

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

**Plan Estratégico Institucional
2022-2025**

A handwritten signature in black ink, likely belonging to the CEO or a high-ranking official, is positioned in the bottom right corner of the page.

Contenido

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL COSEDE 2022 - 2025	4
Resumen ejecutivo.....	4
ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....	5
MODELO DE GESTIÓN DE LA COSEDE	6
1.1 Matriz de competencias.....	6
1.2 Mapa de Procesos	9
ANÁLISIS SITUACIONAL	11
1.3 Entorno Social.....	11
1.4 Entorno Cultural	12
1.5 Entorno político	12
1.6 Entorno económico	13
1.7 Entorno tecnológico	16
1.8 Evaluación del clima y cultura laboral	16
1.9 Evaluación del nivel de madurez de procesos.....	19
1.10 Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia PROEXCE	20
1.11 Estructuras y servicios Tecnológicos.....	21
1.12 Gestión Documental y Archivo	23
1.13 Estructura Organizacional	23
1.14 Metodología para la elaboración de la Planificación Estratégica.....	24
1.14.1 Indagación Apreciativa	25
1.14.2 Mapas Estratégicos	25
1.15 Análisis FODA	26
1.16 Mapa de actores - Identificación de Stakeholders.....	30
1.17 Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 (Creación de oportunidades).....	32
1.18 Elementos Orientadores	34
1.18.1 Visión	34
1.18.2 Misión	34
1.18.3 Valores.....	34
1.18.4 Lineamientos Estratégicos 2022 - 2025	37

1.18.9	Mapa Estratégico	40
ANEXOS	50

PLANIFICACIÓN ESTRÁTÉGICA INSTITUCIONAL COSEDE 2022 - 2025

Resumen ejecutivo

La Corporación del Seguros de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, consciente de la necesidad de contar con un instrumento que planifique las actividades técnicas y administrativas en el corto, mediano y largo plazo, en el marco de lo que dispone la Constitución de la República del Ecuador y dentro del proceso de cambio y transformación, que se estipula en el Plan Nacional de Desarrollo 2021 – 2025 “Plan de Creación de Oportunidades”, ha elaborado el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2022-2025, el cual ha sido desarrollado en coordinación y participación de los niveles directivo y operativo. En el referido Plan se han planteado objetivos e iniciativas, con la finalidad de alcanzar la excelencia organizacional con orientación al beneficio de la sociedad.

La Corporación del Seguros de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados confirma su compromiso, a través de su visión y misión, de garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente lo cual se concreta en el desarrollo de una planificación estratégica nacional adecuada y en concordancia a los retos actuales y futuros, conforme se muestra 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 el Modelo de Gestión Institucional enmarcado en las competencias y atribuciones establecidas en el Código Orgánico Monetario y Financiero; así como el mapa de procesos que se presenta de manera gráfica y muestra cómo deberá operar la institución para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales propuestos.

El capítulo tres hace relación al diagnóstico de la situación actual de la institución, para este análisis se han evaluado los factores más relevantes de gestión, reconocimientos, percepción de los servidores y aportes ciudadanos que permiten identificar nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

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

El propósito 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, y que contribuye 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.

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, derogada el 12 de septiembre de 2014 con la expedición del Código Orgánico Monetario y Financiero. La Ley definía una institucionalidad que tenía entre sus principales propósitos evitar crisis financieras como la de finales del siglo XX (1998-2000). En ese contexto, la Red de Seguridad Financiera se constituyó sobre cuatro pilares fundamentales: 1) Supervisión financiera preventiva y oportuna; 2) Fondo de Líquidez; 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 Líquidez, 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 basan en el mercado y están integrados a escala mundial. Con 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, 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 procedimientos claros y poseer una respuesta rápida y oportuna en caso de que una entidad financiera solicite un crédito de liquidez.

En lo que corresponde al tercer pilar, el 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 commoción 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 extinguirió a la Agencia de Garantía de Depósitos -AGD- y creó la Corporación del Seguro de Depósitos -COSEDE-. La COSEDE se constituye 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 Fondo de Liquidez y 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 agregó a la de administrador del Seguro de Depósitos del Sector Financiero Privado que la institución ya 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.

El 3 de mayo del 2021, mediante Registro Oficial Segundo Suplemento 443 se reforma el Código Orgánico Monetario y Financiero se establece como órgano de regulación a la Junta de Política y Regulación Monetaria. Adicionalmente es importante indicar que se modificó el orden de prelación del pago de liquidación forzosa establecida en el art. 315 del Código Orgánico Monetario y Financiero, de manera que actualmente el numeral 4 señala: "*.../ Los depósitos de los montos que excedan el valor asegurado y el monto total cubierto del Seguro de Depósitos (...).*"

MODELO DE GESTIÓN DE LA COSEDE

1.1 *Matriz de competencias*

En su proceso de mejora continua, optimización de recursos, prestación de servicios ágiles y su enfoque a resultados, enmarcado en las atribuciones que le otorga el Código Orgánico Monetario Financiero, la COSEDE definió sus competencias alineadas a la gestión del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, así como también a las facultades de Regulación, Planificación, Gestión, Coordinación y Control. Actualmente, COSEDE cuenta con una Matriz de Competencias y Modelo de Gestión aprobados por el Ministerio de Trabajo, los cuales se encuentran vigentes desde 16 de febrero del 2018. A continuación, se muestran las relaciones de cada atribución:

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 cuatro 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
	Gestión	2
	Planificación	1
Seguro de Depósitos	Control	2
	Gestión	6
	Planificación	1
	Regulación	2
Seguros Privados	Gestión	4
	Planificación	1
	Regulación	4
TOTAL		24

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, para lo cual podrá solicitar la información que considere pertinente al organismo de control y/o a la entidad, debiendo ésta entregar la información de manera obligatoria.	Gestión	X
Seguro de Depósitos	Dentro del 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 inválidas, 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
Seguro de Depósitos	Presentar a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera propuestas de regulación en relación al Seguro de Depósitos.	Regulación	X
Seguro de Depósitos	Gestionar la recuperación de los recursos del seguro de depósitos utilizados en dicho proceso.	Gestión	X
Seguro de Depósitos	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
Seguro de Depósitos	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
Seguro de Depósitos	Determinar los requisitos y el procedimiento de pago del Seguro de Depósitos.	Control	X
Fondo de Liquidez	Preparar y proponer planes, estudios, análisis, informes y propuestas de políticas y regulaciones en el ámbito de su competencia.	Planificación	X
Fondo de Liquidez	Administrar el Fondo de Liquidez de los sectores financieros privado y popular y solidario y los aportes que lo constituyen.	Gestión	X
Fondo de Liquidez	Aprobar los créditos extraordinarios de liquidez.	Control	X
Fondo de Liquidez	Aprobar la devolución de los aportes al Fondo de Liquidez, de conformidad con este Código y de acuerdo con el procedimiento que establece la Junta.	Gestión	X
Seguros Privados	Preparar y proponer planes, estudios, análisis, informes y propuestas de políticas y regulaciones en el ámbito de su competencia.	Planificación	X
Seguros Privados	Administrar el Fondo de Seguros Privados y los recursos que lo constituyen.	Gestión	X
Seguros Privados	Pagar el seguro de seguros privados.	Gestión	X
Seguros Privados	Cubrir los riesgos de las empresas del seguro privado legalmente constituidas en el país que estén en liquidación forzosa.	Gestión	X
Seguros Privados	Proponer a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera el monto de la cobertura del seguro de seguros privados.	Regulación	X
Seguros Privados	Proponer a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera políticas para el Fondo de Seguros Privados.	Regulación	
Seguros Privados	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
Seguros Privados	Expedir las políticas de inversión del Fondo de Seguros Privados.	Regulación	X
Seguros Privados	Ejercer las acciones colectivas para la recuperación de los valores pagados a los Asegurados o beneficiarios del Fondo de seguros privados para la subrogación de pleno derecho a favor de la COSEDE.		

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

En lo referente al nivel de desconcentración, 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.

1.2 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.iso20000.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 Portalito de Productos y Servicios. Los procesos de la cadena de valor son:

- Gestión de Riesgos y Estudios
- Gestión y Control de Fideicomisos
- Pago de Seguro de Depósitos y Seguro de Seguros Privados
- Gestión de Protección de Seguros y Fondos
- Gestión de 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 establecer el inventario de los procesos.

Se identificó un total de 29 procesos y 21 subprocesos los cuales se encuentran distribuidos con 1 proceso de Direccionamiento General, 9 procesos y 7 subprocesos Agregadores de Valor que se encuentran estandarizados en un 100% y en constante mejora continua. Adicionalmente, se cuenta con 7 procesos y 6 subprocesos Habilitantes de Asesoría, de los cuales se encuentran estandarizados en un 69% (Equivalente a 4 procesos y 5 subprocesos estandarizados); y 3 procesos y 1 subproceso pendientes de estandarización.

También se cuenta con 12 procesos y 8 subprocesos Habilitantes de Apoyo los que se encuentran estandarizados en un 55% (Equivalente a 6 procesos y 5 subprocesos estandarizados); y 6 procesos y 3 subprocesos que pendiente de estandarización.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Los tiempos actuales, con la llegada del COVID 19, y con ello el cambio de modalidad a teletrabajo para todos en COSEDE, nos trajo nuevos retos respecto al trabajo grupal telemático (en línea). Para esto, la Unidad de Tecnología de la Información, en coordinación con la Gerencia General, implementaron herramientas colaborativas, dinámicas y en línea, con las cuales se abrieron nuevos espacios de seguimiento y se fortalecieron la planificación, el liderazgo y el trabajo colaborativo de la institución.

Para generar un verdadero trabajo en equipo deben estar presentes las llamadas 5 "C": Complementariedad, Comunicación, Coordinación, Confianza y Compromiso. Todo esto debe llevarnos a que el equipo tenga un sentido de pertenencia y no es coincidencia que las dos últimas: Confianza y Compromiso, son también dos de los valores institucionales que guían la gestión y el ejercicio de las funciones de todas las personas que conforman COSEDE. Los funcionarios unidos en torno a un fin común, confiamos en que, al hacerlo mediante el trabajo en equipo, será más sencillo, ya que podemos experimentar beneficios como: Impulso en la comunicación, integración, desarrollo de habilidades sociales, ideas pulidas y complementarias, creación de sinergia, empoderamiento, responsabilidad y liderazgo.

1.3 Entorno Social

COSEDE brinda el servicio de Seguro de Depósitos que protege de forma limitada los depósitos efectuados en las entidades de los sectores financieros privado y popular y solidario autorizadas por los respectivos organismos de control. Así tenemos el ámbito bancario y el ámbito cooperativo, que ha adquirido un papel fundamental en la economía ya que facilitar el financiamiento de aquellas personas que no tienen acceso a la banca regular por lo que se constituyen en una alternativa válida a opciones ilegales como la usura.

Haciendo un análisis de los beneficiarios que han realizado el cobro del seguro de depósitos y han llenado nuestra encuesta de satisfacción de dicho servicio, se identifica la siguiente distribución demográfica: 53% de los beneficiarios son mujeres, 47% son hombres, un 10.53% pertenecen a la tercera edad y no se registraron cobros por personas de capacidades especiales. La COSEDE proporciona sus servicios enfocada en brindar una atención de alta calidad y eficiencia a los grupos de atención prioritaria, tanto en las oficinas de COSEDE como en los Agentes Pagadores distribuidos a nivel nacional.

