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

MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Noviembre 2024

Índice y Contenido

1. INTRODUCCIÓN 3

2. CONCEPTOS GENERALES 4

3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN 6

3.1. Base Legal 6
3.2. Mapa de Procesos 7
3.3. Estructura Organizacional 8
3.4. Visión y Misión Institucional 8
3.5. Matriz FODA - COSEDE 2024 9
3.6. Servicios Institucionales 11

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD 12

4.1. Alcance y exclusiones 12
4.1.1 Alcance 12
4.1.2 Exclusiones 13
4.2. Política de la Calidad 13
4.3. Objetivos de la Calidad 13
4.4. Plan de Acción de No Conformidades 14
4.5. Mejora Continua 14
4.6. Matriz de Stakeholders (Partes Interesadas) 15
4.7. Matriz de Recursos 16
4.7.1. Personas 16
4.7.2. Infraestructura 19
4.7.3. Ambiente 22
4.7.4. Conocimiento 24

5. ANEXOS 25

6. CONTROL DEL DOCUMENTO 26

6.1. Historial de cambios 26

7. FIRMAS DE REVISION Y APROBACIÓN 27

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. INTRODUCCIÓN

La gestión que realiza la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (COSEDE) contribuye directamente a la consecución de los objetivos descritos en el Plan Nacional de Desarrollo 2024 – 2025 "Plan de Desarrollo para el nuevo Ecuador", a través de su alineación a los objetivos 4 - "Estimular el sistema económico y de finanzas públicas para dinamizar la inversión y las relaciones comerciales" y 9 - "Propender la construcción de un Estado eficiente, transparente orientado al bienestar social" a través de su alineación a los ejes Desarrollo Económico e Institucional, respectivamente.

A través de Registro Oficial 250 de 29 de mayo de 2018, se expidió el Estatuto Orgánico por Procesos de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondos de Liquidez y Fondo de Seguros Privados -COSEDE, en el cual se estableció como su misión la de "Contribuir 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 del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados. Definiendo dentro de sus valores institucionales los de excelencia, confianza, respeto y compromiso";

La planificación estratégica Institucional 2024 – 2025 establece en su objetivo estratégico 1 "Incrementar la cobertura y eficiencia en el pago del Seguro de Depósitos", y, objetivo estratégico 4 "Fortalecer las capacidades institucionales", elementos fundamentales como base para la implementación de la Norma ISO 9001:2015.

Los Principios básicos para sistemas de seguros de depósitos eficaces de la Asociación Internacional de Aseguradores de Depósitos (IADI, por sus siglas en inglés)[1], en el principio No. 15 - Reembolso a depositantes, indica que el sistema de seguro de depósitos debe reembolsar de manera oportuna los fondos asegurados de los depositantes para así contribuir a la estabilidad financiera. Además, indica que debe haber un disparador claro e inequívoco para iniciar el reembolso de los depósitos asegurados. Adicionalmente, en su Criterio esencial 7 indica que: "*Un tercero independiente lleva a cabo periódicamente una auditoría del proceso de reembolso para confirmar que existen controles internos apropiados*".

El Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia[2] en el principio 4 - Gestión por procesos y hechos indica: "*Este principio guía a las entidades hacia la perspectiva de que un resultado deseado se alcanza con mayor eficiencia cuando los recursos destinados y las actividades propuestas están gestionados como un proceso y que las decisiones eficaces están basadas en el análisis de los datos y de la información*". Así también se indica en el subcriterio 5.1 del criterio 5 - Procesos: "Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor dado a los usuarios/ciudadanos" lo siguiente: en el numeral 4: "*Asegurarse de que los procesos apoyen los objetivos estratégicos y se planifiquen y*

[1] International Association of Deposit Insurers (IADI)
[2] Versión 03 – 31 de diciembre de 2021- Ministerio del Trabajo/ Subsecretaria de Calidad en el Servicio Público

gestionen, asignando los recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas"; numeral 5: "*Analizar y evaluar periódicamente los procesos, los riesgos y los factores críticos de éxito, teniendo en cuenta el entorno cambiante*."; y, en el numeral 7: "*Impulsar la innovación y la optimización de los procesos, prestando atención a las buenas prácticas nacionales e internacionales*".

La Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (COSEDE), a través del Comité Estratégico Institucional (CEO) en sesión del 30 de septiembre de 2019 y bajo el compromiso de la máxima autoridad se estableció la implementación de un sistema de gestión de calidad, basado la Norma ISO 9001:2015 para los procesos de mayor relevancia institucional.

2. CONCEPTOS GENERALES[3]

Calidad

Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente.

Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes.

El SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo.

Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.

Enfoque a Procesos

La Norma Internacional ISO 9001:2015 promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un SGC, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

[3] Conceptos tomados de ISO 9000:2015 e ISO 9001:2015.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos, de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

La aplicación del enfoque a procesos en un SGC permite:

a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Pensamiento Basado en Riesgos y Oportunidades

El concepto de pensamiento basado en riesgos incluye acciones como, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

Una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades, establece una base para aumentar la eficacia del SGC, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultados oportunidades.

