

**COSEDE**

Corporación del Seguro de Depósitos,  
Fondo de Liquidez y  
Fondo de Seguros Privados

# Plan Estratégico Institucional 2018-2021

## FIRMAS DE APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y RESPALDO			
ROL	NOMBRE / CARGO	FIRMA	FECHA
APROBADO POR:	DIRECTORIO		
	Lorena Freire Guerrero <b>PRESIDENTE DEL DIRECTORIO</b>		
REVISADO POR:	Nelly Arias Zavala <b>GERENTE GENERAL</b>		
	Silvia Espinosa <b>ASESORA GERENCIA GENERAL</b>		
	Carolina Armas <b>DIRECTORIA DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>		
ELABORADO POR:	Mauricio Espinosa <b>ANALISTA DE PLANIFICACIÓN</b>		

## 1 Contenido

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL COSEDE 2018 - 2021.....	4
Resumen ejecutivo.....	4
1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN .....	5
2 MODELO DE GESTIÓN DE LA COSEDE .....	6
2.1 Matriz de competencias.....	6
2.2 Mapa de Procesos .....	9
3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	11
3.1 Evaluación del clima y cultura laboral.....	11
3.2 Evaluación del nivel de madurez de procesos .....	13
3.3 Análisis FODA .....	14
4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2018 – 2021.....	18
4.1 Metodología para la elaboración de la Planificación Estratégica .....	18
4.1.1 Indagación Apreciativa .....	18
4.1.2 <i>World Café</i> .....	19
4.1.3 Mapas Estratégicos .....	19
4.2 Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (Plan Toda una Vida) .....	20
4.3 Elementos Orientadores .....	22
4.3.1 Visión.....	22
4.3.2 Misión.....	22
4.3.3 Valores.....	23
4.3.4 Lineamientos Estratégicos 2018 - 2021 .....	27
4.3.5 Mapa Estratégico.....	29

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL COSEDE 2018 - 2021

### Resumen ejecutivo

La Corporación del Seguros de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, consciente de contar con un instrumento que planifique las actividades técnicas y administrativas en el corto, mediano y largo plazo, dentro del proceso de cambio y transformación, que se estipula en el Plan Nacional Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida, en el marco de lo que dispone la Constitución de la República del Ecuador; ha elaborado el Plan Estratégico para el período 2018-2021, mismo que ha sido desarrollado en coordinación y participación del nivel directivo institucional, en el cual se han planteado objetivos, con la finalidad de construir un nuevo modelo de gestión encaminada a la excelencia organizacional con orientación al beneficio de la sociedad.

La Corporación del Seguros de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, ha reafirmado el compromiso, con su visión y misión, para que contribuya con mayor eficiencia a consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario, propuesta que se concreta en el desarrollo de una planificación estratégica adecuada a los retos del futuro, la misma que se incluye en el presente documento.

En el capítulo uno se hace referencia a los antecedentes de la creación de la institución así como la evolución de las competencias que han sido designadas.

En el capítulo dos, se presenta la propuesta del nuevo modelo de gestión de la institución enmarcado en las competencias y atribuciones establecidas en el Código Orgánico Monetario y Financiero; así como la propuesta del mapa de procesos que presenta de manera gráfica la manera de como deberá operar la institución para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.

El capítulo tres hace relación al diagnóstico de la situación actual de la institución, para este análisis se han evaluado los factores más relevantes que permitan dar como resultado las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas.

El capítulo cuarto describe el proceso de la planificación estratégica institucional, elementos orientadores de la institución basados en cuatro pilares fundamentales ciudadanía, procesos, talento humano y financiero como ejes estratégicos para el desarrollo de los diferentes objetivos, los mismos que se encuentran alineados al Plan Nacional de Desarrollo. De la misma forma se ha definido el portafolio de iniciativas estratégicas, principales acciones a ser desarrolladas durante este período.

El objetivo de este Plan Estratégico se centra, fundamentalmente, en la construcción de una Institución enmarcada en una gestión eficiente y responsable de los recursos, con un personal altamente calificado que le permita ser conocida como una institución de excelencia, contribuyendo a la estabilidad y confianza del sistema financiero nacional a través de la administración del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados.

## 1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La Constitución de la República de 2008 define los lineamientos generales del régimen de desarrollo, del sistema económico y de política económica, y de la política monetaria y financiera del país. Con el fin de instrumentar parte de estos mandatos, el 30 de diciembre de 2008 se promulga la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera, la cual define una institucionalidad que tiene entre sus principales propósitos evitar la repetición de crisis financieras como la de finales del siglo XX (1998-2000). Con ese objetivo, la Red de Seguridad Financiera se constituye sobre cuatro pilares fundamentales: 1) Supervisión financiera; 2) Fondo de Liquidez; 3) Esquema de resolución bancaria o financiera; y, 4) Sistema de seguro de depósitos.

En lo referente al pilar de supervisión financiera, la Red de Seguridad Financiera establece normas estrictas y prudenciales de regulación, un sistema de supervisión continua y medidas supervisoras exigentes de carácter correctivo.

Con relación al pilar del Fondo de Liquidez, que se constituye de las aportaciones de las propias entidades financieras y no de recursos públicos reduce la vulnerabilidad ante posibles turbulencias o crisis y ayuda a conocer mejor el carácter cambiante del riesgo sistémico, ya que como se sabe, los sistemas financieros actuales se basa en el mercado y están integrados a escala mundial, por lo cual, los problemas que aquejan a una entidad financiera se transmiten a través del sistema de pagos, afectando las relaciones interbancarias, haciendo que los depositantes y ahorristas retiren sus depósitos o contagio a otras instituciones, hasta el punto en que el propio sistema financiero comience a correr peligro.

En general debemos señalar que las funciones que debe tener un prestamista de última instancia son: ayudar a las entidades financieras solventes, otorgar préstamos de corto o mediano plazo, poner límites de ayuda a través de procedimiento claros y además de poseer una respuesta rápida y oportuna en caso que una entidad financiera solicite un crédito de liquidez.

En lo que corresponde al tercer pilar, el esquema de resolución bancaria se constituye en un un Esquema de Resolución Bancaria se define como el conjunto de procedimientos y medidas para resolver la situación de una entidad financiera inviable, preservando primordialmente el interés de los depositantes, esto se lleva a cabo a través de resoluciones que apuntan a evitar la conmoción social que generalmente produce el cierre y la liquidación forzosa de una entidad financiera, así como la pérdida de la confianza pública en todo el sistema financiero.

Con relación al último pilar, el del Seguro de Depósitos, la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera de diciembre de 2008 extingue a la Agencia de Garantía de Depósitos –AGD- y crea la Corporación del Seguro de Depósitos –COSEDE-. La COSEDE se constituye con domicilio principal en la ciudad de Quito, con el objeto de administrar el sistema de seguro de depósitos de las instituciones del Sistema Financiero Privado establecidas en el país que se hallen sujetas al control de la Superintendencia de Bancos. Al contrario de la extinta AGD, la COSEDE desde su creación excluyó de la cobertura del seguro de depósitos a los depósitos efectuados por personas vinculadas a la institución financiera y los depósitos en oficinas off-shore. Además, definió un valor máximo de cobertura del seguro a ser revisado anualmente por su Directorio. De esta manera, la gran mayoría de los depositantes están cubiertos totalmente y de forma gratuita por el Seguro de Depósitos mientras que la minoría de grandes depositantes está cubierta parcialmente para incentivar que su toma de decisiones financieras se realice con responsabilidad.

Con la expedición de la “Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario” el 10 de mayo de 2011, se crea el Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario, y se atribuye a la COSEDE la función de Secretaría Técnica, encargada de la ejecución e instrumentación de las operaciones de este Seguro de Depósitos, función que se viene a agregar a la de administrador del Seguro de Depósitos del Sector Financiero Privado que poseía.

El 12 de septiembre de 2014 se expide el Código Orgánico Monetario y Financiero, mismo que refuerza el concepto de Seguridad Financiera, transformando a la Corporación del Seguro de Depósitos en Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados sumando a las competencias de la institución las de administrador del Fondo de Liquidez y del Fondo de Seguros Privados, con lo cual la COSEDE se convierte en administradora de los siguientes mecanismos de seguridad financiera y del Sistema de Seguros Privados: Seguro de Depósitos de los Sectores Financieros Privado y Popular y Solidario, Fondo de Liquidez de los Sectores Financieros Privado y Popular y Solidario; y, Fondo de Seguros Privados.