Frente a la pandemia Covid 19, la COSEDE creó un nuevo canal de atención para el pago del seguro de depósitos mediante un formulario virtual anclado en la página Gob.ec permitiendo que la comunidad pueda realizar esta gestión directamente desde sus domicilios sin necesidad de salir de casa. Este servicio es adicional al que ya se venía prestando mediante Agentes pagadores que facilitan a la ciudadanía realizar el cobro en lugares cercanos a su residencia.

Actualmente, se cuenta con programas de Capacitación y un entorno de Aprendizaje virtual denominado Educate alojado en la página Web "educate.cosede.gob.ec" donde se imparten diferentes cursos como: Seguro de Depósitos, Fondo de Seguro de Depósitos y Fondo de Liquidez, Seguro de Seguros privados, entre otros. Así también se han generado espacios de intercambio con varias instituciones, entre ellas, la Policía Nacional con el propósito de capacitar sobre el seguro de depósitos y la forma de proteger sus recursos a un importante número de servidores policiales que al momento llega a aproximadamente 15.000.

1.4 Entorno Cultural

El servicio que oferta actualmente COSEDE se integra para disminuir brechas existentes de género, generacionales, étnico-culturales, sociales y económicas, de interculturalidad ya que el servicio está disponible para todos los ciudadanos que mantengan sus depósitos en una institución financiera legalmente constituida y la misma haya entrado en proceso de liquidación, sin hacer diferencias de ningún tipo, realizando el pago por diferentes medios aumentando el acceso al mismo, por canales tradicionales como Agentes de Pago (Entidades Financieras autorizadas por COSEDE), mediante cobro presencial en oficinas, por oficio y finalmente mediante formulario virtual (Gob.ec).

1.5 Entorno político

El 24 de mayo de 2021, dio inicio un nuevo gobierno liderado por el Presidente Guillermo Lasso, lo cual ha implicado cambios en las máximas autoridades de las diferentes entidades públicas incluyendo a aquellas que son miembros plenos del Directorio de la COSEDE (Ministerio de Economía y Finanzas y Secretaría Nacional de Planificación).

Al respecto, cabe mencionar que, desde julio de 2021, no se ha designado al Delegado del Presidente de la República ante el Directorio de la COSEDE, quien lo preside y por ende, tiene entre otras, las atribuciones de proponer el orden del día de las sesiones del Directorio y convocar, instalar, dirigir, suspender, clausurar y dar por terminadas las sesiones.

Por otra parte, el 3 de mayo del presente año fue publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 443, la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la Defensa de la Dolarización que introdujo varios cambios que inciden en la gestión de la COSEDE, entre los que se encuentran:

- Los miembros del Directorio de la COSEDE, antes de asumir sus cargos, deben declarar en instrumento público, bajo juramento, que ni él o ella, su cónyuge o conviviente se encuentran incurso en conflicto de intereses ni tienen relación de parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad con personas con propiedad patrimonial con influencia y con administradores de las entidades financieras privadas y populares y solidarias, de seguros y valores privados y compañías que financien servicios de atención integral de salud prepagada en el ámbito de su respectiva competencia.

- **Previo el inicio de una sesión en la que se vayan a tratar temas de política, de regulación o de control, los miembros del Directorio de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados deben informar sobre la existencia de conflicto de intereses superviniente y excusarse de actuar.**
- **Se incorpora como obligación de los servidores de la COSEDE, la obligatoriedad de desprenderse de los títulos que originen el conflicto de intereses de carácter patrimonial cuando tenga la titularidad del 1% o más del capital suscrito y pagado de la entidad regulada o controlada o el equivalente a mil salarios básicos unificados, el que sea mayor; o informar cuando sea propietario de acciones en alguna de las entidades reguladas o controladas por un monto inferior al antes indicado está obligado a dar a conocer el hecho por escrito a su autoridad nominadora, o si tuviese cónyuge o parente dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o padre o hijo adoptivo, que se encuentren trabajando en dichas entidades.**
- **Se crea la Junta de Política y Regulación Financiera que tiene entre sus deberes y facultades, expedir la normativa secundaria relacionada con el Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados.**
- **Se modificó el orden de prelación del pago de liquidación forzosa establecida en el art. 315 del Código Orgánico Monetario y Financiero.**

Bajo este escenario, la institución ha continuado su gestión en el marco de la normativa vigente y ha cumplido con los objetivos propuestos logrando acercarse cada vez más a los estándares internacionales establecidos para aseguradores de depósitos y aseguradores de seguros privados. No obstante, la falta de Presidente de Directorio ha imposibilitado la realización de sesiones de Directorio, razón por la cual se ha dificultado la realización de cambios o emisión de normativa secundaria que fortalece la gestión de la institución.

1.6 Entorno económico

De conformidad con lo señalado en el art. 81 del Código Orgánico Monetario y Financiero, el presupuesto de la Corporación de Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados forma parte del Presupuesto General del Estado. Complementariamente, el art. 80 del mismo cuerpo normativo señala que una de las funciones del Directorio de la COSEDE es aprobar el presupuesto de la entidad.

En el primer semestre del ejercicio fiscal 2021, la COSEDE al 31 de octubre de 2021 administró un presupuesto codificado de US\$ 1.601.941,89, con un devengado US\$ 1.246.377,48 lo que representa una ejecución presupuestaria del 77,80%, el cual se divide en dos programas 001 “Administración Central”; y Programa 55 “Aseguramiento de Disponibilidades de Recursos para Procesos de Resolución Bancaria”.

Con respecto a las metas institucionales de ejecución presupuestaria, de enero a octubre 2021 se planteó una ejecución del 82,35% registrada en la herramienta Gobierno Por Resultados – GPR; y al fin del mismo, se obtuvo una ejecución acumulada de 77,80% estando con 4,55 puntos porcentuales por encima de la meta propuesta:

Tabla 4: Presupuesto; meta propuesta vs ejecución real 2021 (primer semestre)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Meta	6,19%	17,66%	24,96%	32,45%	39,82%	47,31%	55,98%	67,29%	74,72%	82,35%
Real	6,14%	12,97	24,66	31,46	39,80	47,56	51,91	61,11	69,94	77,80
Ejecución	99%	73%	99%	97%	100%	101%	91%	91%	94%	94%

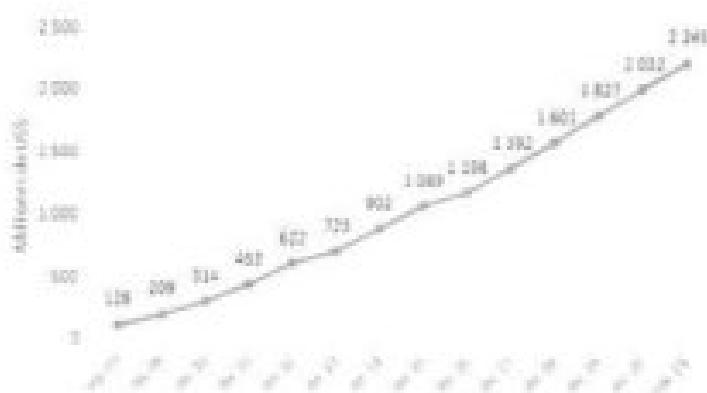
Fuente: Sistema GPR

Las metas de ejecución planteadas se cumplieron dentro de los parámetros normales y existe un nivel satisfactorio de la ejecución, producto de un manejo ordenado y adecuado del presupuesto asignado a la institución.

Por otra parte, el art. 312 del Código Orgánico Monetario y Financiero señala que los recursos del Seguro de Depósitos se gestionarán a través de fideicomisos independientes administrados por el Banco Central del Ecuador, cuyo constituyente será la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados. Tales recursos provienen, entre otras fuentes, de las contribuciones realizadas por las entidades de los sectores financieros privado y popular y solidario y por el rendimiento de las inversiones y utilidades líquidas de cada ejercicio anual del seguro de depósitos.

A octubre de 2021, los patrimonios de los fideicomisos del Seguro de depósitos del sector financiero privado y del Seguro de depósitos del sector financiero popular y solidario muestran los siguientes niveles:

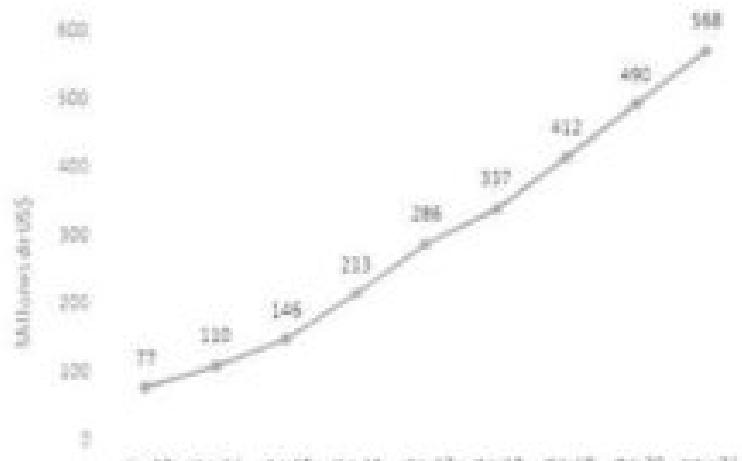
Ilustración 3: Evolución del patrimonio del Fideicomiso Seguro de depósitos del sector financiero privado (millones de USD, septiembre de 2009 – noviembre de 2021)



Fuente: COSEDE

Ilustración 4: Evolución del patrimonio del Fideicomiso Seguro de depósitos del sector financiero popular y solidario

Millones de US\$, diciembre de 2013 – noviembre de 2021

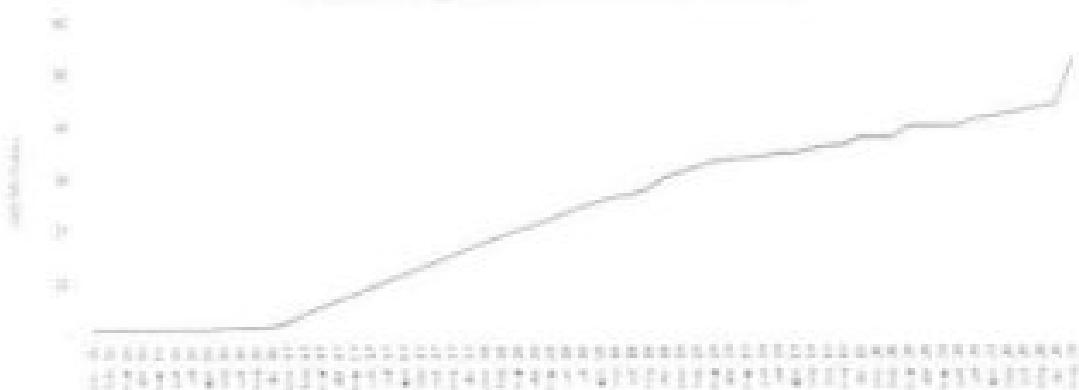


Fuente: COSIDI

De acuerdo con la normativa, los recursos del Seguro de Depósitos son de naturaleza pública, no forman parte del Presupuesto General del Estado, son inembargables y no podrán ser afectados por las obligaciones de los contribuyentes.