Para llevar a cabo la Administración de Riesgos, COSEDE establece una herramienta que ayuda a identificar y evaluar los riesgos de acuerdo a la Metodología Integral de Gestión de Riesgos y Oportunidades (Anexo 01) el cual se encuentra disponible en la intranet[4], identificando:

- Determinación de la valoración del riesgo inherente
- Plan de acción
- Efectividad del plan de acción
- Plan de contingencia
- Riesgo residual

[4] Metodología Integral de la Gestión de Riesgos y Oportunidades -> Metodología integral de la Gestión de Riesgos y Oportunidades

3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

La COSEDE es una institución que protege los recursos de la ciudadanía mediante una ejecución eficiente y responsable de los fondos que maneja. De acuerdo con lo establecido en el Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 332 de 12 de septiembre de 2014, en su artículo 79 indica que "*la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, es una persona jurídica de derecho público, no financiera, con autonomía administrativa y operativa*"; y, en el artículo 80 se determinan las funciones que debe cumplir.

Enmarcados en la normativa que sustenta la creación de la COSEDE, a continuación, se detallan las principales líneas de gestión:

- Administrar el Seguro de Depósitos, Fondo de liquidez y Fondo de Seguros Privados de los sectores financiero privado y del popular y solidario y los recursos que lo constituyen.
- Pagar el seguro de depósitos y seguro de seguros privados, así como gestionar la recuperación.
- Preparar y proponer planes, estudios, análisis, informes y propuestas de políticas y regulaciones en el ámbito de su competencia.

3.1. Base Legal

Mediante el artículo 227 de la Constitución de la República se determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

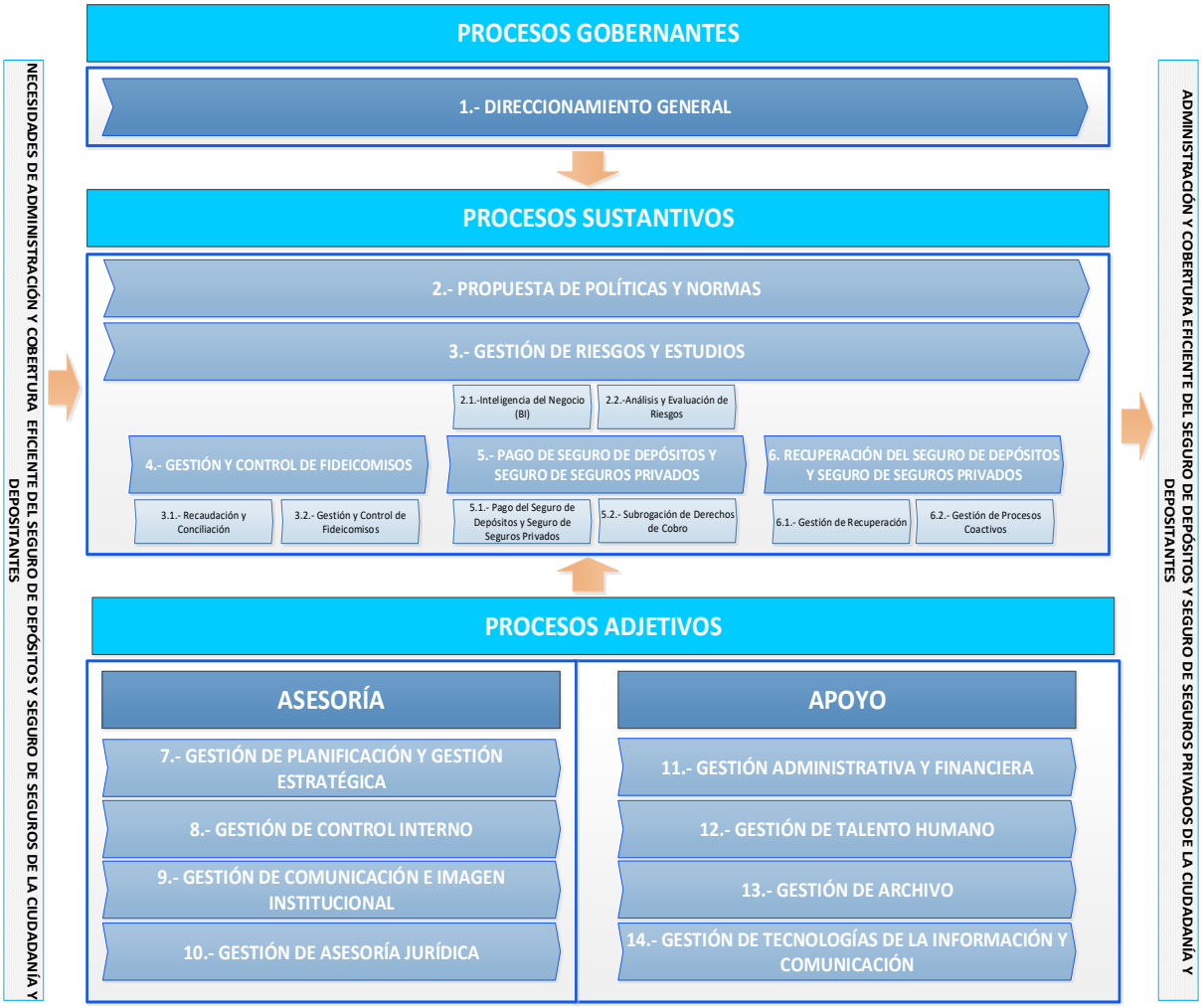
Mediante Registro Oficial No. 739 de 22 de abril de 2016, se publica la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, documento que establece los lineamientos, directrices y parámetros de cumplimiento para la prestación de servicios y administración de Procesos.