## 2 MODELO DE GESTIÓN DE LA COSEDE

### 2.1 Matriz de competencias

Considerando que la COSEDE, ha iniciado un proceso de reforma institucional, que le permita la optimización de los recursos, una prestación de servicios ágiles y efectivizar los resultados, enmarcado en las nuevas atribuciones que le otorga el Código Orgánico Monetario Financiero; se han definido competencias alineadas al Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, así como también se han identificado facultades de Regulación, Planificación, Gestión, Coordinación y Control, a las que se encuentra relacionada cada atribución de la institución:

**Tabla 1: Descripción de Facultades**

FACULTAD	DESCRIPCIÓN
Regulación	Es la facultad de emitir normas para el adecuado y oportuno desarrollo y cumplimiento de la política y la prestación de los servicios para lograr un resultado esperado
Planificación	Es la facultad de realizar una planificación de planes, programas y proyectos
Gestión	Es la facultad para administrar, proveer, prestar, ejecutar y financiar bienes y servicios públicos, a través de políticas, planes, programas y proyectos
Control	Es la facultad para garantizar el cumplimiento de las normas técnicas, así como los estándares de calidad y eficiencia en el ejercicio de las competencias y en la prestación de los servicios públicos

**Elaborado por:** Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

En total se han determinado veinte y dos atribuciones de la COSEDE. A continuación se muestra el detalle:

**Tabla 2: Resumen de Matriz de Competencias**

COMPETENCIAS	FACULTADES	ATRIBUCIONES
Fondo de Liquidez	Control	1
Fondo de Liquidez	Gestión	2
Fondo de Liquidez	Planificación	1
Seguro de Depósitos	Control	1
Seguro de Depósitos	Coordinación	1
Seguro de Depósitos	Gestión	6
Seguro de Depósitos	Planificación	1
Seguro de Depósitos	Regulación	2
Seguros Privados	Gestión	3
Seguros Privados	Planificación	1
Seguros Privados	Regulación	3
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

**Tabla 3: Matriz de Competencias - COSEDE**

RESUMEN MATRIZ DE COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES			
COMPETENCIAS	ATRIBUCIONES	FACULTADES	Niveles de desconcentración
			Central ( UIO)
Seguro de Depósitos	Preparar y proponer planes, estudios, análisis, informes y propuestas de políticas y regulaciones en el ámbito de su competencia.	Planificación	X
Seguro de Depósitos	Administrar el Seguro de Depósitos de los sectores financieros privado y popular y solidario y los recursos que lo constituyen.	Gestión	X
Seguro de Depósitos	Pagar el seguro de depósitos.	Gestión	X
Seguro de Depósitos	Establecer, a requerimiento del organismo de control y en un plazo no superior a diez días, la regla de menor costo.	Gestión	X
Seguro de Depósitos	En el proceso de exclusión y transferencia de activos y pasivos, adquirir activos o derechos a su valor nominal o ejecutar cualquier otro procedimiento que permita la aplicación de la regla del menor costo respecto del pago del seguro de depósitos. Entre los procedimientos que permitan la aplicación de la regla del menor costo respecto del pago del Seguro de Depósitos, la COSEDE podrá invertir recursos del Seguro de Depósitos, hasta con dos (2) años de gracia y hasta veinte (20) años plazo, en entidades financieras que adquieran activos y pasivos de entidades financieras inviables, a la tasa de interés promedio ponderada de los rendimientos del portafolio del Seguro de Depósitos más un margen determinado por la COSEDE.	Gestión	X
Seguro de Depósitos	Enajenar los activos y derechos adquiridos por la aplicación de lo dispuesto en proceso de exclusión y transferencia de activos y pasivos.	Gestión	X

<b>Seguro de Depósitos</b>	Presentar a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera propuestas de regulación en relación al Seguro de Depósitos.	Regulación	X
<b>Seguro de Depósitos</b>	Pagar los depósitos asegurados en caso de liquidación forzosa de una entidad financiera y gestionar la recuperación de los recursos del Seguro de Depósitos utilizados en dicho proceso.	Gestión	X
<b>Seguro de Depósitos</b>	Expedir las normas sobre la información que deben brindar las entidades financieras sobre la cobertura, exclusiones y pagos respecto del seguro de depósitos.	Regulación	X
<b>Seguro de Depósitos</b>	Elaborar y ejecutar un programa de comunicación pública con el objeto de divulgar información acerca de los mecanismos, beneficios y limitaciones del Seguro de Depósitos a los depositantes y a la ciudadanía en general.	Coordinación	X
<b>Seguro de Depósitos</b>	Determinar los requisitos y el procedimiento de pago del Seguro de Depósitos.	Control	X
<b>Fondo de Liquidez</b>	Preparar y proponer planes, estudios, análisis, informes y propuestas de políticas y regulaciones en el ámbito de su competencia	Planificación	X
<b>Fondo de Liquidez</b>	Administrar el Fondo de Liquidez de los sectores financieros privado y popular y solidario y los aportes que lo constituyen.	Gestión	X
<b>Fondo de Liquidez</b>	Aprobar los créditos extraordinarios de liquidez.	Control	X
<b>Fondo de Liquidez</b>	Aprobar la devolución de los aportes al Fondo de Liquidez, de conformidad con este Código y de acuerdo con el procedimiento que establezca la Junta.	Gestión	X
<b>Seguros Privados</b>	Preparar y proponer planes, estudios, análisis, informes y propuestas de políticas y regulaciones en el ámbito de su competencia.	Planificación	X
<b>Seguros Privados</b>	Administrar el Fondo de Seguros Privados y los recursos que lo constituyen.	Gestión	X
<b>Seguros Privados</b>	Pagar el seguro de seguros privados.	Gestión	X
<b>Seguros Privados</b>	Cubrir los riesgos de las empresas del seguro privado legalmente constituidas en el país que entren en liquidación forzosa.	Gestión	X
<b>Seguros Privados</b>	Proponer a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera el monto de la cobertura del seguro de seguros privados.	Regulación	X
<b>Seguros Privados</b>	Proponer a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera el monto hasta el cual debe acumularse el Fondo de Seguros Privados.	Regulación	X
<b>Seguros Privados</b>	Expedir las políticas de inversión del Fondo de Seguros Privados.	Regulación	X

**Elaborado por:** Dirección de Planificación y Gestión Estratégica-Coordinación Técnica de Protección de Seguros y Fondos.

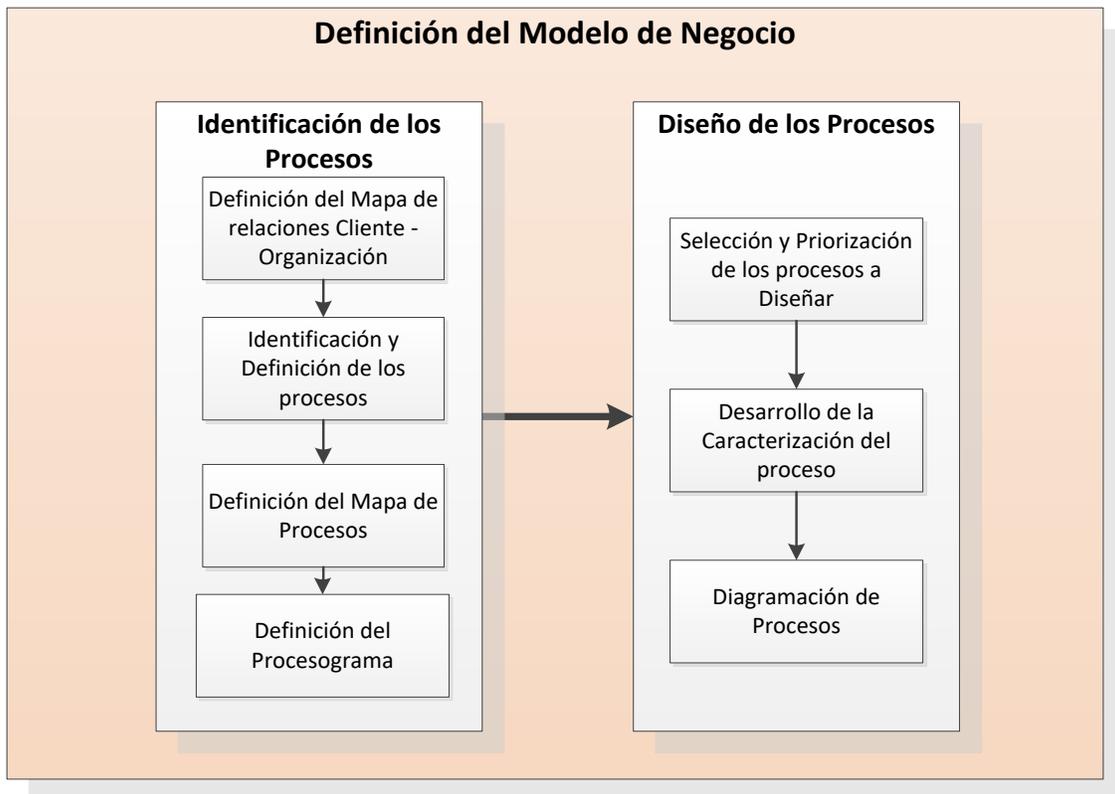
Lo que se refiere al nivel de desconcentración, y considerando el enfoque estratégico orientado a una gestión eficiente, mediante la automatización de procesos que permita una simplificación de actividades y optimización de recursos, se propone una gestión desde la Matriz, mediante la cual se tendrá una cobertura a nivel nacional. Para esta determinación se han evaluado variables de automatización de procesos; pago del Seguro de Depósitos a través de agentes pagadores ubicados en las 24 provincias; proximidad con los beneficiarios del Seguro de Depósitos; proximidad con las Entidades Financieras que contribuyen al Seguro de Depósitos y empresas de seguros que contribuyen al Fondo de Seguros Privados; así como la cercanía de los

Organismos de Control y entes rectores, aspectos que determinan la ubicación de la oficina matriz en la ciudad de Quito.