El art. 348 ibidem dispone que el Fideicomiso del Fondo de seguros privados se compone de contribuciones efectuadas por las empresas aseguradoras y rendimientos de las inversiones y las utilidades líquidas de cada ejercicio anual del Fondo de Seguros Privados, entre otras fuentes. El patrimonio del Fideicomiso del Fondo de seguros privados alcanza el nivel que se muestra a continuación:

Ilustración 5: Evolución del patrimonio del Fideicomiso del Fondo de seguros privados
Millones de US\$, enero de 2010 – noviembre de 2021



Fuente: COSIDI

1.7 Entorno tecnológico

Las nuevas tecnologías han impulsado el procesamiento, automatización y gestión de procesos financieros, que actualmente son conocidas como Fintech, que simplifica la unión de dos palabras finance y technology, término ahora usado para organizaciones que proporcionan o facilitan servicios financieros mediante el uso de la tecnología; trayendo con esto nuevos formas de entregar productos o servicios, simplificando los procesos de accesos a servicios financieros, automatizando los procesos de entrega de producto o de toma de decisiones, eliminando el error de manipulación de información (error humano), entregando productos o servicios en tiempo real o usando nuevas tecnologías para satisfacer las necesidades de los usuarios.

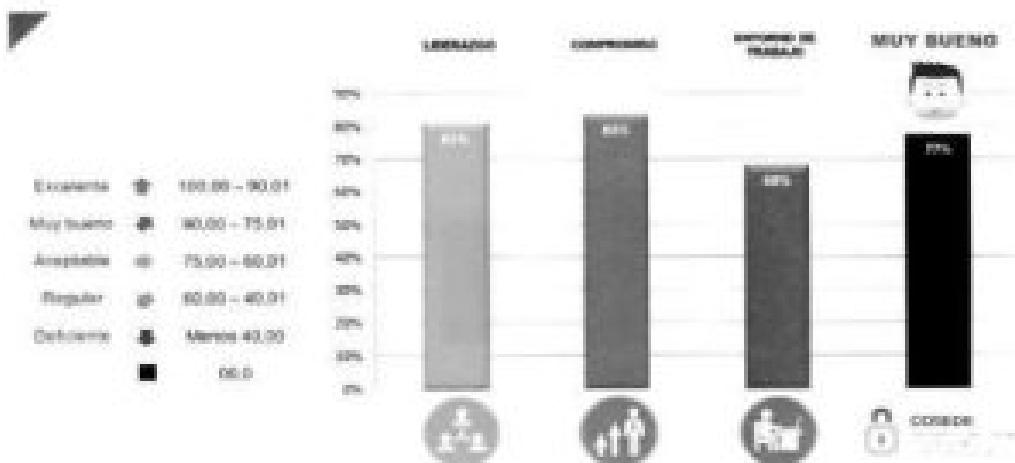
El sector de los aseguradores no ha estado fuera del alcance la innovación tecnológica, teniendo así las Insurtech (Insurance y Technology) como concepto que aborda este fenómeno, que no es más que el uso de las tecnologías de la información, la innovación en el sector asegurador. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020), existe un 55.2% de hogares con acceso a Internet, un 70% de que usan el Internet, un 62.9% personas que cuentan con un dispositivo móvil (celular) activado de este un 81.8% que cuentan con un teléfono inteligente, en este estudio del INEC también se menciona que el 10.2 la población entre 15 y 49 años presenta analfabetismo digital, por lo que es necesario abordar las oportunidades tecnológicas desde las siguientes perspectivas:

- **Ciudadano.** El ciudadano como principal actor y beneficiario de los procesos y capacidades de la organización, ofreciendo soluciones que permitan generar valor al ciudadano y simplificar sus requerimientos mediante la sistematización y automatización de los servicios y productos.
- **Seguridad.** Alineándose a los estándares y buenas prácticas de seguridad de la información, para salvaguardar los principios de Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad, como lo es el Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información.
- **Análisis de Información.** Construyendo y manteniendo sistemas de información que permitan la toma de decisiones de manera oportuna, generando indicadores y mandos de control, con la finalidad de predecir o evaluar oportunidades o amenazas en base a la información disponible.
- **Protección de datos.** Siendo que los datos personales deben ser protegidos y resguardados se mantener un alineamiento con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

1.8 Evaluación del clima y cultura laboral

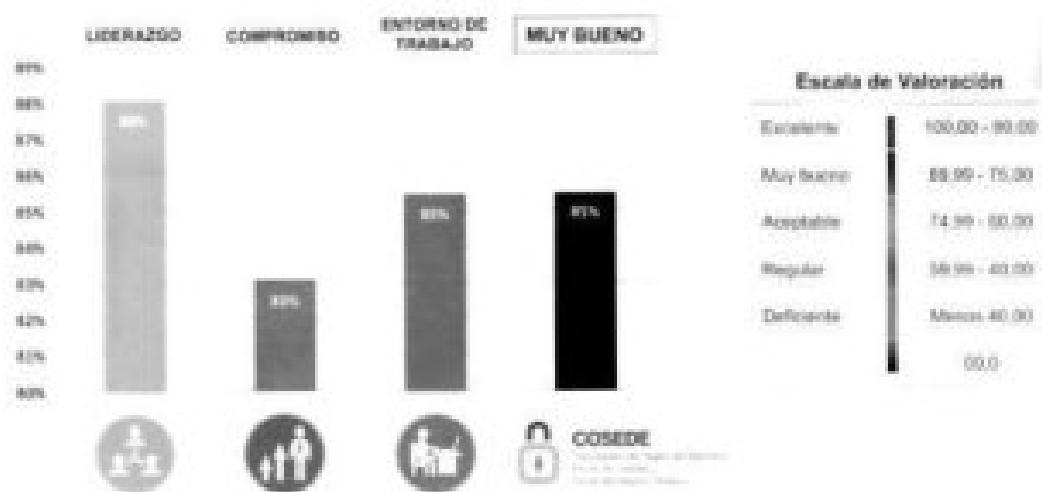
La COSEDE ha venido implementando el plan estratégico de mejora de clima laboral desde el año 2017. Con base en el cumplimiento de este plan se ha logrado la mejora de los diferentes parámetros de medición, llevada a cabo por el Ministerio del Trabajo mediante encuestas anuales del nivel de clima laboral. De esta manera, la institución ha obtenido dos reconocimientos, como el mejor clima laboral del sector económico productivo, en el año 2018 y 2020, con los siguientes resultados:

Ilustración 3. Resultados de la Evaluación Clima Laboral 2017: 77%



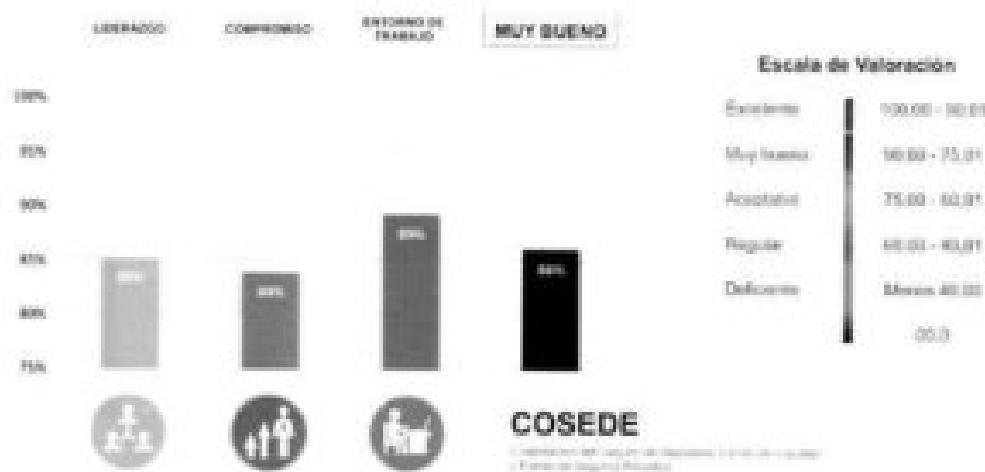
Fuente: Resultados de la evaluación de clima y cultura laboral COSEDE 2017

Ilustración 4: Resultados de la Evaluación Clima Laboral 2018: 85% "Reconocimiento mejor clima laboral del sector económico productivo"



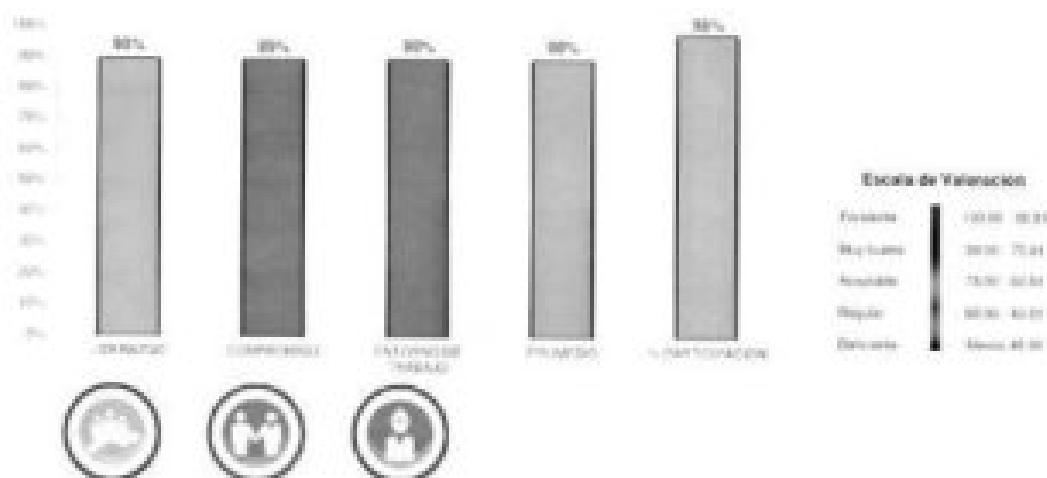
Fuente: Resultados de la evaluación de clima y cultura laboral COSEDE 2018

Ilustración 5: Resultados de la Evaluación Clima Laboral 2019: 86%



Fuente: Resultados de la evaluación de clima y cultura laboral COSEDE 2019

Ilustración 6: Resultados de la Evaluación Clima Laboral 2020: 90% “Reconocimiento mejor clima laboral del sector económico productivo”

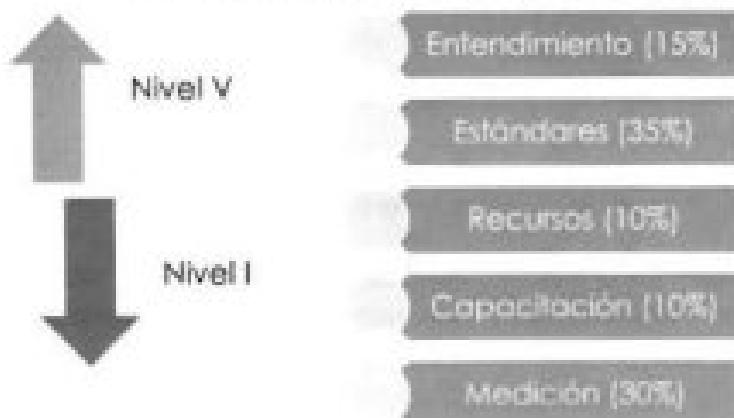


Fuente: Resultados de la evaluación de clima y cultura laboral COSEDE 2020

1.9 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. La COSEDE realiza la medición del nivel de madurez de los procesos de acuerdo a su metodología implementada, la cual consiste en evaluar varios parámetros (entendimiento, estándares, recursos, capacitación, medición) y la evolución de los procesos de acuerdo a su mejora continua en cinco niveles de madurez siendo el nivel I el más bajo mientras el nivel V el más alto.