Mediante Registro Oficial No.234 de 04 de mayo de 2018, se declara como política de Estado la mejora regulatoria y la simplificación administrativa y de trámites a fin de asegurar una adecuada gestión gubernamental, mejorar la calidad de vida de la población, fomentar la competitividad y el emprendimiento, propender a la eficiencia en la economía y garantizar la seguridad jurídica.

Mediante el artículo 11 de la Resolución No. COSEDE-DIR-2018-004 de 27 de abril de 2018, se determina que la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica tiene como sus responsabilidades:

a) Determinar y garantizar la aplicación de normas, políticas, metodologías, directrices y procedimientos establecidos por los organismos rectores y mejores prácticas para la gestión de planificación, proyectos, procesos, servicios, gestión de cambio institucional, clima laboral y cultura organizativa y tecnologías de la información;
g) Promover la implementación de un modelo de gestión por procesos, clima laboral, cultura organizativa y gestión del cambio institucional orientado al mejoramiento continuo y eficiencia institucional.

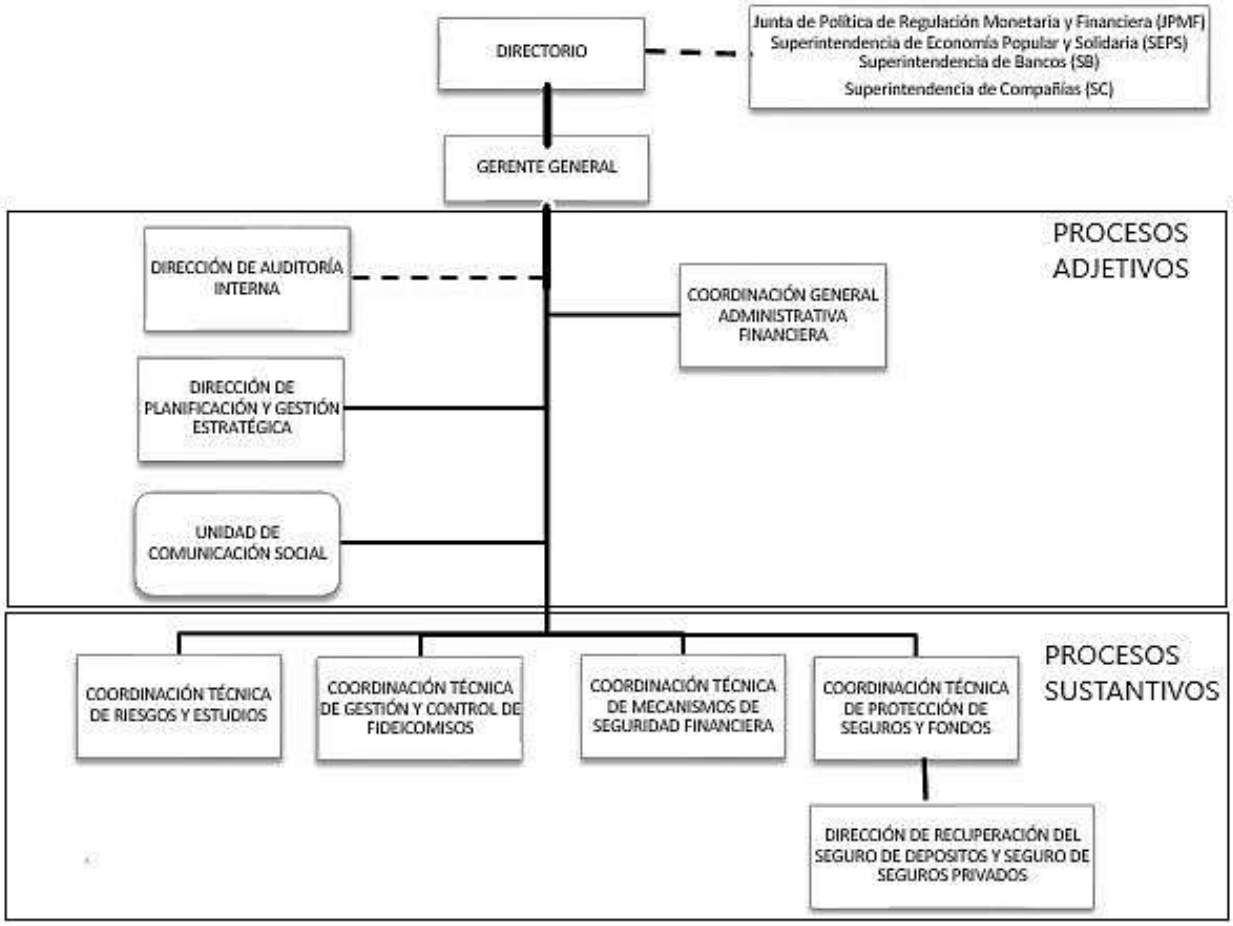
3.2. Mapa de Procesos



ESPACIO EN BLANCO

ESPACIO EN BLANCO

3.3. Estructura Organizacional[5]



3.4. Visión y Misión Institucional[6]

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

Visión: 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.

---

[5] Expedido con Resolución No. COSEDE-DIR-2018-004 de 27 de abril de 2018, publicada en Registro Oficial No. 250 de 29 de mayo de 2018 y reformado con Resolución No. COSEDE-DIR-2023-050, publicada en Registro Oficial No. 412 de 06 de octubre de 2023.
Nota: El Directorio de la COSEDE está constituido por tres miembros plenos: miembros un delegado del Presidente de la República, quien lo presidirá, el titular de la Cartera de Estado a cargo de la planificación nacional o su delegado y el titular de la Secretaría de Estado a cargo de las finanzas públicas o su delegado. El Superintendente de Bancos, el Superintendente de Economía Popular y Solidaria, el Superintendente de Compañías, Valores y Seguros y el Gerente General del Banco Central del Ecuador o sus delegados participarán en las sesiones del directorio en el ámbito de sus competencias con voz y sin voto.

[6] Tomados del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2024-2025

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

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

3.5. Matriz FODA - COSEDE 2024

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	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.	Inexistencia de un sistema para manejo de documentación y archivo de procesos judiciales, procedimientos administrativos y coactivas.
Adaptación al cambio del entorno que exige actualización constante de las políticas y metodologías internas.	Limitado acceso de servicios complementarios para los servidores.
Buena relación con organismos internacionales respecto al pago de seguro de depósitos	No se cuenta con licencias para la instalación de programas informáticos técnicos.
Orientación de servicio al cliente interno y externo	Canales de difusión inadecuados para socialización de metodologías y procesos para el personal institucional.
Gestión eficiente en la estructuración de los portafolios de inversión de los fideicomisos administrados por COSEDE	Falta de acceso por asignación presupuestaria y gestión de capacitaciones especializadas para el fortalecimiento del personal institucional