## 2.2 Mapa de Procesos

La metodología utilizada para la definición del Mapa de Procesos, comprende desde la identificación de los productos y servicios generados por cada una de las unidades administrativas de la COSEDE, hasta la definición de los procesos requeridos para llevarlos a cabo.

**Ilustración 1: Metodología para elaboración de Modelo de Negocio**

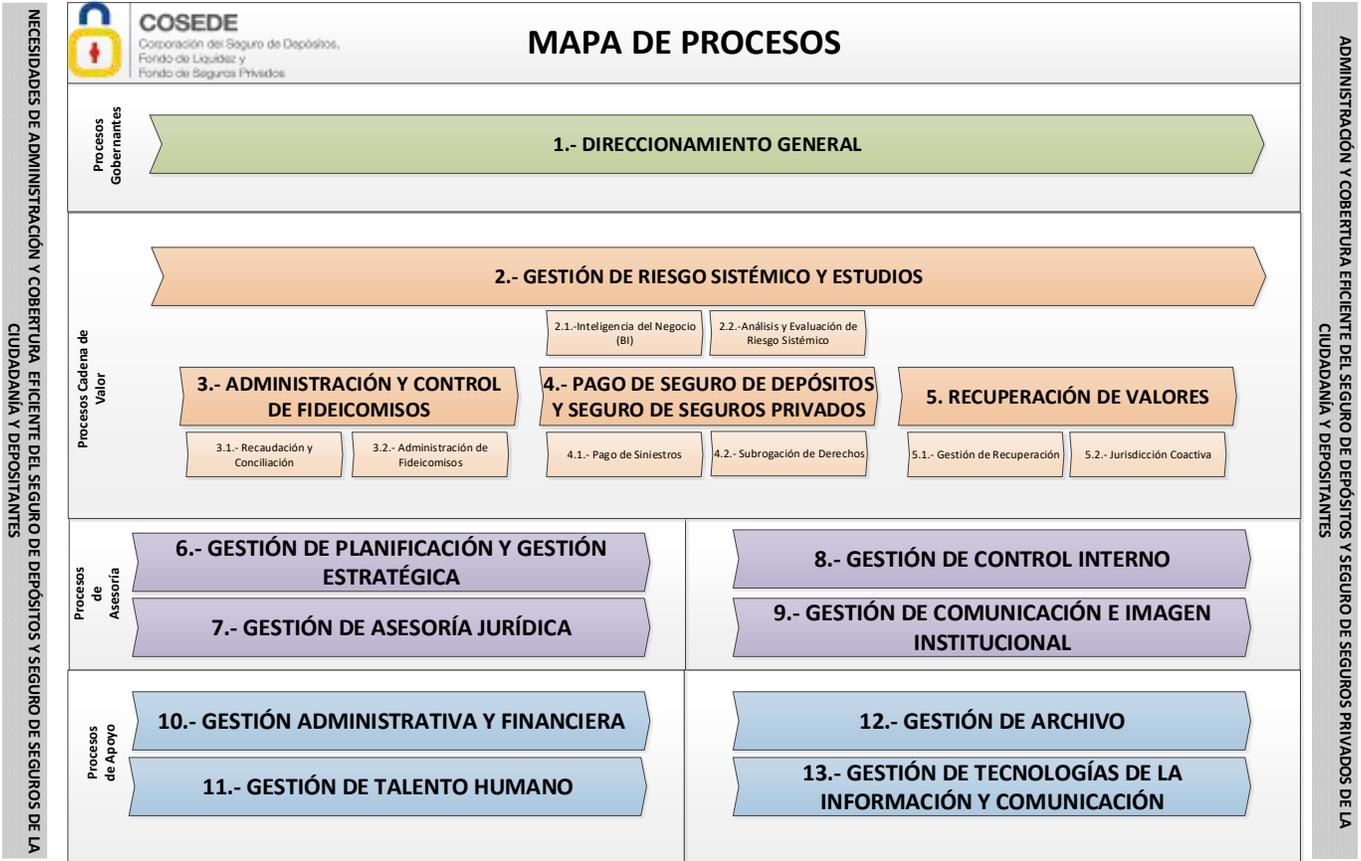


Fuente: [www.isotools.org](http://www.isotools.org)

Para la construcción del Mapa de Procesos, se partió de la definición de las interacciones existentes entre el cliente y la organización, para lo cual se consideró como insumo el Portafolio de Productos y Servicios.

Los procesos de la cadena de valor son la Gestión de Riesgo Sistémico y Estudios; Administración y Control de Fideicomisos; Pago de Seguro de Depósitos y Seguro de Seguros Privados; y la Recuperación de Valores.

Ilustración 2: Mapa de Procesos COSEDE



Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

Con la identificación de los procesos de la cadena de valor, así como con la verificación de la relación y secuencia de ejecución, se procedió a establecer la jerarquía de los procesos a través del desglose de aquellos identificados en el Mapa de Procesos con el fin de identificar el inventario de los procesos.

Se identificó un total de cuarenta y seis procesos, los cuales se encuentran distribuidos en un proceso gobernante, quince agregadores de valor, doce procesos habilitantes de asesoría y dieciocho procesos habilitantes de apoyo.

Tabla 4: Resumen de Inventario de Procesos – COSEDE

Tipo de proceso	No.
Procesos Gobernantes	1

Procesos Agregadores de Valor	15
Procesos Habilitantes de Asesoría	12
Procesos Habilitantes de Apoyo	18
<b>Total</b>	<b>46</b>

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

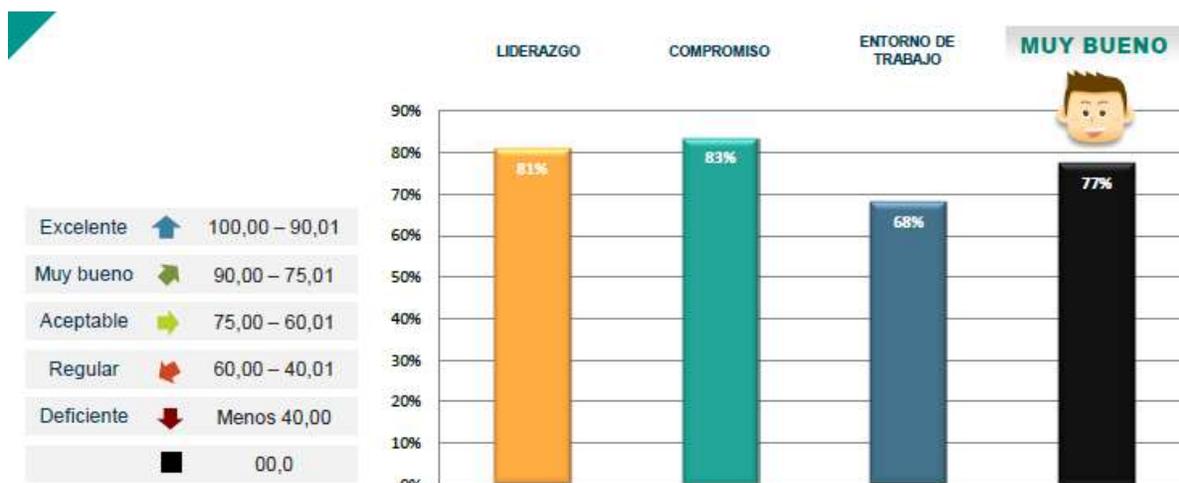
En función de este mapa de procesos, se deberá establecer la estructura de la organización así como el estatuto de gestión organizacional por procesos.

### 3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 3.1 Evaluación del clima y cultura laboral

De acuerdo a los resultados de la evaluación del clima y cultura laboral realizado por el Ministerio del Trabajo en el mes de junio de 2017 a los colaboradores de la COSEDE, se presenta un resultado global de 77% lo cual evidencia un clima laboral Muy Bueno.

Ilustración 3: Resultados de Evaluación del Clima Laboral



Fuente: Resultados de la evaluación de clima y cultura laboral COSEDE 2017

En los resultados se identifica que la dimensión de mayor enfoque y oportunidad para trabajar con los colaboradores son en los subfactores de: participación, cumplimiento, desarrollo del personal, herramientas e instalaciones; en función de las cuales se deberán ejecutar acciones para cerrar las brechas identificadas.