Ilustración 7: Factores del Modelo de Madurez Procesos



Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

La institución se encuentra en un nivel 4 con un 61,26% que en líneas generales quiere decir que, es posible monitorear y medir el cumplimiento de los procesos, emprender acciones donde parecen no estar funcionando efectivamente. Están bajo constante mejoramiento y proveen buena práctica, se usa la automatización y las herramientas en una forma limitada o fragmentada.

Al respecto de los procesos que han tenido un mayor nivel de madurez se identificaron los que pertenecen a los agregadores de valor, los cuales actualmente se encuentran en un nivel de madurez IV. De acuerdo con este entorno, se puede determinar que existe una oportunidad de mejora en la gestión por procesos en la institución.

Tabla 4: Nivel de Madurez de los Procesos – COSEDE

TIPO DE PROCESO	Total	Grado
Procesos Agregadores de Valor	77%	Nivel IV
Procesos Gobernantes	60%	Nivel IV
Procesos Habilitantes de Apoyo	47%	Nivel III
Procesos Habilitantes de Asesoria	61%	Nivel IV
PORCENTAJE	61%	

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

1.10 *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia PROEXCE*

La COSEDE ha venido trabajando desde el año 2018 para la obtención de un segundo nivel de madurez con base en el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia PROEXCE. En la última evaluación realizada por el Ministerio del Trabajo y su equipo técnico, la institución obtuvo 279 puntos, con lo cual la COSEDE alcanzó el reconocimiento del Segundo Nivel de Madurez del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia denominado "Organizado".

Ilustración 8: Niveles de Madurez - Modelo Ecuatoriano de Excelencia



Fuente: Modelo Ecuatoriano de Excelencia

1.1.1 Estructuras y servicios Tecnológicos

La COSEDE cuenta con una infraestructura de Cloud y Comunicaciones, con una disponibilidad mínima del 99.8% contratada con el proveedor Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT EP. Esta tecnología permite responder de una manera planificada ante las necesidades del giro de negocio para soportar los procesos agregadores de valor, de soporte y asesoría. Así también, se mantiene un servicio centralizado de Outsourcing para impresión, fotocopiado y escaneo, que sustentan de manera ágil y oportuna los requerimientos de los usuarios.

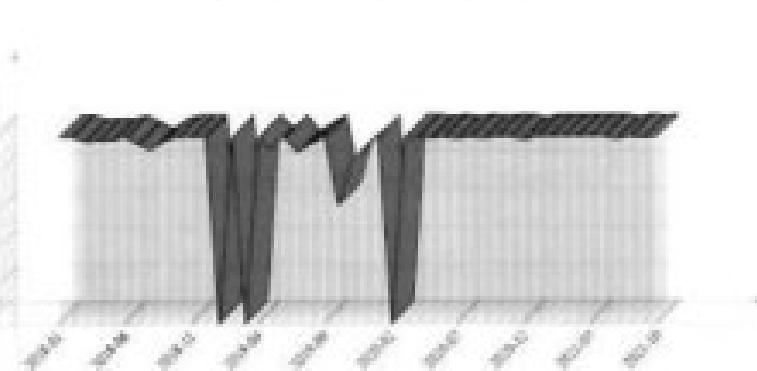
- Respecto a las operaciones en la mesa de ayuda, la Unidad de Tecnología de la Información y Comunicación, desde el 01 de enero de 2018 hasta el 31 de octubre de 2021, se ha gestionado 2161 tickets, de los cuales han sido resueltos un total de 2158, manteniendo en curso 3 tickets asignados y un promedio de satisfacción respecto a la atención de 4.6 puntos sobre 5, lo cual se representa en los siguientes gráficos:

Gráfico 1: Tickets Abiertos – Resueltos – Fuente GLPI



Fuente: UTIC – GLPI 2021

Gráfico 2: Índice de Satisfacción



Fuente: UTIC – GLPI 2021

- Respecto a los servicios tecnológicos con los que cuenta la COSEDE, se identifica:
 - Servicios Publicados:
 - Página web Institucional COSEDE
 - Consulta COSEDE en línea
 - Pago del Seguro de Depósitos
 - Publicación de estadísticas mensuales PEM
 - Plataforma de Educación Virtual e-learning
 - Chatbot COSEDE
 - Revista Externa COSEDE en plataforma OJS
 - Sistema de Contribuciones y Recaudaciones SCR
 - Sistema de Pagos y Recuperaciones SPR
 - Sistema del Pago del Seguro SEDEPS
 - Servicios Internos:
 - Active Directory, control de acceso y políticas de usuario final.
 - Almacenamiento y Compartición de archivos centralizado.
 - Aplicaciones.
 - Entorno de desarrollo.
 - Archivo Digital.
 - Portafolio de Inversiones.
 - Servicio de Operaciones, Soporte y Mesa de Ayuda.
 - Servicio de Internet en alta disponibilidad.
 - Servicio de Datos en alta disponibilidad.
 - Servicio de Lan y WLAN Gestionado.
 - Seguridad Perimetral.
 - Seguridad local centralizada.
 - Certificados de Capa de Seguridad – SSL.
 - Servicio de Capacidades de Almacenamiento para Cloud.
 - Servicio de Capacidades de Memoria para Cloud.
 - Servicio de Capacidades de Procesamiento para Cloud.
 - Servicio de Almacenamiento Pasivo - Archiving.
 - Servicio de Monitoreo de Cloud.
 - Respaldo, contingencia y restauración de Servidores Virtuales.
 - Servicio de Telefonía IP – IMS PBX Virtual.
 - Servicios de suscripción de software.
 - Servicio de Suite para trabajo colaborativo en la nube M365.
 - Revista Interna COSEDE
 - Sistema de Archivo YURA
 - Sistema de Administración de Bienes SAB
 - Sistema de Registro de Ausencias

Además, es importante señalar que la Unidad de Tecnología de la Información y Comunicación, participa y contribuye activamente en la consolidación de un ecosistema de Seguridad de la Información y un perímetro de Ciberseguridad resiliente, esto una participación y conciliación de todas las unidades administrativas que conforman la COSEDE.

I.1.2 Gestión Documental y Archivo

En cuanto a la administración y gestión de sus procesos archivísticos y de conformidad a lo establecido en los artículos 64 y 65 de la Regla Técnica, la COSEDE participó en la Segunda Edición del Padrón y Censo de Archivos de las instituciones del Estado, realizada en enero de 2021, alcanzando el “Galardón archivístico de Organización de Archivos” con una valoración de 70 puntos respecto de la aplicación de buenas prácticas archivísticas para la adecuada custodia y conservación de los documentos que constituyen herramientas indispensables para la rendición de cuentas, transparencia y control; y que a su vez son el patrimonio documental de la Nación.

I.1.3 Estructura Organizacional

Actualmente la COSEDE posee una estructura organizacional liderada por el delegado del Presidente de la República, a cargo de la Presidencia del Directorio, el cual está conformado además por las siguientes entidades como miembros plenos: el/la Titular del Ministerio de Economía y Finanzas o su delegado(a) y el/la titular de la Secretaría Nacional de Planificación o su delegado(a).

Ilustración 9: Organigrama



Elaborado por: Coordinación General Administrativa Financiera

La COSEDE cuenta con Cuatro procesos adjetivos o Asesores como son: Dirección de Auditoría Interna, Dirección de Planificación Estratégica, Coordinación General Administrativa y Financiera y Unidad de Comunicación.

Los procesos sustantivos se encuentran divididos en: Coordinación técnica de Riesgos y Estudios, Coordinación técnica de Gestión y Control de Fideicomisos, Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera y Coordinación Técnica de Protección de Seguros y Fondos.

1.14 Metodología para la elaboración de la Planificación Estratégica

Para la construcción del Plan de gestión Estratégica Institucional, se usaron varias herramientas y técnicas que ayudaron a integrar a los funcionarios de cada coordinación y direcciones de la COSEDEI, tales como:

Herramientas

- Herramienta Microsoft Forms
- Microsoft SharePoint
- Espacios Virtuales (video conferencias)
- FODA
- Identificación de Stakeholder

Técnicas

- Lluvia de Ideas
- Talleres por cada Coordinación y Dirección
- Talleres Estratégicos
- Retrospectiva del proceso de planificación estratégica

Metodología

- Se estableció un formulario con un conjunto de requerimientos (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y, Visión de la institución), el cual debía ser analizado en talleres ejecutados con la colaboración de los equipos de cada Coordinación y Dirección. El resultado de estos talleres fue analizado en un Taller Estratégico para evaluar, resumir y ordenar los aportes de cada una de las unidades administrativas. Como resultado, se obtuvo los elementos orientadores de la planificación estratégica y operativa.
- Se evaluó el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, en conjunto con las Coordinaciones y Direcciones, estableciendo y ajustando los objetivos de la institución a los objetivos del Gobierno, obteniendo como resultado la alineación estratégica y operativa institucional.
- En talleres estratégicos, se analizó la relación de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y los objetivos de las unidades agregadoras de valor, las de asesoría y las de apoyo.
- En los talleres estratégicos establecidos se solicitó a los Coordinadores y directores de cada unidad administrativa que identificaran sus riesgos por objetivos, oportunidades, iniciativas, indicadores y proyección de metas.
- Para finalizar se realizó una retrospectiva y se sistematizó el trabajo realizado durante el proceso de planificación en base a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué hicimos mal?
 - ¿Qué hicimos bien?
 - ¿Qué podemos mejorar?

Con los insumos obtenidos en los talleres se procedió a diseñar y construir el Plan Estratégico 2022-2025, generando una visión, misión, valores, objetivos y planes estratégicos, basados en la Metodología de la Indagación Apreciativa y Mapas Estratégicos.

1.14.1 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. Ulteriormente 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 10: Metodología de la Indagación Apreciativa



Elaborado por Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

1.14.2 Mapas Estratégicos

Finalmente se ha considerado el concepto de mapas estratégicos para el Plan 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 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 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 financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- 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 requiere 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.

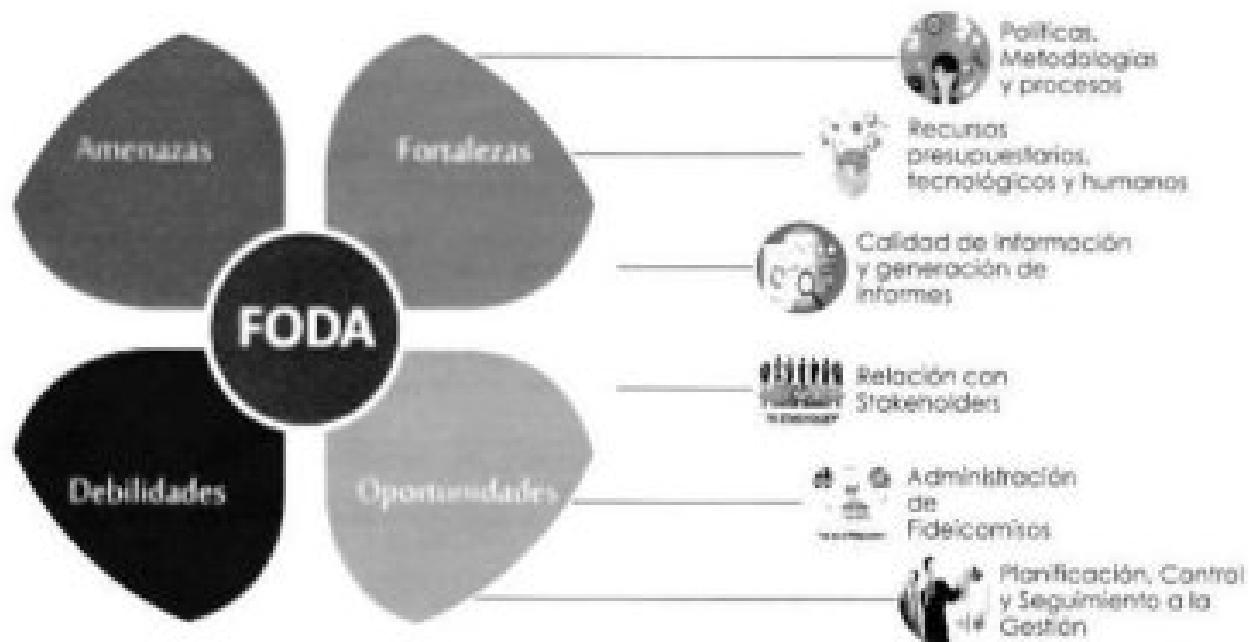
Bajo este contexto, se han establecido los principales lineamientos de acción y política que apalancarán de manera consecuente nuevos lineamientos estratégicos para el periodo 2022 – 2025.