Trabajo en equipo con enfoque de cumplimiento de objetivos	No se cuenta con un sistema especializado para la administración y seguimiento de los portafolios de inversión
Certificación en el Sistema de calidad ISO 9001-2015 que permite definir las políticas y los objetivos de calidad de la Gestión Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera, monitorear y medir el desempeño de sus procesos, definir las características de sus productos, y fomentar la mejora continua dentro de la organización.	Manuales de procedimientos desactualizados.
	Parque tecnológico de usuarios en estado obsoleto o insuficiente para cubrir las necesidades institucionales.
	Alta rotación de personal
Enfoque institucional hacia la mejora continua basado en las mejores prácticas de gestión por procesos.	Infraestructura orgánica desactualizada en función de las necesidades de operatividad de la COSEDE

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Políticas de seguridad de la información implementadas con base en las mejores prácticas.	Falta de acceso y gestión a servicios complementarios para los servidores
Infraestructura tecnológica robusta y de vanguardia basada en servicios de cloud y comunicaciones, que permite disponibilidad de Información centralizada.	Mecanismos de difusión inadecuados y falta de interés del personal para gestionar el conocimiento de comunicados institucionales.
	Falta de un sistema para la gestión eficiente de bienes tecnológicos institucionales

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

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	Existe ambigüedad en la normativa respecto a la responsabilidad solidaria de los administradores de las entidades financieras, para ejercer la acción coactiva
Innovación en el uso de plataformas tecnológicas y cambios regulatorios que mejoren los servicios a la ciudadanía.	Cambios de autoridades en instituciones del Estado generan modificaciones de políticas y cambios en los lineamientos.
Implementación de normas de gestión de calidad, cumplimiento, anticorrupción y de seguridad de la información	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.
Mejorar los canales de comunicación respecto de los servicios que brinda COSEDE a clientes internos y externos.	Política de inversión vigente no apoya a los estándares internacionales de mejores prácticas de aseguradores de depósitos
Acceso a sistemas desarrollados en el Sector Público que pueden servir como referencia para desarrollos internos.	Existen lineamientos externos de entidades rectoras que limitan el accionar y causan demoras en los tiempos planificados.
Cumplir con estándares internacionales de manejo de seguros de depósitos.	Políticas públicas de reducción de personal en el sector público.
Normas de gestión de calidad y de seguridad de la información referentes para implementación interna	Coyuntura macroeconómica que podría mermar la confianza en el sistema financiero nacional y en la gestión de COSEDE (crisis).
Establecer directrices internas de gestión de la información.	Descoordinación en el pedido de información por parte de múltiples órganos de control.
Apertura de los Agentes Pagadores para gestionar el pago del seguro de depósitos	Acciones administrativas o judiciales que permitan retrotraer las liquidaciones forzosas generan reprocesos a la gestión de la COSEDE.
	Riesgo en la designación oportuna del Presidente del Directorio de COSEDE, delegado por la función ejecutiva
Acoger las mejores prácticas internacionales, dentro del ámbito de competencia de COSEDE	Falta de entrega de información oportuna por parte de los otros organismos de control y falta de gestión oportuna por el administrador fiduciario