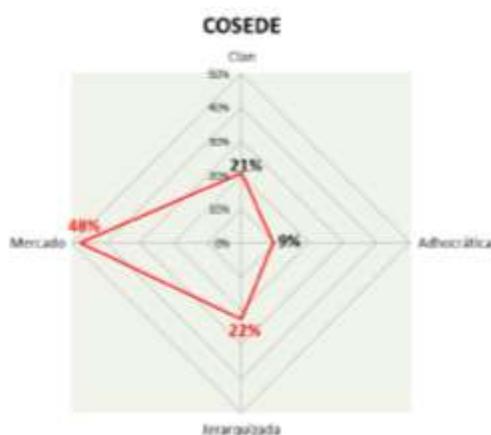
**Tabla 5: Resultados de Evaluación del Clima Laboral por Subfactores**

No.	SUBFACTOR	SUBFACTOR	OBJETIVO	DESAFÍO
1	CREDIBILIDAD	91%	96%	100%
2	MOTIVACIÓN	81%	86%	90%
3	COMUNICACIÓN	78%	83%	90%
4	PARTICIPACIÓN	75%	80%	75%
5	INDEPENDENCIA	94%	99%	100%
6	EVALUACIÓN	80%	85%	90%
7	CUMPLIMIENTO	68%	73%	75%
8	ORGANIZACIÓN	79%	84%	90%
9	APERTURA AL CAMBIO	86%	91%	90%
10	INICIATIVA	86%	91%	90%
11	DESARROLLO	65%	70%	75%
12	EQUIDAD	86%	91%	90%
13	RECONOCIMIENTO	86%	91%	90%
14	IDENTIFICACIÓN	89%	94%	90%
15	INTEGRACIÓN	82%	87%	90%
16	HERRAMIENTAS	68%	73%	75%
17	INSTALACIONES	57%	62%	60%
18	EQUILIBRIO PERSONA - TRABAJO	79%	84%	90%

**Fuente:** Resultados de la evaluación de clima y cultura laboral COSEDE 2017

Lo que refiere a cultura laboral se evidencia que en la instrucción existe una “Cultura de Mercado” lo que evidencia que es una entidad orientada a los resultados; mientras que existe la oportunidad de potenciar la cultura adhocrática en donde se construye una entidad muy dinámica y emprendedora, dispuesta a innovar y a tomar riesgos; el estilo de la dirección se caracteriza por promover la iniciativa del individuo.

**Ilustración 4: Resultados de la Cultura Laboral COSEDE**



**Fuente:** Resultados de la evaluación de clima y cultura laboral COSEDE 2017

### 3.2 Evaluación del nivel de madurez de procesos

En la evaluación y análisis del Nivel de Madurez de los Procesos, se utilizó como referencia la Metodología de Nivel de Madurez de COBIT, adaptado a los procesos de la institución, este modelo evalúa factores de entendimiento, estándares, recursos, capacitación y medición; evaluado en cinco niveles de madurez siendo el nivel I el más bajo mientras el nivel V el más alto.

**Ilustración 5: Factores del Modelo de Madurez Procesos**



**Elaborado por:** Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

De la evaluación se determinó que los procesos tienen un nivel de madurez II con el 29,89%, lo que significa que los procesos se han desarrollado hasta el punto en que diferentes personas siguen procedimientos similares emprendiendo la misma tarea. No hay capacitación o comunicación formal de procedimientos estándar y la responsabilidad se deja a la persona. Hay un alto grado de confianza en los conocimientos de las personas y por lo tanto es probable que haya errores.

**Tabla 6: Resultados de Evaluación del Nivel de Madurez General**

TIPO DE PROCESO	Total
Procesos Agregadores de Valor	34%
Procesos Gobernantes	40%
Procesos de Habilitantes de Asesoría	20%
Procesos Habilitantes de Apoyo	27%
Procesos Habilitantes de Asesoría	29%
<b>PORCENTAJE</b>	<b>30%</b>

**Fuente:** Evaluación del Nivel de Madurez al 30 de Octubre de 2017

**Tabla 7: Resultados de Evaluación del Nivel de Madurez por Macroprocesos**

MACROPROCESOS	Total
1. Direccionamiento General	40%
2. Gestión de Riesgo Sistémico y Estudios	26%
3. Administración de Fideicomisos	35%

4. Pago del Seguro de Depósitos y Seguro de Seguros Privados	45%
5. Recuperación de Valores	24%
6. Gestión de Planificación y Gestión Estratégica	33%
7. Gestión de Asesoría Jurídica	22%
8. Gestión de Control Interno	20%
9. Gestión de Comunicación e Imagen Institucional	20%
10. Gestión Administrativa Financiera	27%
11. Gestión de Talento Humano	26%
12. Gestión de Archivo	34%
13. Gestión de Tecnologías de Información	29%
<b>PORCENTAJE</b>	<b>30%</b>

**Fuente:** Evaluación del Nivel de Madurez al 30 de Octubre de 2017

Al respecto de los procesos que han tenido un mayor nivel de madurez se identificaron los correspondientes a Inversiones del Portafolio, Pago de Siniestros, Subrogación de Derechos, y Gestión Financiera los cuales se encuentran en un nivel III, lo que significa que han sido procesos estandarizados y documentados, y comunicados a través de capacitación. Sin embargo, se ha dejado en manos de la persona el seguimiento de estos procesos, y es improbable que se detecten desviaciones. Los procedimientos mismos no son sofisticados sino que son la formalización de las prácticas existentes.

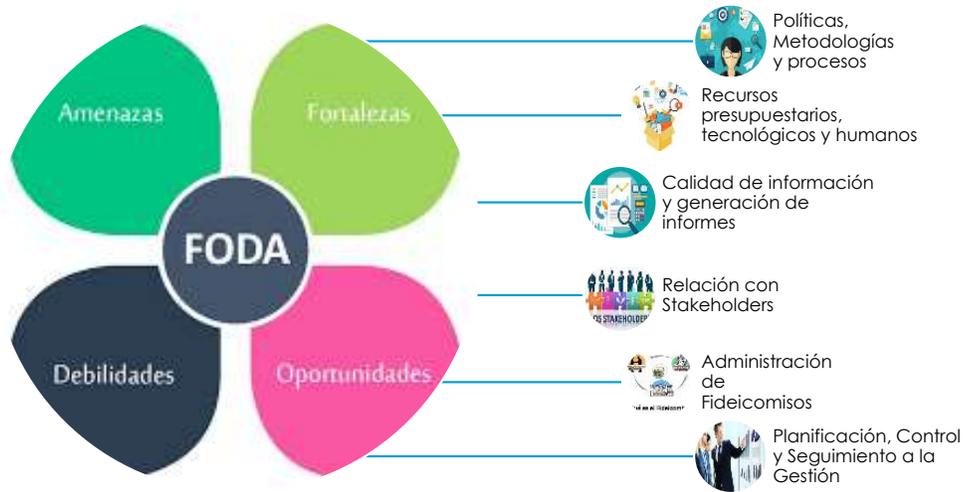
De acuerdo al análisis realizado existe una oportunidad de mejora importante en la gestión por procesos en la institución.

### **3.3 Análisis FODA**

Una vez concluido el diagnóstico situacional, es necesario realizar la exploración de los factores positivos y negativos, internos y externos que tienen efecto sobre la institución.

Para ello se analizaron distintas variables en reuniones de trabajo con las Unidades Administrativas de la COSEDE, para analizar los resultados obtenidos y obtener la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Ilustración 6: Variables del Análisis FODA COSEDE**



**Elaborado por:** Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

A continuación se presenta los resultados del análisis institucional, mismo que se encuentra descrito en la matriz FODA.

**Tabla 8: Matriz FODA COSEDE 2017 – Factores Internos**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existen políticas y metodologías internas desarrolladas e implementadas que favorecen la gestión del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existe un marco legal y reglamentario vigente que facilita la gestión técnica y administrativa de la institución</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•El proceso del pago del Seguro de Depósitos se encuentra estandarizado y en una etapa de automatización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las competencias de la JPRMF de emitir regulaciones, relacionadas al ámbito de acción de la COSEDE permite proponer normativa que apoye a la gestión institucional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Enfoque institucional hacia la automatización de procesos mediante el desarrollo de sistemas tecnológicos INHOUSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existen procesos administrativos, de contratación pública, financieros, talento humano y de gestión estratégica estructurados, homologados e implementados a través del manejo de sistemas gubernamentales integrales</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existe una política de seguridad perimetral y respaldo de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existencia de un sistema que mejorará la eficiencia en la administración de los Fideicomisos desarrollado por el Administrador Fiduciario</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Personal comprometido con los objetivos institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se puede acceder a sistemas desarrollados en el Sector Público que pueden servir como referencia para desarrollos internos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Personal altamente calificado con capacidades técnicas en todas las áreas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Buena percepción de clima laboral por parte de los servidores de la COSEDE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se cuenta con información externa relevante para la toma de decisiones de inversión de los portafolios de los fideicomisos proporcionada por las bolsas de valores de Quito y Guayaquil</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se cuenta con información organizada y centralizada.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Buena relación con las instituciones del Consejo Sectorial Económico y los Organismos de Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apertura de la SEPS, Superintendencia de Bancos y BCE para la suscripción de convenios interinstitucionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Orientación de servicio al cliente interno y externo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Excelentes relaciones interinstitucionales para la ejecución de talleres de difusión del Seguro de Depósitos, que facilitan la interacción de la institución con la ciudadanía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apertura por parte de los agentes pagadores a contribuir en la mejora de procesos de pago del Seguro de Depósitos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se cuenta con el apoyo de las máximas autoridades en temas de planificación y control de la gestión</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Adaptabilidad de la institución a cambios del entorno que exigen actualización constante de las políticas y metodologías internas</li> </ul>	<p>El Fondo de Seguros Privados se encuentra en período de carencia, lo cual permite a la institución adaptar sus procesos hasta febrero de 2018</p>