1.15 Análisis PDDA

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 trabajó con las Unidades Administrativas de la COSEDE, para analizar los resultados obtenidos y obtener la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Ilustración 10: 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 5: Matriz FODA COSEDE 2021 – Factores Internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Equipo técnico altamente calificado, comprometido con la gestión y de servicio a la ciudadanía que conoce y aporta para lograr la visión institucional	Insuficiente personal para la oportuna ejecución de las atribuciones establecidas en el Estatuto y la gestión de nuevas iniciativas.
Buen clima laboral	Débil posicionamiento del nombre de la institución a nivel del sector público y de la ciudadanía.
Enfoque institucional hacia la automatización de procesos mediante el desarrollo de sistemas tecnológicos INHOUSE de referencia en el sector	Parque tecnológico obsoleto o insuficiente para cubrir las necesidades del personal.
Sistema de calidad ISO 9001-2015 que permite definir las políticas y los objetivos de calidad de la organización, monitorear y medir el desempeño de sus procesos, definir las características de sus productos, y fomentar la mejora continua dentro de la organización	Limitadas capacitaciones especializadas para actualización de conocimientos del personal.
Alta dirección promueve un liderazgo participativo y apoya en temas de planificación y control de la gestión.	Instrumentos de institucionalidad (Estatuto, Manual) desactualizados.
Política de seguridad integral y respaldo de información.	Inexistencia de un sistema para manejo de documentación y archivo de procesos judiciales, procedimientos administrativos y coactivas.
Adaptación al cambio del entorno que exigen actualización constante de las políticas y metodologías internas.	Limitado acceso de servicios complementarios para los servidores.
Buena relación con organismos de control e instituciones relacionadas con la gestión de COSEDE y con instituciones internacionales relacionadas con el seguro de depósitos para la adopción de buenas prácticas.	No se cuenta con licencias para la instalación de programas informáticos técnicos.
Información organizada y centralizada	Canales de difusión inadecuados para socialización de metodologías y procesos para el personal institucional.
Orientación de servicio al cliente interno y externo	

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

Tabla 6: Matriz FOFA COSEDE 2021 – Factores Externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Emitir normativa y realizar propuestas para el mejoramiento de su gestión institucional.	Insuficiente asignación presupuestaria para solventar las necesidades reales de la institución.
Suscribir convenios institucionales y asistencias técnicas que nos acerquen a las mejores prácticas internacionales y que permitan difundir los servicios que ofrece COSEDE.	Dependencia de información otorgada por instituciones externas la cual debe ser oportuna, completa, íntegra y veraz.
Innovación en el uso de plataformas tecnológicas y cambios regulatorios que mejoren los servicios a la ciudadanía.	Existe ambigüedad en la normativa respecto a la responsabilidad solidaria de los administradores de las entidades financieras, para ejercer la acción coactiva.
Capacitar a la ciudadanía sobre el Seguro de Depósitos, Fondo de Líquidez y Fondo de Seguros Privados a fin de buscar un posicionamiento institucional.	Cambios de autoridades en instituciones del Estado generan modificaciones de políticas y cambios en los lineamientos.
Apertura de los Agentes Pagadores para gestionar el pago del seguro de depósitos.	No se cuenta legalmente con la posibilidad de que COSEDE tenga acceso a información con reserva y confidencialidad que mantienen las instituciones públicas a fin de que pueda realizarse la efectiva gestión de recuperación.
Implementación de normas de gestión de calidad, cumplimiento, anticorrupción y de seguridad de la información	Cambios normativos podrían afectar la gestión actual de COSEDE.
Mejorar los canales de comunicación respecto de los servicios que brinda COSEDE a clientes internos y externos.	Existen lineamientos externos de entidades rectoras que limitan el accionar y causan demoras en los tiempos planificados.
Robustecer procesos de transferencia de conocimiento para garantizar la continuidad de negocio.	Falsas noticias y mal uso del nombre e imagen de la Institución.
COSEDE se encuentra dentro de un sector que se innova constantemente.	Políticas públicas de reducción de personal en el sector público.
Llegar a cumplir con estándares internacionales de manejo de seguros de depósitos.	Vulnerabilidades tecnológicas y el aumento de la ciberdelincuencia del sector financiero afectan a la confianza de los depositantes, debilitando el alcance de la gestión del seguro de depósitos.
Acceso a sistemas desarrollados en el Sector Público que pueden servir como referencia para desarrollos internos.	Coyuntura macroeconómica que podría mermar la confianza en el sistema financiero nacional y en la gestión de COSEDE (crisis).
Acceso a información externa relevante para la toma de decisiones de inversión de los portafolios de los fideicomisos.	Descoordinación en el pedido de información por parte de múltiples órganos de control.
Fortalecer y posicionar una cultura institucional de administración de riesgos y oportunidades.	Riesgo de reducción de espacio físico.
Establecer directrices internas de gestión de la información.	Eventos disruptivos como desastres naturales u otros Limitadas oportunidades de crecimiento laboral Inestabilidad laboral (nombramientos)

Elaborado por: Unidades Administrativas de COSEDE

1.16 Mapa de actores - Identificación de Stakeholders

La COSEDE de forma periódica actualiza el mapa de actores interesados o stakeholders, de manera que a continuación se presenta el detalle de actores correspondiente al año 2021:

Tabla 7: Mapa de actores - Identificación de Stakeholders

STAKEHOLDER / INTERESADOS
PRE: Secretaría General de Comunicación
PRE: Dirección de Atención Ciudadana
BCE: Gerencia General BCE
BCE: Subgerencia de Operaciones
BCE: Subgerencia de Servicios
BCE: Subgerencia de Programación y Regulación
SEPS: Superintendente SEPS
SEPS: Intendencia General Técnica
SEPS: Liquidadores
SB: Superintendente SB
SB: Dirección de Acción de Liquidaciones
SB: Liquidadores
JPRF: presidente de la Junta (Ministro de Economía y Finanzas)
JPRF: Delegado del Presidente a la Junta
JPRF: Secretaría Nacional de Planificación
SCVS: Intendencia Nacional de Seguros
SCVS: Liquidadores de empresas de seguros
MEF: Ministerio de Economía y Finanzas
MEF: Viceministerio de Finanzas
MEF: Subsecretaría de Financiamiento Público
MEF: Dirección Nacional de Negociación de Financiamiento Público
MEF: Subsecretaría de Presupuesto
MEF: Dirección Nacional de Egresos Permanentes
MEF: Dirección Nacional de Egresos No Permanentes
MEF: Asesores Comunicacionales MEF
MDT: Ministro de Trabajo
MDT: Viceministerio del Servicio Público
MDT: Subsecretaría de Fortalecimiento del Servicio Público
MDT: Dirección de Análisis y Diseño Organizacional
MDT: Dirección de Fortalecimiento Institucional
MDT: Dirección de Planificación de Apoyo al Talento Humano
MDT: Subsecretaría de Meritocracia y Desarrollo del Talento Humano
MDT: Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano
MDT: Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público

STAKEHOLDER / INTERESADOS
MSP: Dirección Nacional de Discapacidades
MINTEL: Viceministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación
MINTEL: Subsecretaría de Estado de Gobierno Electrónico
SNP: Subsecretaría de Planificación
SNP: Dirección de Políticas de Inversión Pública
SNP: Subsecretaría de Seguimiento
SNP: Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica
SNP: Dirección de Planificación y Presupuesto
Delegado Principal del Sector Financiero Popular y Solidario al Directorio de la COSEDE
Delegado Suplente del Sector Financiero Popular y Solidario al Directorio de la COSEDE
Delegado Principal del Sector Financiero Privado al Directorio de la COSEDE
Delegado Suplente del Sector Financiero Privado al Directorio de la COSEDE
Depositantes y beneficiarios del Pago del Seguro de Depósitos
Asegurados de compañías de seguros privados y beneficiarios del pago del Seguro de Seguros privados
Sector Financiero Privado
Sector Financiero Popular y Solidario
Ex administradores de entidades financieras
Empresas de Seguros Privados
Agentes Pagadores
OGE: Contralor General
Asamblea Nacional
Jueces
FGE: Agentes Fiscales
RO: Dirección General
PGE: Procurador
DP: Dirección Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública
OPCCS: Subcoordinación Nacional de Rendición de Cuentas
ASOINTASED: Secretaría General
ASOINTASED: Asesor Senior de Capacitación y Asistencia Técnica
Proveedores estratégicos (CNT - Inmobiliar)
Autoridades COSEDE

Elaborado por: Unidades Administrativas de COSEDE

2.17 Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 (Creación de oportunidades)

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 periodo 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.