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fortalecer y posicionar una cultura institucional de administración de riesgos y oportunidades.	Falta de apoyo político para gestionar cambios normativos en el COMF que permitan aplicar mejores prácticas internacionales
Incremento de Tasas a Nivel internacional, tanto por la FED como por el Banco Central Europeo (BCE)	Falsas noticias y mal uso del nombre e imagen de la COSEDE genera desconfianza en el sector financiero.
	Cambios normativos podrían afectar la gestión actual de COSEDE.
COSEDE se encuentra dentro de un sector que le permite acceder a la innovación y adaptación constante.	Limitadas oportunidades de crecimiento e inestabilidad laboral (nombramientos)
	Eventos disruptivos como desastres naturales u otros

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

3.6. Servicios Institucionales

La COSEDE en la composición del portafolio de servicios institucionales tiene un total de 8 servicios. A continuación, se detalla el portafolio de servicios:

	SERVICIO	CASO	TRÁMITE
1	Publicación de información estadística	Publicación estadística del Pago del Seguro de Depósitos	n/a
		Publicación estadística Pago del Seguro de Seguros Privados	n/a
		Publicación estadística del Fondo de Liquidez	n/a
2	Aprobación del Crédito Extraordinario de Liquidez	Aprobación del Crédito Extraordinario de Liquidez	n/a
3	Pago del Seguro de Depósitos y del Seguro de Seguros Privados	Pago del Seguro de Depósitos	Requerimiento para la Solicitud del Pago de Seguro de Depósitos para Personas Naturales
			Requerimiento para la Solicitud del Pago de Seguro de Depósitos para Personas Jurídicas
		Pago del Seguro de Seguros Privados	Requerimiento para la Solicitud de Pago del Seguro de Seguros Privados para personas naturales
			Requerimiento para la Solicitud del Pago del Seguro de Seguros Privados para personas jurídicas
4	Recaudación de contribuciones al fondo del Seguro de Depósitos y al fondo de Seguro de Seguros Privados	Recaudación de Contribuciones al Fideicomiso de Bancos	n/a
		Recaudación de Contribuciones al Fideicomiso de Economía Popular y Solidaria	n/a

	SERVICIO	CASO	TRÁMITE
		Recaudación de Contribuciones al Fideicomiso del Seguro de Seguros Privados	n/a
5	Devolución de los Aportes Efectuados al Fondo de Liquidez	Devolución de los Aportes Efectuados al Fondo de Liquidez	Solicitud de Devolución del derecho fiduciario a la entidad financiera
6	Convenio Marco de Agencia de Pago	Convenio Marco de Agencia de Pago.	Solicitud de evaluación de calificación para Agentes de Pago del Seguro de Depósitos y del Seguro de Seguros Privados
7	Resolución a consultas y/o reclamos del ciudadano	Resolución a consultas y/o reclamos del ciudadano	Atención a consultas y/o reclamos del Ciudadano
8	Capacitación en Educación Financiera	Capacitación en educación financiera para Público en General	n/a
		Capacitación en educación financiera para Instituciones Financieras	n/a

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

COSEDE tiene como objetivo prioritario, proteger a los depositantes y asegurados generando estabilidad en el Sistema Financiero y de Seguros Privados a través de los niveles de calidad en la prestación de los servicios relacionados a sus procesos sustantivos, de acuerdo con los requisitos de calidad aplicables exigidos por sus partes interesadas y los recogidos por la legislación vigente.

Como consecuencia, COSEDE ha establecido, documentado, implementado y mantiene al día un Sistema de Gestión de Calidad, y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

4.1. Alcance y exclusiones

4.1.1 Alcance

El Sistema de Gestión de Calidad tiene como alcance la Gestión Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera y a sus tres procesos que son:

- Pago del Seguro de Depósitos y Seguro de Seguros Privados
- Subrogación de Derechos de Cobro
- Calificación de Agentes de Pago

De acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de la COSEDE, la Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera es la unidad a cargo de la ejecución de los tres procesos enunciados.

4.1.2 Exclusiones

La institución decidió excluir los puntos 7.1.5.2 – 8.3 – 8.3.1 – 8.3.2 – 8.3.3 – 8.3.4 – 8.3.5 – 8.3.6 de la norma ISO 9001:2015, debido a que no realiza mediciones con trazabilidad ni calibración de equipos, no se utiliza equipos de medición, así como tampoco realiza el diseño y desarrollo de los productos y servicios.