**Elaborado por:** Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

**Tabla 9: Matriz FODA COSEDE 2017 – Factores Externos**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existe marco legal y reglamentario pendiente de desarrollo y actualización (ETAP, Evaluación de Emisores, Reglamento de Pago, entre otros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•No existe claridad en la normativa respecto a la responsabilidad solidaria de los administradores de las entidades financieras, para ejercer la acción coactiva</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>•No existe coherencia entre los productos y servicios establecidos en el Estatuto Orgánico por Procesos y las actividades que se desarrollan en las unidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Políticas de lavado de activos emitidas por el BCE causan retrasos en inversiones en el sector real</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•La estructura orgánica funcional y el manual de clasificación de puestos no responde al modelo de gestión por procesos actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reestructuración de las entidades de control gubernamental genera cambios en la aplicación de lineamientos para la gestión institucional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•La institución tiene un nivel de madurez II, por lo que se ejecutan actividades de acuerdo a las experiencias propias de las personas y no en función a un estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Situación económica del país puede ocasionar una reducción a la asignación presupuestaria</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•No existe una unidad de gestión documental y archivo central implementada ni con un sistema para manejo de documentación y archivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Decreto ejecutivo No. 135, que limita el uso del presupuesto para capacitación, adquisición de bienes, eventos, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de asignación presupuestaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existen lineamientos externos de entidades de control que limitan el accionar y causan demoras en los tiempos planificados dentro de los procesos de adquisición de hardware, software y temas comunicacionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Equipos informáticos, computacionales, escáneres, impresión y telefónicos obsoletos para realizar las actividades requeridas por cada área</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•No se cuenta con licencias para la instalación de programas informáticos técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lineamientos del MDT sobre reestructuración y optimización de personal en entidades del Estado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•No se cuenta con un servicio adecuado de internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Limitación en tiempo de contratos de servicios ocasionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidad de los servidores (tecnológicos) no está acorde a las necesidades actuales y/o proyectadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los entes de control no proporcionan información completa, íntegra y veraz de los responsables de la liquidación forzosa de las entidades financieras lo cual limita el ejercicio de la jurisdicción coactiva</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Limitado número de licencias de paquetes informáticos requeridos para el trabajo diario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•No existe apertura para la suscripción de un convenio de transferencia de información con la Superintendencia de Compañías</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•No se cuenta con una intranet institucional para gestión interna</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•No se dispone del personal suficiente para entregar los productos recurrentes de manera oportuna tanto en áreas de apoyo y agregadoras de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cambios de autoridades en instituciones del Estado generan modificaciones de políticas y cambios en los lineamientos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existe alta rotación de personal directivo y operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existen demoras en entrega de facturas y documentos habilitantes por parte de los proveedores que retrasan los procesos internos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•El personal no cuenta con nombramiento definitivo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Demoras en la entrega de información a usuarios internos y falta de coordinación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•No se cuenta con asesoría y gestión oportuna por parte de CFN, SERCOP, MEF e Inmobiliar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Débil posicionamiento de la marca COSEDE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de entrega oportuna de información referente a la liquidación de entidades del SFPS, imposibilita una planificación adecuada de la gestión del seguro de depósitos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•No existe un sentido de pertenencia por parte de los funcionarios hacia la institución</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•No existe una cultura de planificación y seguimiento a la gestión institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existen herramientas de planificación e inversión gubernamentales (SIPEIP) que no facilitan la carga y reporte de gestión institucional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cambios constantes en las programaciones presupuestarias</li> </ul>	

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

## 4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2018 – 2021

### 4.1 Metodología para la elaboración de la Planificación Estratégica

Para la ejecución de la Planificación Estratégica Institucional se desarrolló un taller en el cual se contó con la participación de las autoridades y principales actores del nivel operativo. Este taller tuvo como fin, resaltar la importancia de la planificación en nuestra institución, y enmarcar todas las acciones y actividades a ser desarrollados en este período para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con los insumos obtenidos en el taller se procedió a diseñar y construir el Plan Estratégico 2018-2021, generando una visión, misión, valores, objetivos y planes estratégicos, basados en la Metodología de la Indagación Apreciativa, *World Café* y Mapas Estratégicos.

#### 4.1.1 Indagación Apreciativa

En la ejecución del taller se procedió a la aplicación de un enfoque apreciativo el mismo que ayuda a la construcción de espacios de conexión (entre los participantes), atención (al entorno y lo que sucede), **aprendizaje** (sobre los múltiples puntos de vista que aparecerán en las conversaciones), **entrega** (de puntos de vista y opiniones) y **actividad** (que gestione la amplitud del pensamiento).

Este método también busca transformar los sistemas humanos en la imagen compartida de su potencial más positivo, basada en las fortalezas propias de dichos sistemas y en la construcción de capacidades, e impulsado por la magnificación de nuestras virtudes distintivas para realizar ese potencial. Posteriormente se logrará mejorar la capacidad del sistema para colaborar y para cambiar. Para ello se emplea un ciclo de 4 procesos focalizados en:

- **DESCUBRIMIENTO (DISCOVER)**: la identificación de procesos que funcionan bien.
- **SUEÑO (DREAM)**: se trata de visualizar los procesos que funcionarán bien en el futuro.
- **DISEÑO (DESIGN)**: planificar y priorizar aquellos procesos que podrían funcionar bien.
- **DESTINO (DESTINY)**: es la implementación, la ejecución del diseño propuesto.

#### Ilustración 7: Metodología de la Indagación Apreciativa



**Elaborado por:** Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

#### 4.1.2 **World Café**

Para el planteamiento de los objetivos estratégicos se incorporó la metodología *World Café* que de acuerdo a la adaptación de William Greider nos indica que es una forma intencional de crear una red viva de conversación entorno a asuntos de importancia. También lo define como una metáfora/ imagen, que sirve como guía, un escenario de posibilidades y un conjunto innovador de herramientas y métodos para desarrollar inteligencia colectiva y futuros creativos.

#### 4.1.3 **Mapas Estratégicos**

Finalmente se ha considerado el concepto de mapas estratégicos para el Plan Estratégico Institucional.

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales; ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia.

El mapa estratégico del *Balance Scorecard* proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

A continuación un detalle de las cuatro perspectivas de un Mapa Estratégico:

- La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor.
- La perspectiva de los procesos internos identifica los procesos críticos que se espera tengan mayor impacto sobre la estrategia.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué

áreas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor).

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa efecto. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto de una estrategia focalizada e internamente consistente.

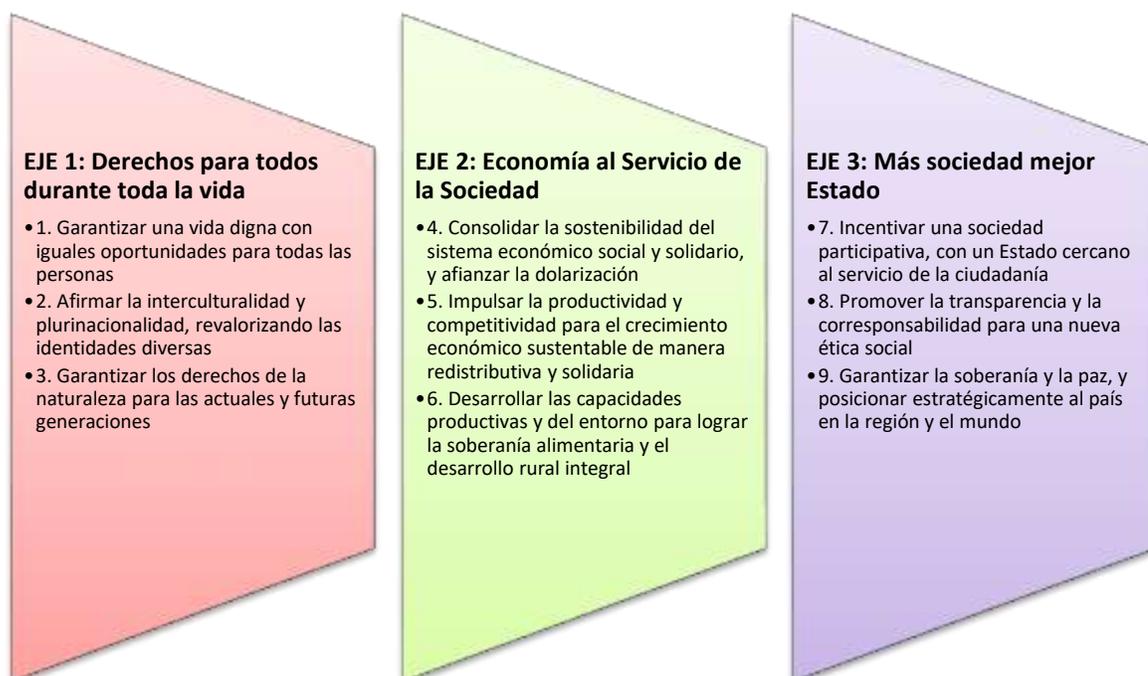
Bajo este contexto se han establecido los principales lineamientos de acción y política que apalancarán de manera consecuente nuevos lineamientos estratégicos para el período 2018 – 2021.