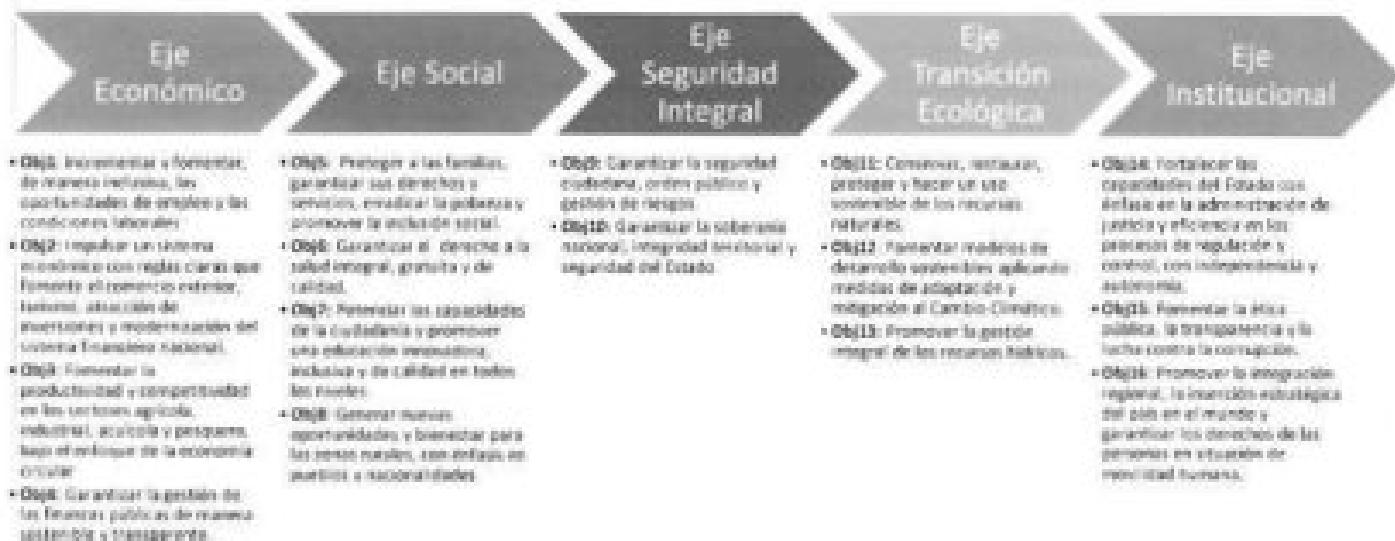
El Ecuador de las oportunidades: Escenario deseado al 2030

En el Ecuador se reconocen y respetan de manera irrestricta los derechos humanos de todos los ciudadanos, sin discriminación y bajo los principios de libertad, democracia, solidaridad, sustentabilidad y prosperidad. La economía funciona bajo las fuerzas de libre mercado, existe respeto a los derechos de propiedad con fundamento de una economía libre. El Estado es pequeño, sólido y eficiente. La implementación de políticas públicas integrales para la lucha contra la corrupción evita la impunidad en el ámbito público y privado, se garantizan el buen uso de los recursos públicos lo que promueve la eficiencia y transparencia. Se reduce la proporción de pobreza, existe estabilidad macroeconómica y fortalecimiento de un esquema económico que promueve emprendimientos, oportunidades laborales en condiciones dignas y estables. La justicia funciona de manera independiente, eficiente y transparente con un sistema judicial moderno. La población accede a servicios de salud de calidad, se fomenta la nutrición saludable y la práctica deportiva. Se universaliza el acceso a la educación en los niveles básicos, bachillerato y la educación superior es de calidad. Los grupos de atención prioritaria encuentran oportunidades laborales, disminuyen brechas salariales y se promueve el empleo inclusivo. La sociedad rechaza cualquier forma de violencia, se diseñan políticas públicas territoriales para mejorar la calidad de vida den áreas rurales, se genera competitividad agrícola, acuícola, pesquera e industrial promoviendo la transformación del modelo productivo hacia uno generador de valor agregado. Las inversiones promueven la sustentabilidad de la economía circular, la recuperación de ecosistemas y se incrementa la superficie natural protegida. Se asegura la disponibilidad y acceso de agua de calidad, se implementan estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático en concordancia con regulaciones internacionales. La transición energética se diversifica bajo criterios de eficiencia y sustentabilidad. La patria se consolida en el marco de los Objetivos de Desarrollo sostenible y se compromete en la construcción de agendas de desarrollo regionales y globales a largo plazo. (Secretaría Nacional de Planificación, 2021)

Alineación a los Ejes, Objetivos y Políticas para Crear Oportunidades

Los principios programáticos de gobierno se encuentran planteados en cinco ejes estratégicos: Económico; Social; Transición Ecológica; Seguridad Integral; e, Institucional. En función de estos ejes se derivan los Objetivos Nacionales y las políticas públicas.

Ilustración 11: Ejes y Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2021 - 2025

La gestión que realiza de la COSEDE contribuye a la consecución de los objetivos 4, 14 y 15 del Plan Nacional de Desarrollo "Creación de Oportunidades 2021-2025" a través de su alineación a los ejes Económico e Institucional. A continuación, el detalle de la alineación:

Tabla 8: Alineación al Plan Nacional del Desarrollo Sector Económico Productivo 2021 – 2025

Eje PNID 2021-2025	Objetivos Nacionales del Plan de Desarrollo	Políticas del PNID
Eje Económico:	4. Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.	4.6. Consolidar y aliandar la dolarización a través de la implementación de medidas de política económica y financiera que contribuyan a la sostenibilidad de la balanza de pagos.
Eje Institucional:	14. Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.	14.2. Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y la prestación de servicios con calidad.
	15. Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción.	14.3. Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado. 15.1. Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana. 15.2. Impulsar el gobierno abierto que propicie la transparencia y el acceso de información oportuna y cercana a la ciudadanía.

Elaborado por: Autoridades COSEDE

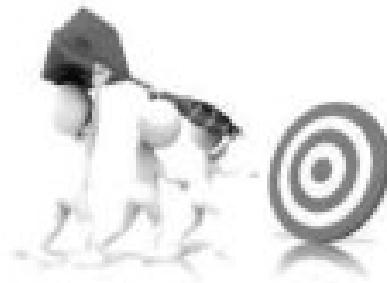
1.18 Elementos Orientadores

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 periodo comprendido entre el año 2022 y 2025.

1.18.1 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 fermentar confianza y protegiendo los recursos de los depositantes.

"Al año 2025, seremos reconocidos como una entidad pública de excelencia que promueve las mejores prácticas y estándares internacionales para generar confianza y protección en el sistema financiero nacional y de seguros.



1.18.2 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".



1.18.3 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 17: 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 9: Descripción de Valores COSEDE

Valores Institucionales	
EXCELENCIA	
	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.
Eficiencia	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.
Disciplina	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.
Creatividad	Romper paradigmas a través de la búsqueda constante de nuevas ideas que permiten generar soluciones ágiles y diferentes dentro de la gestión institucional
Calidad	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
Orientación al servicio	Brindar un servicio de calidad y calidez orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
CONFIANZA	
	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.
Honestidad	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.
Responsabilidad	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.
Loyalidad	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.
Transparencia	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.

Valores Institucionales	
RESPETO	
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.	
Puntualidad	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.
Cordialidad	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.
Empatía	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.
COMPROBIMOS	
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.	
Trabajo en Equipo	Pensar de forma colectiva para contribuir a alcanzar los objetivos comunes, de manera participativa y cooperativa con todas las personas que conforman la institución.
Solidaridad	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.
Humildad	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.
Aprendizaje	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.
Buena Actitud	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

1.18.4 Lineamientos Estratégicos 2022 - 2025

1.18.4.1 Ejes Estratégicos

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

Los ejes definidos se encuentran detallados de siguiente manera:

- 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.

- **Fortalecimiento Institucional:** en este pilar se consideran los diferentes objetivos orientados a la eficiencia operacional y mejoramiento de los procesos; desarrollo del talento humano; y, el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros.

1.18.4.7 Objetivos y Estrategias

Los objetivos institucionales muestran el estado futuro deseado a alcanzar por la entidad a donde se proyectan y dirigen los esfuerzos y recursos. A continuación el detalle con la respectiva alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 "Creación de Oportunidades":

EJE CIUDADANÍA

Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 "Creación de Oportunidades":	
Objetivo	Política
4. Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.	4.6. Consolidar y afianzar la dotación a través de la implementación de medidas de política económica y financiera que contribuyan a la sostenibilidad de la balanza de pagos.

Agenda Económica "2021 – 2025
Política Intersectorial
Agenda Económica "2021 – 2025
Política Sectorial

Objetivos Estratégicos formulados son:

Objetivo Estratégico 1: Incrementar la cobertura y eficiencia en el pago del Seguro de Depósitos

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

- Mantener el nivel óptimo de cobertura del Seguro de Depósitos.
- Potenciar el uso del canal de transferencias masivas para el pago del seguro de depósitos.
- Mejorar la eficiencia de los procesos relacionados al pago y recuperación del seguro de depósitos.

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

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

- Aumentar la participación de inversiones en el Sector Real.
- Aumentar el plazo de inversiones en el sector Público.
- Diversificar los portafolios de inversiones.

Objetivo Estratégico 3: Reducir la brecha de los principios básicos de los seguros de depósitos eficaces

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

- Desarrollar e implementar un plan de reducción de brechas del cumplimiento de los principios básicos de seguros de depósitos eficaces en lo aplicable al mandato de la COSEDE.

Objetivo Estratégico 4: Incrementar el nivel de conocimiento del Seguro de Depósitos en la ciudadanía

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

- Reestructurar planes de comunicación integral.

EJE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 "Creación de Oportunidades":	
Objetivo	Política
14. Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.	14.2. Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y la prestación de servicios con calidad. 14.3. Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.
15. Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción.	15.1. Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana. 15.2. Impulsar el gobierno abierto que propicie la transparencia y el acceso de información oportuna y cercana a la ciudadanía.

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025

Agenda Institucional "2021 – 2025
Política Intersectorial
Agenda JInstitucional "2021 – 2025
Política Sectorial

Objetivos Estratégicos formulados son:

PROCESOS

Objetivo Estratégico 5: Fortalecer las capacidades institucionales

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

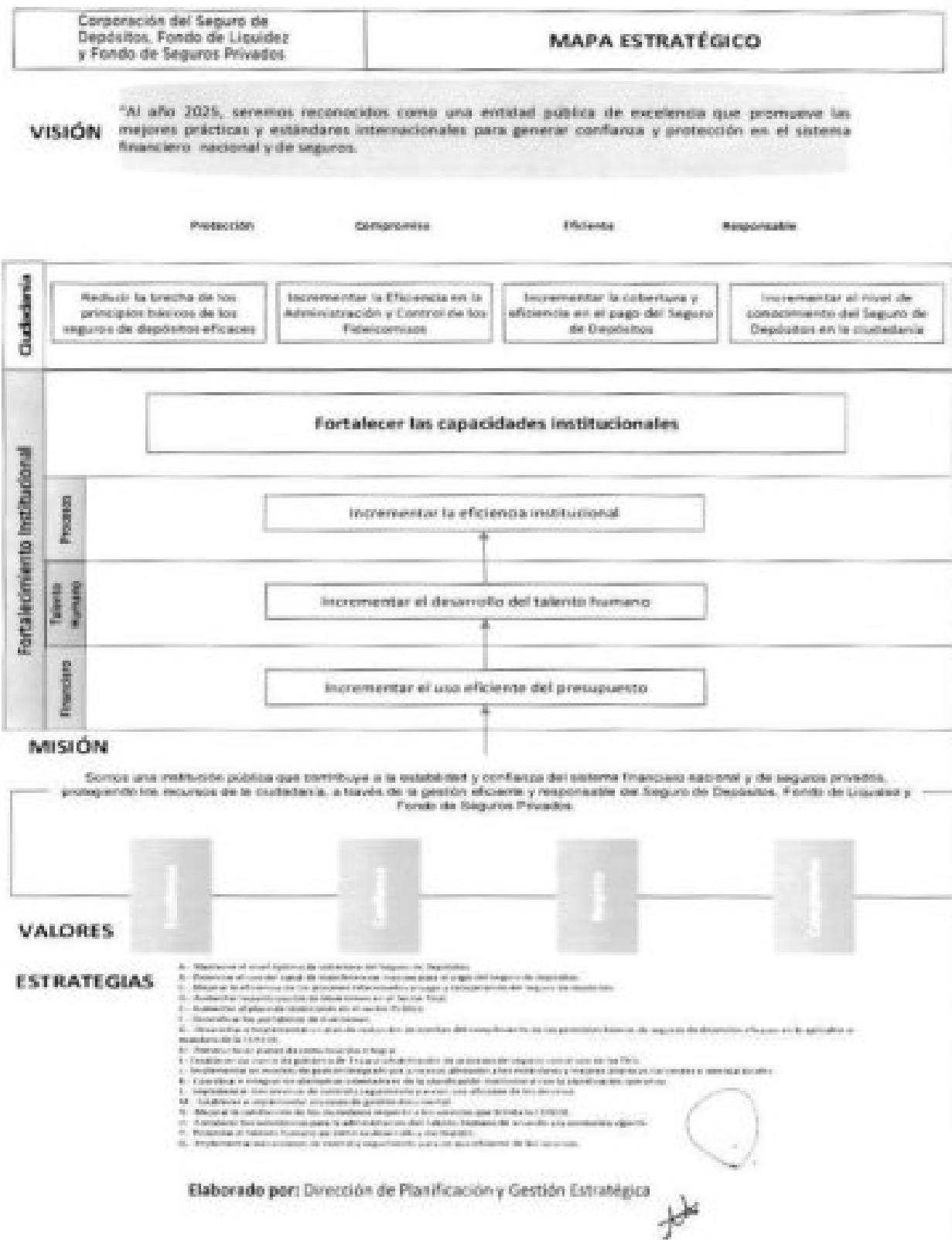
- Establecer un marco de gobierno de TI para la habilitación de procesos de negocio con el uso de las TICs.