Se determinó las exclusiones de los siguientes puntos:

- 7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones.
- 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios
- 8.3.1 Generalidades
- 8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo
- 8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo
- 8.3.4 Controles del diseño y desarrollo
- 8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo
- 8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo

Además, se aplican las exclusiones y/o prohibiciones estipuladas en el Código Orgánico Monetario Financiero y demás normativa legal de la República del Ecuador relacionadas al ámbito de competencia de la COSEDE.

4.2. Política de la Calidad

La COSEDE se compromete a proteger los recursos de los usuarios del sistema financiero nacional y de seguros privados de manera ágil y oportuna, aplicando toda la normativa legal vigente y adoptando mejores prácticas internacionales. La institución entrega a los depositantes y asegurados, servicios de calidad para garantizar estabilidad y confianza en el sistema financiero y de seguros privados a través de:

1. La optimización y mejora continua de los procesos y del Sistema de Gestión de Calidad, con el personal capacitado y desarrollado en sus competencias.
2. La automatización de los procesos a través de herramientas tecnológicas que apalanquen la entrega eficiente y oportuna de productos y servicios a los usuarios internos y externos.

4.3. Objetivos de la Calidad

1. Incrementar el nivel de madurez de los procesos de la COSEDE, mediante la mejora continua y optimización de recursos institucionales, para entregar servicios de calidad a los depositantes y asegurados.
2. Incrementar la calidad del servicio a los depositantes y asegurados, mediante el mejoramiento y automatización de los procesos de la COSEDE, asegurando una prestación del servicio ágil y oportuno, adoptando mejores prácticas internacionales.
3. Incrementar el nivel de conocimiento técnico e institucional de los funcionarios de la COSEDE mediante capacitaciones continuas y desarrollo de habilidades.

4.4. Plan de Acción de No Conformidades

Según la norma ISO 9000:2005 (3.6.9) una No Conformidad representa el incumplimiento de un requisito del sistema, sea este especificado o no.

Todas las unidades involucradas de COSEDE deben construir un Plan de Acción a fin de solventar las no conformidades encontradas en:

- Los procesos de Auditoria de Sistemas de Gestión de Calidad
- Indicadores que se encuentra bajo la meta o su cumplimiento es muy superior al planificado
- Ejecución de Planes o Proyectos de la institución
- En general cuando la evaluación en la ejecución de procesos o proyectos no se encuentre dentro de los límites aceptables de rendimiento.

Para esto se establece el formato para la identificación de causas de incumplimiento y planes de acción (Anexo 04) y para el registro (DPGE-PRO-001), el cual se encuentra disponible en la intranet[7], donde se identifica:

- **Unidad:** Coordinación/Unidad que se levantó la no conformidad.
- **Causas del incumplimiento:** Hallazgo registrado en la auditoría.
- **Plan de acción:** Acciones para corregir la no conformidad.
- **Fecha de inicio:** Fecha que inicial el plan de acción.
- **Fecha fin**: Fecha que finaliza el plan de acción.
- **Actividades intermedias:** Tareas que se desarrollan a lo largo del plan.
- **Medio de verificación:** Herramienta donde se valide las actividades desarrolladas.
- **Fecha de cumplimiento de actividades intermedias:** Fecha donde se cumpla las actividades.
- **% avance parcial:** Porcentaje de avance de las actividades intermedias.
- **% Avance:** Porcentaje de avance del plan de acción.
- **Avance Total:** Porcentaje total de avance.
- **Observaciones:** Hallazgos encontrados a lo largo de la implementación del plan de acción.
- **Responsable de ejecución:** Responsable de que se ejecute el plan de acción

4.5. Mejora Continua

La organización DEBE mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante la aplicación y revisión periódica de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, y, las acciones correctivas y preventivas.

Se DEBE realizar una revisión semestral del Sistema de Gestión de la Calidad por la alta dirección, la cual incluye el requisito **9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección** de la norma ISO 9001:2015, que establece:

a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;

[7] Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2015 -> Asesoría -> Planificación y Gestión Estratégica -> Proceso de Gestión por Procesos -> Formatos -> Plan de acción

b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:
    1) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;
    2) el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad;
    3) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;
    4) las no conformidades y acciones correctivas;
    5) los resultados de seguimiento y medición;
    6) los resultados de las auditorías;
    7) el desempeño de los proveedores externos;
d) la adecuación de los recursos;
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);
f) las oportunidades de mejora.

Adicionalmente, DEBE incluir el requisito **9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección** de la norma antes citada, que establece las decisiones y acciones relacionadas con:

a) las oportunidades de mejora;
b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;
c) las necesidades de recursos.

La organización DEBE conservar información documentada respecto a las revisiones realizadas por la alta dirección, y a los resultados alcanzados de las acciones tomadas para la mejora del SGC.