#### 4.2 **Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (Plan Toda una Vida)**

El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento de planificación gubernamental que define el conjunto de objetivos que expresan las políticas públicas nacionales a ser implementadas en un período determinado, para cumplir con los desafíos propuestos por el gobierno. Para la evaluación y monitoreo se establecen indicadores y metas que permiten conocer cuál es el impacto en la gestión pública.

Los principios programáticos de gobierno se encuentran planteados en tres ejes estratégicos: Derechos para todos durante toda la vida; Economía al Servicio de la Sociedad; Más sociedad mejor Estado. En función de estos ejes se derivan los Objetivos Nacionales y las políticas públicas.

**Ilustración 8: Ejes y Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo**



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021

La gestión que realiza de la COSEDE contribuye a la consecución de los objetivos 4 y 7 del Plan Nacional de Desarrollo (PNBV 2017-2021) a través de su alineación a los ejes “Economía al servicio de la sociedad y “Más sociedad y mejor Estado”. A continuación el detalle de la alineación:

**Tabla 10: Alineación al Plan Nacional del Desarrollo 2017 – 2021**

Eje PND 2017-2021	Objetivos Nacionales del Plan de Desarrollo	Políticas para el Buen Vivir
<p><b>Eje 2:</b></p> <p>Economía al servicio de la sociedad</p>	<p><b>4.</b> Consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario y afianzar la dolarización</p>	<p><b>4.1.-</b> Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero a través de la gestión eficiente de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y al desarrollo del país</p>
<p><b>Eje 3:</b></p> <p>Más sociedad, mejor Estado</p>	<p><b>7.</b> Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía</p>	<p><b>7.4.-</b> Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.</p>
		<p><b>7.5.-</b> Consolidar una gestión estatal eficiente y democrática, que impulse las capacidades ciudadanas e integre las acciones sociales en la administración pública.</p>
	<p><b>8.</b> Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social</p>	<p><b>8.2.-</b> Fortalecer la transparencia en la gestión de instituciones públicas y privadas y la lucha contra la corrupción, con mejor difusión y acceso a información pública de calidad, optimizando las políticas de rendición de cuentas y promoviendo la participación y el control social.</p>

**Elaborado por:** Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

### 4.3 Elementos Orientadores

La institución tiene como principio fundamental generar confianza de los depositantes a través de la ejecución de procesos de excelencia, en este contexto la COSEDE ha establecido el plan estratégico que derivará el accionar de la institución en el período comprendido entre el año 2018 y 2021.

#### 4.3.1 Visión

La Visión ha sido definida en función a los lineamientos generales de las autoridades; en este contexto se plantea un propósito estratégico que prioriza su enfoque en construir una institución pública de excelencia para fomentar confianza y protegiendo los recursos de los depositantes.



“Al 2021, seremos reconocidos como una institución pública de excelencia que cuenta con personal altamente calificado y comprometido para gestionar el pago del Seguro de Depósitos y del Seguro de Seguros Privados; y, la cobertura de los requerimientos de liquidez del Sistema Financiero Nacional, fomentado confianza y protegiendo los recursos de la ciudadanía”.

#### 4.3.2 Misión

La misión declara la razón del ser de la COSEDE, enfocada en ser una institución que protege los recursos de la ciudadanía mediante una ejecución eficiente y responsable de los fondos que maneja.

“Somos una institución pública que contribuye a la estabilidad y confianza del sistema financiero nacional y de seguros privados, protegiendo los recursos de la ciudadanía, a través de la gestión eficiente y responsable del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados”.

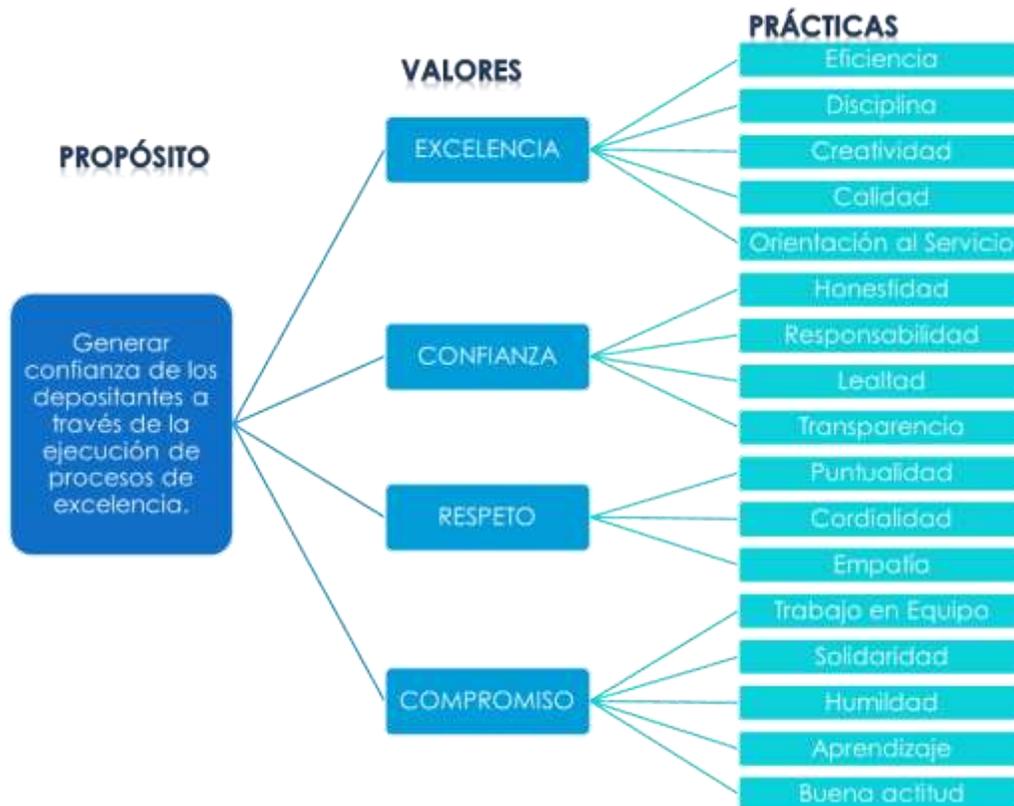


### 4.3.3 Valores

La gestión y el ejercicio de las funciones de todas las personas que conforman la COSEDE están guiadas por cuatro valores éticos fundamentales, interdependientes y complementarios, identificados mediante un proceso de diálogo institucional horizontal e incluyente. A continuación el detalle:

- Excelencia
- Confianza
- Respeto
- Compromiso

Ilustración 9: Resumen de los valores y prácticas institucionales



Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

A continuación se describen cada uno de los valores y las prácticas que determinarán la cultura organizacional:

Tabla 11: Descripción de Valores COSEDE

Valores Institucionales			
<b>EXCELENCIA</b>	Todas las personas que conformamos la COSEDE reconocemos que la eficiencia permite alcanzar la excelencia, aplicando normas y conductas tendientes a la optimización de recursos para lograr productos y procesos de calidad superior en constante perfeccionamiento.	<b>Eficiencia</b>	Todas las personas que conformamos la COSEDE reconocemos que la eficiencia permite alcanzar la excelencia, aplicando normas y conductas tendientes a la optimización de recursos para lograr alcanzar los objetivos planteados y en constante mejoramiento continuo
		<b>Disciplina</b>	Se refleja en la capacidad de seguir los procesos establecidos de manera adecuada y proactiva, haciendo al mismo tiempo un esfuerzo crítico que permita identificar debilidades y proponer soluciones efectivas. Asimismo, forman parte del orden, la organización y diseño de procesos, al igual que su automatización en determinados casos, siempre dentro de la planificación estratégica de la institución.
		<b>Creatividad</b>	Romper paradigmas a través de la búsqueda constante de nuevas ideas que permiten generar soluciones ágiles y diferentes dentro de la gestión institucional
		<b>Calidad</b>	Cumplir con los parámetros establecidas dentro de normativa legal, así como ejecutar las labores cotidianas de manera meticulosa y detallada, brindando un valor agregado a los productos y servicios que ofrece la institución

		<b>Orientación al servicio</b>	Brindar un servicio de calidad y calidez orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
<b>CONFIANZA</b>	Radica en la credibilidad, apoyada por la experiencia, de las acciones, procesos y pronunciamientos de la institución y quienes la conforman, generando seguridad hacia usuarios internos y externos, y coadyuvando a la confianza y seguridad del sistema financiero en general.	<b>Honestidad</b>	En el ejercicio de las funciones, del mismo modo que en el ámbito privado y el fuero interno de cada uno, es un factor transversal del comportamiento humano. Implica mantener la reserva, además de guardar la confidencialidad y el secreto profesional, respecto de la información a la que se tenga acceso, directa o indirectamente, por motivo de las funciones desempeñadas.
		<b>Responsabilidad</b>	Todas las personas que conformamos la COSEDE reconocemos que la responsabilidad debe guiar nuestras actuaciones, que deben realizarse con justicia y dedicación para el cumplimiento de objetivos puntuales y de largo alcance.
		<b>Lealtad</b>	Implica entregar el contingente individual a las causas y objetivos generales, amparándose en la ética y las normas jurídicas aplicables a cada caso. Se refleja en la vocación de servicio de cada individuo, que se presenta al otro para serle útil en la consecución de sus metas.

