas de financiamiento y actividades de gestión, en el marco de sus atribuciones legales y competencias específicas como banca pública de desarrollo.

La gestión para la implementación se sustenta en la articulación entre la planificación estratégica, operativa y financiera, asegurando la disponibilidad de recursos, la asignación de responsabilidades, los cronogramas de ejecución y los mecanismos de seguimiento. Para ello, cada acción institucional se vincula a indicadores y metas que permiten monitorear avances, identificar desviaciones y adoptar medidas correctivas de manera oportuna, fortaleciendo la eficiencia y eficacia de la gestión.

Como parte del proceso de implementación, la sistematización del plan institucional se realizará en los sistemas informáticos oficiales de planificación y seguimiento, los cuales permiten consolidar información, asegurar la trazabilidad de decisiones y facilitar la comunicación interna y externa de los resultados. Este registro sistemático constituye una herramienta clave para la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en evidencia.

En conjunto, la implementación del plan institucional requiere una gestión integral que articule capacidades técnicas, coordinación interáreas, sostenibilidad financiera y mecanismos de monitoreo continuo, permitiendo que la CFN B.P. avance de manera coherente hacia el logro de sus objetivos estratégicos y contribuya efectivamente al desarrollo productivo y social del país.

8. Anexos

Anexo I: Detalle de ejecución presupuestaria 2021-2024

Cuenta	Rubro	Presupuesto Codificado 2021	Presupuesto Ejecutado 2021	Presupuesto Codificado 2022	Presupuesto Ejecutado 2022	Presupuesto Codificado 2023	Presupuesto Ejecutado DIC - 2023	Presupuesto Codificado 2024	Presupuesto Ejecutado DIC - 2024	Presupuesto Codificado 2025	Presupuesto Ejecutado OCT - 2025
4501	GASTOS DE PERSONAL	21,111,527.90	20,669,895.31	18,884,196.82	17,747,171.15	18,460,521.17	15,534,223.50	18,923,640.10	15,868,114.74	19,734,279.46	13,100,111.88
4503	SERVICIOS VARIOS	10,089,598.31	4,158,018.52	7,916,496.82	3,086,579.15	6,174,377.32	2,655,283.88	6,228,533.01	2,484,515.59	5,970,348.19	1,663,713.38
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	5,056,370.36	4,819,061.35	4,633,853.02	4,392,430.06	5,066,941.56	4,775,505.80	5,487,394.77	5,461,040.15	5,676,478.82	4,721,831.23
4507	OTROS GASTOS	3,775,297.92	2,246,081.34	5,967,032.69	2,320,602.09	6,066,643.72	1,685,984.26	5,120,777.99	2,420,389.97	4,380,727.30	948,331.94
45.	TOTAL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO	40,041,962.01	31,895,425.32	37,405,814.35	27,547,966.85	35,772,233.77	24,652,655.60	35,763,995.86	26,235,519.78	35,765,483.77	20,435,204.54
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	7,137,076.03	118,847.34	2,122,923.33	588,030.54	1,674,645.60	420,724.99	6,287,553.52	381,689.17	5,479,041.29	5,178.75
19	OTROS ACTIVOS	148,157.12	127,209.60	5,128,120.85	-	5,480,176.16	-	875,506.16	103,880.00	1,682,530.46	-
Total Presupuesto de Inversiones		7,285,233.15	246,056.94	7,251,044.18	588,030.54	7,154,821.76	420,724.99	7,163,059.67	485,569.17	7,161,571.76	5,178.75
Total Presupuesto Administrativo y Inversiones		47,327,195.17	32,141,482.26	44,656,858.53	28,135,997.39	42,927,055.53	25,073,380.59	42,927,055.54	26,721,088.95	42,927,055.53	20,440,383.29
% EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA			67.91%		63.00%		58.41%		62.25%		47.62%

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

Anexo II – Detalle de fichas metodológicas de los indicadores

Objetivo Estratégico		Indicador		Enlace a ficha metodológica
OEI-1	Incrementar el financiamiento orientado al desarrollo productivo.	1.1	Monto de colocaciones de créditos	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/AC2LjR5D3Qme9bj
		1.2	Porcentaje de empresas lideradas por mujeres que acceden a líneas de crédito	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/ee8CqxcSSxpjA9y
		1.3	Monto de garantías otorgadas	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/jf9CM9GcoC3RAsL
		1.4	Beneficiarios de asistencia técnica.	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/DqD27XotDTjKPTk
OEI-2	Incrementar la recuperación de cartera de Primer Piso.	2.1	Tasa de recuperación de la cartera vencida	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/rgJpKxyMMfPaR5Z
		2.2	Índice de morosidad	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/tCMMyssnFBk2xBkg
OEI-3	Mejorar la rentabilidad de los negocios complementarios.	3.1	Porcentaje de rendimiento promedio del portafolio de negocios complementarios	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/roERDKsPSMCfY5j
OEI-4	Fortalecer la sostenibilidad financiera y económica del banco.	4.1	Índice de cobertura de liquidez mínima	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/8cQJGRC94Ja2zpC
		4.2	Porcentaje de activos productivos	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/gaEFjAX4yDy7YKw
		4.3	Grado de absorción	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/bdc4oEbAAbzRw2b
OEI-5	Fortalecer las capacidades institucionales.	5.1	Porcentaje de procesos mejorados	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/tTFdcPiTeEHxC6f
		5.2	Porcentaje de funcionarios capacitados	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/wGEy7pNdjZgM5qs
		5.3	Porcentaje de mejora de clima laboral	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/Z8oEFWCmErB6eHM
		5.4	Porcentaje de ejecución presupuestaria	https://nube.cfn.fin.ec/index.php/s/tJ9MiBjKHkrAqzN

Fuente: Corporación Financiera Nacional, 2025.

Elaboración: Subgerencia de Gestión Estratégica y Proyectos.

9. Aprobación del Plan Institucional

	Nombres y Apellidos	Cargo Institucional	Firma de Responsabilidad
Elaborado por:	Juliana Lissette Tomalá Medina	Subgerente de Gestión Estratégica y Proyectos (S)	
Revisado por:	Nathaly Luisa Loaiza Collantes	Gerente de Direccionamiento Estratégico (E)	
Aprobado por:	Maricela Edith Benites Loor	Gerente General (E)	