- Implementar un modelo de gestión integrado por procesos alineados a los estándares y mejores prácticas nacionales e internacionales.
- Coordinar e integrar los elementos orientadores de la planificación institucional con la planificación operativa.
- Implementar mecanismos de control y seguimiento para un uso eficiente de los recursos.
- Establecer e implementar procesos de gestión documental
- Mejorar la satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios que brinda la COSEDE.
- Fortalecer los subsistemas para la administración del Talento Humano de acuerdo a la normativa vigente
- Potenciar el talento humano, así como su desarrollo y motivación
- Implementar mecanismos de control y seguimiento para un uso eficiente de los recursos.

1.18.5 Mapa Estratégico

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

Ilustración 12: Mapa Estratégico COSEDE 2022 - 2025



1.18.5.1. Objetivos, Estrategias, Iniciativas y Proyectos

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, que en el transcurso del periodo 2022 al 2025, darán origen a nuevos proyectos. A continuación, el detalle:

Tabla 12: Iniciativas Estratégicas 2022 - 2025.

Objetivos Estratégicos Institucionales	Estrategias	Objetivos Operativos	Iniciativas	Periodo de ejecución
Incrementar la cobertura y eficiencia en el pago del Seguro de Depósitos	Mantener el nivel óptimo de cobertura del seguro de Depósitos.	Incrementar la eficiencia en el pago del seguro de depósitos a seguro de seguros privados MEDIANTE la potenciación del uso de los canales de pago del seguro de depósitos.	Gestionar la implementación por parte de los organismos de control de la matriz misma de información mínima de clientes en PDS activos.	2022-2025
	Potenciar el uso del canal de transferencias masivas para el pago del seguro de depósitos		Establecer controles de cumplimientos establecidos por tipo de FI y fases.	2023-2025
			Elaborar el plan de remesas.	2022
			Actualización y mejora de procesos de cada entidad.	2022-2023-2024-2025
Incrementar la eficiencia en la administración y control de los fiduciarios.	Mejorar la eficiencia de los procesos relacionados al pago y recuperación del seguro de depósitos.	Incrementar la gestión de recuperación del seguro de depósitos MEDIANTE la ejecución del procedimiento reactivo.	Desarrollar el Proyecto de propuesta al Directorio solicitando una reforma legal en la cual COSEDE pueda tener acceso a información reservada y confidencial a fin de ejercer la jurisdicción efectiva.	2022-2023
	Aumentar la participación de inversiones en el sector Real		Implementación del Sistema de Gestión Ambiental.	2023-2025
	Aumentar el plazo de inversión en el sector Público	Incrementar el rendimiento del portafolio de los fiduciarios MEDIANTE la ejecución de las políticas de inversión, reducción de la concentración y fortalecimiento del proceso de costo.	Renovar las Bases de administración de portafolios.	2022-2023-2024-2025
Reducir la brecha de los principios básicos de los seguros de depósitos ofrecidos.	Diversificar las portafolios de inversiones		Tareas de posicionamiento de COSEDE como inversora del sector público.	2022-2023-2024-2025
			Mantenimiento y actualización del sistema de conciliaciones de recaudaciones.	2022-2023-2024-2025
	Implementar un plan de reducción de brechas de cumplimiento de los principios básicos de seguros de depósitos ofrecidos en lo aplicable al mandato de la COSEDE.	Incrementar la capacidad analítica del riesgo del sistema financiero nacional y de seguros privados MEDIANTE el desarrollo, mejora y aplicación de metodologías técnicas basadas en las mejores prácticas internacionales.	Desarrollar, desarrollar e implementar el proceso de análisis de riesgo de menor costo para el pago del SD (TAR).	2022-2024
		Incrementar la eficiencia institucional MEDIANTE la implementación del plan de solución integral de la herramienta de inteligencia de negocios.	Actualización y mejora de procesos de cada entidad.	2022-2023-2024-2025
			Desarrollar, desarrollar e implementar la metodología de medición horas hombre (productividad).	2022-2023

Objetivos Estratégicos Institucionales	Estrategias	Objetivos Operativos	Initiatives	Periodo de ejecución
Incrementar el nivel de conocimiento del Seguro de Depósitos en la ciudadanía	Restructurar planes de comunicación integral.	Incrementar el posicionamiento del seguro de depósitos en la ciudadanía MEDIANTE la implementación de estrategias comunicacionales innovadoras incluidas en el programa de comunicación.	Ejecutar el Programa de Comunicación de Concientización al Público. Efectuar capacitaciones a la ciudadanía sobre los beneficios del Seguro de Depósitos. Generar mecanismos de alcance para establecer estrategias comunicacionales. Actualización y mejora de procesos de cada unidad.	2022-2023 2024-2025 2022-2023- 2024-2025 2022-2023- 2024-2025 2022-2023- 2024-2025
Fortalecer las capacidades institucionales	Establecer un marco de gobierno de TI para la habilitación de procesos de negocio con el uso de la TIC.	Incrementar la eficiencia institucional en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación MEDIANTE el mejoramiento de la infraestructura tecnológica de TI y ciberseguridad.	Elaborar e implementar el Plan Estratégico de TI. Elaborar e implementar un plan de ciberseguridad.	2022-2025 2022-2023- 2024-2025
		Implementar un modelo de gestión integrado por procesos alineados a los estándares y mejores prácticas nacionales e internacionales.	Incrementar la eficiencia operativa MEDIANTE la mejora continua y la implementación de un sistema integral de gestión por procesos.	Elaboración e implementación del Programa de auditorías. Actualización del Sistema de Gestión de Calidad. Plan de Estandarización y Mejora de Procesos.
	Coordinar e integrar los elementos orientadores de la planificación institucional con la planificación operativa	Incrementar la eficiencia de la planificación institucional MEDIANTE la integración y cooperación de las partes interesadas, y, control de los planes, programas y proyectos.	Establecer planes, programas y proyectos (estratégicos y operativos). Controlar el cumplimiento de planes, programas y proyectos institucionales.	2022-2023- 2024-2025
	Mejorar la satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios que brinda la COLEDI	Incrementar la eficiencia en la gestión del archivo, bienes y servicios institucionales MEDIANTE su ejecución oportuna, así como el monitoreo y control.	Actualización e implementación de instrumentos de gestión documental. Actualización y mejora de procesos de cada unidad.	2022-2023- 2024-2025
Fortalecer los subsistemas para la administración del Talento Humano	Fortalecer los subsistemas para la administración del Talento Humano	Incrementar la eficiencia de la Gestión del Talento Humano MEDIANTE la ejecución acertada y oportuna de todos sus subsistemas.	Actualización del Estatuto de Gestión Orgánica por Procesos.	2022-2023
			Desarrollar e implementar un sistema de gestión del talento humano.	2022-2023
			Actualización del Manual de Clasificación de Puestos.	2022-2023
			Gestionar la asignación de nombramientos definitivos para los servidores de la institución.	2022-2023
			Implementación de planes de Salud y Seguridad Ocupacional.	2022-2023- 2024-2025

Objetivos Estratégicos Institucionales	Estrategia	Objetivos Operativos	Iniciativas	Periodo de ejecución
Potenciar el talento humano, así como su desarrollo y motivación	Potenciar el talento humano, así como su desarrollo y motivación		Generar alianzas estratégicas de capacitación y desarrollo del talento humano	2022-2023-2024-2025
			Actualización y mejora de procesos de cada unidad	2022-2023-2024-2025
	Implementar mecanismos de control y seguimiento para un uso eficiente de los recursos.	Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos financieros MEDIANTE la implementación de metodologías de planificación e ejecución presupuestaria	Actualización y mejora de procesos de cada unidad	2022-2023-2024-2025

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

El modelo de planificación estratégica de la COSEDE constituye un instrumento técnico que guía a la institución y encamina al cumplimiento de su visión al año 2025. A su vez, la planificación operativa proporciona los lineamientos específicos a partir de los cuales se plantean acciones concretas alineadas a los objetivos estratégicos de la institución. Para su cumplimiento, se requiere desarrollar las iniciativas planteadas y aterrizarlas en proyectos de corto plazo que permitan alcanzar el propósito final.

Presupuesto de Gasto Corriente

En cumplimiento a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, y lineamientos emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, COSEDE procedió a la elaboración y registro de la Proforma Presupuestaria 2022, dentro del e-Sigef, misma que consta publicada en la página web del MEF por entidad, como Proforma del Presupuesto General del Estado para aprobación de la Asamblea Nacional, por un valor de \$ 1,569,632.00.

Implementación de la política pública con enfoque territorial

El esquema organizacional de acuerdo con el Análisis de Presencia Institucional en el Territorio establece realizar sus actividades operacionales en Planta Central, ubicada en la ciudad de Quito. La COSEDE en el compromiso de brindar un servicio oportuno y de calidad hacia la ciudadanía ha implementado sistemas de automatización de procesos de recaudación y conciliación; administración y control de fideicomisos; pago del seguro de depósitos y seguros privados; y, la gestión de recuperación. Adicionalmente, se suscritos convenios con entidades financieras con presencia en territorio, quienes, en su calidad de Agentes de Pago, facilitan el proceso de pago del seguro de depósitos y permiten brindar un servicio a nivel nacional.