		<b>Transparencia</b>	Permite difundir información adecuada, oportuna y veraz, así como efectuar la rendición de cuentas respecto de las actividades, funciones y gestiones realizadas. Proporciona los mecanismos de seguimiento necesarios para el perfeccionamiento del desempeño personal e institucional.
<b>RESPECTO</b>	Todas las personas que conformamos la COSEDE reconocemos como valor transversal el respeto, tanto en lo personal como en lo profesional y en todas las interacciones con usuarios externos y compañeros, demostrando permanentemente una actitud positiva y de servicio.	<b>Puntualidad</b>	Se plasma en el cumplimiento adecuado y pertinente de las tareas emprendidas, que implica la presencia oportuna y el respeto al tiempo propio y ajeno.
		<b>Cordialidad</b>	Implica el reconocimiento del otro como interlocutor válido en igualdad de condiciones, la horizontalidad en las relaciones humanas y la equidad en la ejecución de tareas y disposiciones.
		<b>Empatía</b>	La empatía permite comprender al otro e identificar sus necesidades. En este sentido, supera a la tolerancia y a la consideración debidas, para ofrecer un trato cálido y personalizado.
<b>COMPROMISO</b>	Con la institución, la sociedad y el Estado ecuatoriano se traduce en dar ejemplo de trabajo y buenas prácticas, de modo que todas las personas que nos rodean reciban lo mejor del esfuerzo individual encaminado a los mejores resultados colectivos. Implica ir más allá de las obligaciones adquiridas, con actitud proactiva.	<b>Trabajo en Equipo</b>	Pensar de forma colectiva para contribuir a alcanzar los objetivos comunes, de manera participativa y cooperativa con todas las personas que conforman la institución.
		<b>Solidaridad</b>	Todas las personas que conformamos la COSEDE reconocemos que la solidaridad está presente en la conducta personal y organizacional, con especial enfoque en prestar ayuda y soporte a quien lo requiera.

		<b>Humildad</b>	Es el reconocimiento de las capacidades propias y ajenas, el espíritu crítico que permite dar alternativas y soluciones razonadas y fundamentadas. Del mismo modo, facilita la interrelación cordial y el apoyo entre todas las personas que conforman la institución.
		<b>Aprendizaje</b>	Es continuo, mediante un proceso de formación personal permanente, encaminado a forjar hábitos y conductas en constante progreso, generando un valor agregado tanto para el individuo como para la institución y sus entornos.
		<b>Buena Actitud</b>	Es la predisposición de las personas en realizar sus actividades con actitud positiva, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

#### 4.3.4 Lineamientos Estratégicos 2018 - 2021

##### 4.3.4.1 Ejes Estratégicos

Se establecieron cuatro pilares fundamentales como ejes estratégicos para el desarrollo de los diferentes objetivos estratégicos.

Los ejes definidos se encuentran detallados de siguiente manera:

- **Financiero:** dentro de este pilar se consideran los objetivos enmarcados en el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros.
- **Recursos Humanos:** dentro de este pilar se consideran los objetivos enmarcados en el uso eficaz y eficiente del Talento Humano.
- **Procesos:** en este pilar se consideran los diferentes objetivos orientados a la eficiencia operacional y mejoramiento de los procesos.

- **Ciudadanía:** en este pilar se considera es la creación de valor para la ciudadanía que hace uso de los servicios de la institución. Esto debe ser reflejado en productos y servicios que puedan satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

#### 4.3.4.2 *Objetivos y Estrategias*

### **EJE CIUDADANÍA**

**Objetivo Estratégico 1:** Incrementar la calidad del análisis y evaluación del Riesgo Sistémico.

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

- Establecer técnicas y desarrollar herramientas para la evaluación del riesgo sistémico
- Desarrollar sistemas integrales para la recopilación, análisis y evaluación de la información institucional
- Implementar mecanismos de intercambio de información

**Objetivo Estratégico 2:** Incrementar la Eficiencia en la Administración y Control de los Fideicomisos.

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

- Desarrollar e implementar mecanismos que permitan la contribución automática al Seguro de Depósitos y Fondo de Seguros Privados así como su seguimiento y control
- Diversificar los portafolios de inversiones
- Fortalecer el funcionamiento de las operaciones activas del fondo de liquidez y de los créditos entre fondos

**Objetivo Estratégico 3:** Incrementar la Eficiencia en el Pago y Recuperación del Seguro de Depósitos y Seguros Privados.

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

- Automatizar los procesos relacionados al pago y recuperación de siniestros
- Fortalecer los procesos de recuperación de los valores pagados por el Seguro de Depósitos y Fondo de Seguros Privados

**Objetivo Estratégico 4:** Incrementar el nivel de posicionamiento de la gestión institucional hacia la Ciudadanía

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

- Diseñar e implementar un plan de comunicación integral

## **EJE PROCESOS**

**Objetivo Estratégico 5:** Incrementar la Eficiencia Institucional.

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

- Implementar un modelo de gestión por procesos enfocado en estándares de excelencia y mejores prácticas a nivel nacional e internacional
- Dimensionar la capacidad actual y futura de las necesidades tecnológicas de la institución.
- Automatizar procesos con mayor relevancia institucional
- Implementar un modelo de evaluación de riesgo operativo
- Implementar un modelo de gestión por proyectos institucionales
- Desarrollar un plan innovador de comunicación interna
- Establecer procesos de gestión documental

## **EJE RECURSOS HUMANOS**

**Objetivo Estratégico 6:** Incrementar el Desarrollo del Talento Humano.

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

- Fortalecer los subsistemas para la administración del Talento Humano de acuerdo a la normativa vigente
- Gestionar alianzas estratégicas para la capacitación y desarrollo del talento humano de la institución

## **EJE FINANCIERO**

**Objetivo Estratégico 7:** Incrementar el uso eficiente del Presupuesto.

La estrategia establecida para alcanzar este objetivo son:

- Optimizar los recursos financieros

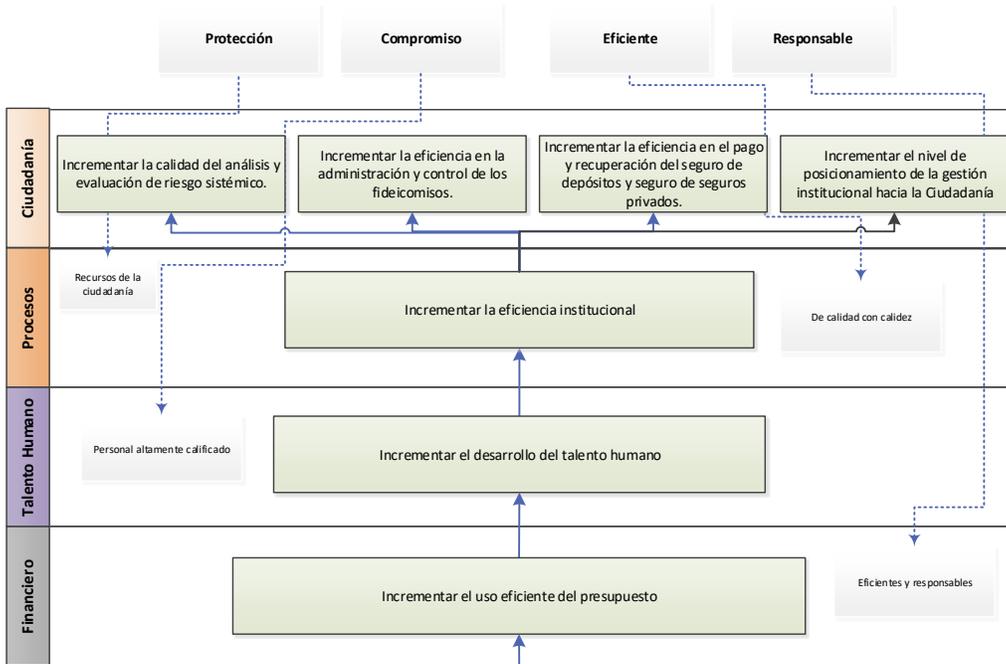
### **4.3.5 Mapa Estratégico**

El Mapa Estratégico presenta la relación de todos los elementos de la planificación es decir como la Misión y Visión se relacionan con los objetivos estratégicos institucionales definidos por cada eje y las estrategias a ser implementadas.

**Ilustración 10: Mapa Estratégico COSEDE 2018 - 2021**

 <p><b>COSEDE</b> Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados</p>	<h2 style="margin: 0;">MAPA ESTRATÉGICO</h2>
---	--

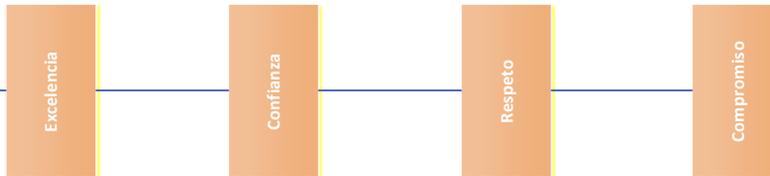
**VISIÓN** Al 2021, seremos reconocidos como una institución pública de excelencia que cuenta con personal altamente calificado y comprometido para gestionar el pago del Seguro de Depósitos y del Seguro de Seguros Privados; y, la cobertura de los requerimientos de liquidez del Sistema Financiero Nacional, fomentando confianza y protegiendo los recursos de la ciudadanía.