4.6. Matriz de Stakeholders (Partes Interesadas)

En Anexo 05, se encuentra la matriz de stakeholders.

ESPACIO EN BLANCO

ESPACIO EN BLANCO

4.7. Matriz de Recursos

4.7.1. Personas

PERSONAS							
FASE	ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE DEL SGC			UNIDAD RESPONSABLE DE EJECUTAR Y MANTENER EL SGC		
		UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	EJECUTOR	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	EJECUTOR
Implementación	Determinar alcance	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3
	Capacitar al personal involucrado en la implementación del SGC	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3
	Desarrollar elementos estratégicos	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3
	Documentar el SGC	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3
	Socializar el SGC	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3

PERSONAS							
FASE	ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE DEL SGC			UNIDAD RESPONSABLE DE EJECUTAR Y MANTENER EL SGC		
		UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	EJECUTOR	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	EJECUTOR
	Ejecutar el SGC	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3
Mantenimiento	Capacitar continuamente al personal en el SGC	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3
	Administrar riesgos	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3
	Auditar los procesos conforme al SGC	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3
Mejora	Evaluar los resultados de la auditoría	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3

PERSONAS							
FASE	ACTIVIDAD	UNIDAD RESPONSABLE DEL SGC			UNIDAD RESPONSABLE DE EJECUTAR Y MANTENER EL SGC		
		UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	EJECUTOR	UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	EJECUTOR
	Socializar los resultados de la auditoría	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3
	Elaborar el plan de acción de mejora	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3
	Ejecutar el plan de acción de mejora	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3
	Verificar el cumplimiento del plan de acción de mejora	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3
	Socializar resultados del cumplimiento del plan de acción de mejora	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio	Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera	Analista de Mecanismos de Seguridad Financiera 3

4.7.2. Infraestructura

CATEGORÍA	TIPO	UNIDAD RESPONSABLE DEL SGC		
		UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	EJECUTOR
Edificios	Oficinas	Coordinación General Administrativa Financiera / Unidad de Servicios Generales	Coordinador General Administrativo Financiero	Externo
Servicios	Servicios básicos	Coordinación General Administrativa Financiera / Unidad de Servicios Generales	Coordinador General Administrativo Financiero	Externo
	Servicio de internet	Coordinación General Administrativa Financiera / Unidad de Servicios Generales	Coordinador General Administrativo Financiero	Externo
	Servicios de limpieza	Coordinación General Administrativa Financiera / Unidad de Servicios Generales	Coordinador General Administrativo Financiero	Externo
	Servicios de impresión y escáner	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica / Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Externo
	Servicios de seguridad	Coordinación General Administrativa Financiera / Unidad de Servicios Generales	Coordinador General Administrativo Financiero	Externo
	Suministros y materiales	Coordinación General Administrativa Financiera / Unidad de Servicios Generales	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Servicios Generales
	Servicio de transporte terrestre/aéreo	Coordinación General Administrativa Financiera / Unidad de Servicios Generales	Coordinador General Administrativo Financiero	Externo
	Servicio de Virtual Data Center	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica / Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación 3 / Administrador del Contrato Proveedor externo
	Servicio de mailing	Unidad de Comunicación Social	Analista de Comunicación Social	Externo
	Servicio de bienes	Coordinación General Administrativa Financiera / Unidad de Adquisición y Control de Bienes	Coordinador General Administrativo Financiero	Externo

CATEGORÍA	TIPO	UNIDAD RESPONSABLE DEL SGC		
		UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	EJECUTOR
	Servicio de publicidad y comunicación	Unidad de Comunicación Social	Analista de Comunicación Social	Interno/Externo
	Servicio Correo	Coordinación General Administrativa Financiera / Unidad de Servicios Generales	Coordinador General Administrativo Financiero	Externo
Hardware	Equipos de computación	Coordinación General Administrativa Financiera / Unidad de Adquisición y Control de Bienes	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Adquisición y Control de Bienes
	Impresoras y scanner	Coordinación General Administrativa Financiera / Unidad de Adquisición y Control de Bienes	Coordinador General Administrativo Financiero	Interno/Externo
Software	Licencias y paquetes informáticos	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica / Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación Coordinación Técnica de Riesgos y Estudios / Unidad de Inteligencia de Negocios	Director de Planificación y Gestión Estratégica Coordinador Técnico de Riesgos y Estudios	Interno/Externo
Transporte	Vehículos institucionales	Coordinación General Administrativa Financiera / Unidad de Servicios Generales	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Servicios Generales
Tecnologías de la Información y Comunicación	Correo electrónico	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica / Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación 2
	Intranet	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica / Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación Coordinación Técnica de Riesgos y Estudios / Unidad de Inteligencia de Negocios Unidad de Comunicación Social	Director de Planificación y Gestión Estratégica Coordinador Técnico de Riesgos y Estudios Asistente de Comunicación Social	Analista/Asistente de Tecnologías de la Información y Comunicación Analista/Asistente de Inteligencia de Negocios Asistente de Comunicación Social