1.18.5.2 Gestión de Riesgos de Objetivos Estratégicos.

Actualmente la COSEDE cuenta con una metodología de administración de riesgos y oportunidades aprobada e implementada con un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza o eventos favorables causados por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones, la política, entre otros. Este proceso involucra a todas las gestiones internas de la entidad, facilita el desarrollo de estrategias y proporciona seguridad e integridad razonable referente al logro de

objetivos; propendiendo una gestión de riesgos proactiva y no reactiva. A continuación, se muestran las fases de administración de riesgos de acuerdo a la metodología implementada:

Ilustración 6: Fases de la Gestión de Riesgos y Oportunidades



Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

A continuación, el resumen de los riesgos institucionales relacionados a los objetivos estratégicos y operativos con sus respectivos planes de acción:

Tabla 13: Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico: Incrementar la cobertura y eficiencia en el pago del Seguro de Depósitos		
OBJETIVOS OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO / OPORTUNIDAD	PLAN DE ACCIÓN
incrementar la eficiencia en el pago del seguro de depósitos y seguro de seguros derivados. MEDIANTE la intensificación del uso de los canales de pago del seguro de depósitos.	Incremento masivo de entidades financieras en liquidación forzosa CAUSADA demora en los tiempos del proceso de pago del seguro de depósitos, considerando los recursos limitados para la gestión oportuna	Coordinar con las demás áreas de COSEDE que forman parte del proceso para resarcir los recursos disponibles, que permitan dar cumplimiento con el proceso de pago.
	Implementación de la modalidad de exclusión y transferencia de activos y pasivos CAUSADA demora en los tiempos del proceso de pago del seguro de depósitos, considerando los recursos limitados para la gestión oportuna	Implementar el proceso de exclusión y transferencia de activos y pasivos. Ajustar el indicador del tiempo del seguro de depósitos
	Incremento de la desconfianza del sistema financiero nacional por parte de la ciudadanía CAUSADA la reducción de los beneficiarios pagados al no tener información de los beneficiarios que permite el pago del seguro de depósitos	Establecer eventos de concentración del seguro de depósitos para incrementar la confianza en el sistema financiero nacional
	Predisposición para analizar propuestas de normativa legal por parte de los órganos de control CAUSADA mejoramiento de la gestión institucional	Elaborar informes técnicos que sustenten los cambios o validen la aplicación de normativa legal
	La apertura de los Agentes Pagadores, considerando que el proceso para el pago del seguro de depósitos es simple CAUSADA ampliar el alcance en el territorio venezolano del pago, así como concientizar a los clientes del Agente Pagador respecto al Seguro de Depósitos.	Establecer un plan de difusión del pago del seguro de depósitos para Agentes Pagadores
incrementar la gestión de recuperación del seguro de depósitos MEDIANTE la ejecución del procedimiento coactivo	Errones o indisponibilidad de información en la ubicación de los administradores de las instituciones financieras extintas CAUSADA demora en el ejercicio de las acciones coactivas	Elaborar proyectos de propuesta al Directorio solicitando reformas legales en la cual COSEDE pueda tener acceso a información reservada y confidencial
	Errones en la cuantificación de la deuda y emisión de la liquidación CAUSADA nulidad en el ejercicio de las acciones coactivas	Dar solución al proceso de baja del título de crédito y emitir un nuevo
	Falta de información, información incompleta, información errónea o estériles, respecto de ejecutores y administradores responsables de la liquidación forzosa de entidades financieras CAUSADA imposibilidad o ineficacia de las acciones coactivas	Elaborar proyectos de propuesta al Directorio solicitando reformas legales en la cual COSEDE pueda tener acceso a información reservada y confidencial
	Suspensión de convenios de capacitación para fortalecer los conocimientos del personal de la COSEDE en la gestión de recuperación de valores CAUSADA que se pueda realizar una gestión de cobro efectiva especialmente en la etapa preliminar	Establecer un plan de capacitación en temas de recuperación de valores para los servidores de COSEDE
Objetivo Estratégico: Incrementar la eficiencia en la administración y control de los Fondos.		
incrementar la gestión de recuperación del seguro de depósitos MEDIANTE la ejecución del procedimiento coactivo	Capacitar al personal de la COSEDE en la gestión de recuperación de valores CAUSADA que se pueda realizar una gestión de cobro efectiva especialmente en la etapa preliminar	Establecer un plan de capacitación en la recuperación de valores para los servidores de COSEDE
incrementar el rendimiento del portafolio de los fondos MEDIANTÉ la ejecución de las políticas de inversión, reducción de la concentración y fortalecimiento del proceso de cobro	Al existir limitaciones para la cotización de valores que cumplen con las políticas de inversión, se dificulta la desconcentración de las inversiones y por ende la rentabilidad se podría ver comprometida	Incrementar el acercamiento con instituciones públicas y casas de valores para la oferta de mayores alternativas
	Al existir mayores inversores se puede diversificar de mejor forma los portafolios y aumentar el rendimiento	Ejecutar nuevas inversiones

Objetivo Estratégico: Reducir la brecha de los principios básicos de los seguros de depósitos eficaces			
Incrementar la capacidad analítica del riesgo del sistema financiero nacional y de seguros privados MEDIANTE el desarrollo, mejora e implementación de metodologías técnicas.	La falta de aprobación de las metodologías por parte de las diferentes instancias CAUSARIA no contar con metodologías para la gestión de riesgo ni la definición para el establecimiento de la liquidez inmediata de los fondos.	Elaboración de propuestas técnicas robustas basadas en las mejores prácticas internacionales.	
Incrementar la eficiencia institucional MEDIANTE la implementación del plan de solución integral de la herramienta de inteligencia de negocios	Contar con recursos adicionales para la contratación de consultorías o asistencias técnicas internacionales CAUSARIA un mayor impacto en la reducción en la brecha de cumplimiento de principios básicos del Seguro de Depósitos Eficaces.	Implementación de los recursos de las asistencias técnicas en proyectos, procesos, productos y servicios de la COSIDEI.	
Incrementar la eficiencia institucional MEDIANTE la implementación del plan de solución integral de la herramienta de inteligencia de negocios	Cambios normativos e inadecuada planeación CAUSARIA al incumplimiento de la programación anual de desarrollos tecnológicos.	Cada desarrollo tecnológico que cuente con TDI deberá ser considerado como un proyecto en QP&L con su respectivo Gerente que se envíen todos los TDI planificados y que se realice un mayor control del límite requerido.	
Objetivo Estratégico: Incrementar el nivel de conocimiento del Seguro de Depósitos en la ciudadanía			
Incrementar el conocimiento del seguro de depósitos en la ciudadanía MEDIANTE la implementación de estrategias comunicacionales innovadoras, incluidas en el programa de comunicación.	Poco interés por parte de la ciudadanía CAUSARIA que la institución no encuentra los canales para la difusión de los beneficios de Seguro de Depósitos.	Informar sobre los beneficios del Seguro de Depósitos.	
	Adoptar nuevos canales de comunicación respecto de los servicios que brinda COSIDE CAUSARIA alcanzar a un mayor número de personas.	Monitoreo de nuevos canales de difusión.	
Objetivo Estratégico: Fortalecer las capacidades institucionales			
Incrementar la eficiencia de la planificación institucional MEDIANTE la integración y cooperación de las partes interesadas, y control de los planes, programas y proyectos.	Unanimidad y Normatividad dependientes de los órganos de control CAUSARIA ladeación en la consecución de los objetivos planteados.	Seguimiento continuo a los regulaciones o al entorno de acciones externas.	
Incrementar la eficiencia operacional MEDIANTE la mejora continua y la implementación de un sistema integral de gestión por procesos.	Falta de empoderamiento de los órganos de control e institucional sobre la gestión por procesos CAUSARIA Procesos no complejos y no estandarizados afectando el nivel de madurez de la institución.	Plan de estandarización y mejora continua de procesos.	
	Disponer de un Sistema Integral de Gestión CAUSARIA Integración de los sistemas de gestión para la eficiencia de la institución y la mejora continua.	Implementar un Sistema Integral de Gestión.	
Incrementar la eficiencia institucional en el uso de las Tecnologías de la información y Comunicación MEDIANTE el mejoramiento de la infraestructura tecnológica de TI y ciberseguridad	Falta de asignación de presupuesto para la optimización del Parque tecnológico CAUSARIA Indisponibilidad del parque y servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones.	Plan de renovación Tecnológica	
	Ejecución del análisis de vulnerabilidades por los órganos de control CAUSARIA el Contar un análisis de vulnerabilidades independiente alineado con la Política Nacional de Ciberseguridad.	Sugerir a los órganos de control relacionados con la Seguridad de la Información, la implementación de una estrategia de análisis de vulnerabilidades nacional, alineada con la Política Nacional de Ciberseguridad.	

Incrementar la eficiencia en la gestión del archivo, bienes y servicios institucionales MEDIANTE su ejecución oportuna, así como el monitoreo y control periódico.	Que entres de control de bienes y servicios institucionales emitan directrices de optimización de espacio Fase CAUSARIA que la institución no cuente con condiciones propias para su gestión.	Remitir informes de justificación de necesidades para el cumplimiento de objetivos institucionales
Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos financieros MEDIANTE la implementación de metodologías de planeación y ejecución presupuestaria	Que el resto sector de las finanzas públicas disponga recetas al presupuesto institucional CAUSARIA que no se ejecuten requerimientos institucionales prioritarios.	Producir las necesidades presupuestarias institucionales de acuerdo al visoramiento de la alta gerencia
Incrementar la eficiencia de la Gestión del Talento Humano MEDIANTE la ejecución acertada y oportuna de todos sus subsistemas	Que el resto sector del trabajo y empleo emita directrices para la optimización del personal institucional CAUSARIA que no se gestionen efectivamente las atribuciones y productos a cargo de la institución. Suscripción de convenios interinstitucionales para capacitación CAUSARIA que se desarrollen destrezas y habilidades en el personal institucional	Monitoreo constante de los cambios normativos y actualización de directrices emitidas por el resto sector Gestionar con instituciones de capacitación gratuita la suscripción de convenios

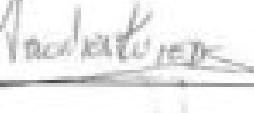
Elaborado por: Unidades Administrativas de la COSEDE

Seguimiento, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico

Para el monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional, acogemos la herramientas y metodologías oficiales establecidas por los órganos de control gubernamental y la Secretaría Nacional de Planificación, así como los instrumentos y aplicaciones complementarias, implementadas en la institución. Esto, con la finalidad contar con información de calidad que permita levantar las respectivas alertas tempranas y proporcionar a las autoridades información oportuna para la correcta toma de decisiones.

En este sentido, se establecieron indicadores de gestión, tanto para el nivel gerencial y operativo, cada uno con la propuesta de metas para el periodo 2022 – 2025, mismos que se encuentran alineados a la planificación institucional. La batería de indicadores con sus elementos se encuentra detallados en los anexos 1: Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose Anual); y anexo 2: Matriz de Programación Anual de la Política Pública (Desglose Semestral).

FIRMAS DE APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y RESPALDO			
ROL	NOMBRE / CARGO	FIRMA	FECHA
APROBADO POR:	Cristina Olmedo GERENTE GENERAL		
REVISADO POR:	Viviana Lescano ASESORA GERENCIA GENERAL		
	Rafael Grandes ASESOR GERENCIA GENERAL		
ELABORADO POR:	Carola Yáñez COORDINADORA TÉCNICA DE PROTECCIÓN DE SEGUROS Y FONDOS		
	Sofía Sánchez COORDINADORA TÉCNICA DE RIESGOS Y ESTUDIOS		
	José Antonio Guzmán COORDINADOR TÉCNICO DE MECANISMOS DE SEGURIDAD FINANCIERA		
	Héctor García COORDINADOR TÉCNICO DE GESTIÓN Y CONTROL DE FIDEICOMISOS (subrogante)		
	Silvia Calderón COORDINADORA GENERAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO (Encargada)		
	Idania Arias DIRECTORA DE RECUPERACIÓN DEL SEGURO DE DEPÓSITOS Y SEGURO DE SEGUROS PRIVADOS		
	Verónica Caviedes ASISTENTE DE COMUNICACIÓN SOCIAL		
	Danilo López DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRÁTÉGICA		
	Mauricio Espinosa ANALISTA DE PLANIFICACIÓN		

ANEXOS

Anexos 1: Matriz de Programación Pluriannual de la Política Pública (Desglose Anual)

Anexo 2: Matriz de Programación Anual de la Política Pública (Desglose Semestral)

Anexo 3: Reporte fotográfico de los Talleres para la elaboración de la Planificación Estratégica COSEDE 2022 – 2025