**MISIÓN**

Somos una institución pública que contribuye a la estabilidad y confianza del sistema financiero nacional y de seguros privados, protegiendo los recursos de la ciudadanía, a través de la gestión eficiente y responsable del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados

**VALORES**



**ESTRATEGIAS**

- A.- Establecer técnicas y desarrollar herramientas para la evaluación del riesgo sistémico
- B.- Desarrollar sistemas integrales para la recopilación, análisis y evaluación de la información institucional
- C.- Implementar mecanismos de intercambio de información
- D.- Desarrollar e implementar mecanismos que permitan la contribución automática al Seguro de Depósitos y Fondo de Seguros Privados así como su seguimiento y control
- E.- Diversificar los portafolios de inversiones
- F.- Fortalecer el funcionamiento de las operaciones activas del fondo de liquidez y de los créditos entre fondos
- G.- Automatizar los procesos relacionados al pago y recuperación de siniestros
- H.- Fortalecer los procesos de recuperación de los valores pagados por el Seguro de Depósitos y Fondo de Seguros Privados
- I.- Diseñar e implementar un plan de comunicación integral
- J.- Implementar un modelo de gestión por procesos enfocado en estándares de excelencia y mejores prácticas a nivel nacional e internacional
- K.- Dimensionar la capacidad actual y futura de las necesidades tecnológicas de la institución.
- L.- Automatizar procesos con mayor relevancia institucional
- M.- Implementar un modelo de evaluación de riesgo operativo
- N.- Implementar un modelo de gestión por proyectos institucionales
- O.- Desarrollar un plan innovador de comunicación interna
- P.- Establecer procesos de gestión documental
- Q.- Fortalecer los subtemas para la administración del Talento Humano de acuerdo a la normativa vigente
- R.- Gestionar alianzas estratégicas para la capacitación y desarrollo del talento humano de la institución
- S.- Optimizar los recursos financieros

**Elaborado por:** Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

#### 4.3.5.1 Programas y Proyectos Estratégicos

Para alcanzar los objetivos planteados es necesario establecer las acciones a ser implementadas por la institución; en este contexto, se han definido las principales iniciativas, a ser ejecutadas en el período 2018 al 2021, mismas que se detallan a continuación:

**Tabla 12: Iniciativas Estratégicas 2018 - 2021**

Objetivos Estratégicos Institucionales	Estrategias	Iniciativas	PERIODO DE EJECUCIÓN
Incrementar la calidad del análisis y evaluación de riesgo sistémico.	Establecer técnicas y desarrollar herramientas para la evaluación del riesgo sistémico	Evaluar periódicamente la efectividad de las técnicas aplicadas para la evaluación del riesgo sistémico	2018
		Desarrollar un sistema para la gestión del riesgo sistémico	2019
	Desarrollar sistemas integrales para la recopilación, análisis y evaluación de la información institucional	Desarrollar e implementar un sistema integral de gestión de información	2020 - 2021
	Implementar mecanismos de intercambio de información	Suscribir y ejecutar convenios interinstitucionales para el intercambio de información	2018
Incrementar la eficiencia en la administración y control de los fideicomisos.	Desarrollar e implementar mecanismos que permitan la contribución automática al Seguro de Depósitos y Fondo de Seguros Privados así como su seguimiento y control	Desarrollar un sistema para la contribución y conciliación	2018
		Suscribir y ejecutar convenios interinstitucionales de pago a través de la utilización de medios electrónicos	2018
	Diversificar los portafolios de inversiones	Desarrollar y actualizar políticas y metodologías de inversión	2018
		Reestructurar portafolios de inversión	2018 - 2021

		Desarrollar campañas de difusión y socialización en casas de valores para posicionar a la COSEDE como inversionista institucional	2018
	Fortalecer el funcionamiento de las operaciones activas del fondo de liquidez y de los créditos entre fondos	Actualizar los manuales operativos de los fideicomisos ajustada a la normativa vigente	2018 - 2021
		Realizar propuestas de aprobación de las condiciones de crédito corriente para el Sector Financiero Popular y Solidario	2018
Incrementar la eficiencia en el pago y recuperación del seguro de depósitos y seguro de seguros privados.	Automatizar los procesos relacionados al pago y recuperación de siniestros	Diseñar e implementar un sistema que permita la automatización del pago y recuperación, así como su monitoreo, seguimiento y control	2018 - 2019
	Fortalecer los procesos de recuperación de los valores pagados por el Seguro de Depósitos y Fondo de Seguros Privados	Implementar un proceso ágil para la recuperación de valores	2019
		Proponer mejoras al marco normativo y reglamentario que otorgue el blindaje necesario a la COSEDE para la gestión de recuperación de siniestros	2018
Incrementar el nivel de posicionamiento de la gestión institucional hacia la Ciudadanía	Diseñar e implementar un plan de comunicación integral	Planes de difusión de la gestión institucional a depositantes, entidades financieras y ciudadanía en general	2018 - 2021
		Desarrollar campañas comunicacionales acorde a las características de los distintos públicos objetivo	2018 - 2021
		Difundir la revista externa para posicionar la marca COSEDE	2018 - 2021
		Institucionalización del Proyecto "COSEDE Territorial"	2018
		Actualizar y depurar constantemente los contenidos y forma de la página web institucional	2018 - 2021
		Desarrollar un manual de imagen institucional	2018
Incrementar la eficiencia institucional	Implementar un modelo de gestión por procesos enfocado en estándares de	Actualizar e implementar la estructura orgánica funcional y estatuto de acuerdo al modelo de gestión por procesos	2018

	excelencia y mejores prácticas a nivel nacional e internacional	Modelo de medición, evaluación y mejoramiento de procesos	2018 - 2021	
		Medición de carga laboral y capacidad operativa	2018	
	Dimensionar la capacidad actual y futura de las necesidades tecnológicas de la institución	Implementar el plan estratégico de tecnologías de la información y comunicaciones, de acuerdo a las necesidades actuales y futuras de la institución	2018 - 2021	
		Realizar reingeniería del Data Center tecnológico (incorporación de los servicios Core tecnológico en data center virtual y físico)	2018 - 2019	
	Automatizar procesos con mayor relevancia institucional	Implementar un plan de estandarización y automatización de procesos de acuerdo a las prioridades institucionales	2018 - 2021	
		Implementar un plan de desarrollo de software alineado a estándares y mejores prácticas de desarrollo tecnológico	2018 - 2021	
	Implementar un modelo de evaluación de riesgo operativo	Evaluación de riesgo operacional (diseño de metodologías y aplicación)	2018 - 2019	
	Implementar un modelo de gestión por proyectos institucionales	Implementar metodologías con mejores prácticas para la gestión de proyectos	2018	
	Desarrollar un plan innovador de comunicación interna	Desarrollar pastillas comunicacionales para comunicación interna	2018 - 2021	
		Crear la intranet institucional para mejorar la gestión y comunicación interna	2019	
	Establecer procesos de gestión documental	Implementar el archivo central con políticas y procedimientos	2018 - 2019	
		Implementar un sistema de control documental	2019 - 2020	
	Incrementar el desarrollo del talento humano	Fortalecer los subsistemas para la administración del	Desarrollar e implementar un sistema de gestión del talento humano	2019

	Talento Humano de acuerdo a la normativa vigente	Actualización del Manual de clasificación de puestos acorde al estatuto organizacional de gestión por procesos	2018
		Gestionar la asignación de nombramientos definitivos para los servidores de la institución	2018 - 2021
	Gestionar alianzas estratégicas para la capacitación y desarrollo del talento humano de la institución	Realizar planes de desarrollo del talento humano (convenios universidades y otras instituciones)	2018 - 2021
		Gestionar y coordinar capacitaciones internas formales	2018 - 2021
		Ejecutar actividades participativas que promuevan el sentido de pertenencia de los servidores	2018 - 2021
Incrementar el uso eficiente del presupuesto	Optimizar los recursos financieros	Definir e implementar políticas de ejecución presupuestaria	2018
		Estandarización de procedimientos que faciliten la contratación pública	2018
		Desarrollar e Implementar políticas para el control y administración de los bienes de la institución	2018

**Elaborado por:** Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

El modelo de planificación estratégica de la COSEDE constituye la guía para que la institución cumpla con su visión al año 2021.

A su vez, la planificación intermedia son los lineamientos específicos a partir de los cuales se plantean estrategias concretas alineadas a los objetivos estratégicos de la institución. Para su cumplimiento, se requieren acciones de corto plazo que permitan alcanzar el objetivo final, a esto lo definimos como Planificación Operativa Anual misma que será desarrollada durante este periodo que permita alcanzar los objetivos planteados.

## 5 ANEXOS

### Reporte fotográfico del Taller de Planificación Estratégica COSEDE 2018 – 2021

#### a) Ejecución del Taller



**b) Dinámica 1: Esposados**



**c) Dinámica 2: Construcción de Puentes de Fideos**





**d) Compromisos con la Institución:**