CATEGORÍA	TIPO	UNIDAD RESPONSABLE DEL SGC		
		UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	EJECUTOR
	Página web	Coordinación Técnica de Riesgos y Estudios / Unidad de Inteligencia de Negocios Unidad de Comunicación Social	Coordinador Técnico de Riesgos y Estudios Analista de Comunicación Social	Analista/Asistente de Inteligencia de Negocios Analista/Asistente de Comunicación Social
	Plataforma Educativa	Coordinación Técnica de Riesgos y Estudios / Unidad de Inteligencia de Negocios Unidad de Comunicación Social	Coordinador Técnico de Riesgos y Estudios Analista de Comunicación Social	Analista/Asistente de Inteligencia de Negocios Analista/Asistente de Comunicación Social
	Redes sociales Institucionales	Unidad de Comunicación Social	Analista de Comunicación Social	Analista/Asistente de Comunicación Social
	Carpetas compartidas	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica / Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación 2
	Virtual Data Center	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica / Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación	Director de Planificación y Gestión Estratégica	Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación 3 / Administrador del Contrato Proveedor externo
	Sistemas desarrollados in house	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica / Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación Coordinación Técnica de Riesgos y Estudios / Unidad de Inteligencia de Negocios	Director de Planificación y Gestión Estratégica Coordinador Técnico de Riesgos y Estudios	Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación 2 Analista/Asistente de Inteligencia de Negocios

4.7.3. Ambiente

AMBIENTE				
CATEGORÍA	TIPO	UNIDAD RESPONSABLE DEL SGC		
		UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	EJECUTOR
Sociales	Evaluación de clima laboral	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica Coordinación General Administrativa Financiera	Director de Planificación y Gestión Estratégica Coordinador General Administrativo Financiero	Asistente de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio Analista/Asistente de Talento Humano
	Capacitaciones técnicas	Coordinación General Administrativa Financiera	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Talento Humano
	Desarrollo de habilidades y destrezas	Coordinación General Administrativa Financiera	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Talento Humano
	Integración	Coordinación General Administrativa Financiera	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Talento Humano
	Inclusión	Coordinación General Administrativa Financiera	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Talento Humano
	Ejecutar campañas de reciclaje	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica Coordinación General Administrativa Financiera Unidad de Comunicación Social	Director de Planificación y Gestión Estratégica Coordinador General Administrativo Financiero Analista de Comunicación Social	Asistente de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio Analista/Asistente de Talento Humano Analista/Asistente de Comunicación Social

AMBIENTE				
CATEGORÍA	TIPO	UNIDAD RESPONSABLE DEL SGC		
		UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	EJECUTOR
Psicológicos	Pausas activas	Coordinación General Administrativa Financiera	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Talento Humano
	Trabajo social	Coordinación General Administrativa Financiera	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Talento Humano
	Talleres y capacitaciones psicológicas	Coordinación General Administrativa Financiera	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Talento Humano
	Ejecución de plan de seguridad y salud ocupacional	Coordinación General Administrativa Financiera	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Talento Humano
Físicos	Ergonomía	Coordinación General Administrativa Financiera	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Talento Humano
	Ejecución de plan de seguridad y salud ocupacional	Coordinación General Administrativa Financiera	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Talento Humano
	Ejecución de plan de mantenimiento de la estructura física	Coordinación General Administrativa Financiera	Coordinador General Administrativo Financiero	Analista/Asistente de Servicios Generales

ESPACIO EN BLANCO

4.7.4. Conocimiento

CONOCIMIENTO				
CATEGORÍA	TIPO	UNIDAD RESPONSABLE DEL SGC		
		UNIDAD ADMINISTRATIVA	RESPONSABLE	EJECUTOR
Normativa Externa	Constitución de la República	Gerencia General	Gerente General	Externo
	Leyes Orgánicas y Especiales	Gerencia General	Gerente General	Externo
	Leyes Ordinarias y Decretos	Gerencia General	Gerente General	Externo
	Reglamentos	Gerencia General	Gerente General	Externo
	Resoluciones	Gerencia General	Gerente General	Externo
	Normas nacionales e internacionales	Gerencia General	Gerente General	Externo
Normativa Interna	Estatuto Orgánico	Gerencia General	Gerente General	Servidores COSEDE
	Resoluciones COSEDE	Directorio Gerencia General	Gerente General	Servidores COSEDE
	Planificación Estratégica y Operativa	Gerencia General	Gerente General	Servidores COSEDE
	Manuales de usuario	Gerencia General	Gerente General	Servidores COSEDE
	Procedimientos	Gerencia General	Gerente General	Servidores COSEDE
	Instructivos	Gerencia General	Gerente General	Servidores COSEDE

ESPACIO EN BLANCO

ESPACIO EN BLANCO

5. ANEXOS

Anexo 01: Metodología Integral de Gestión de Riesgos y Oportunidades

Ruta: Intranet -> Sistema Integral de Gestión Institucional -> Gestión Integral de Riesgos -> Metodología Integral de la Gestión de Riesgos y Oportunidades -> Metodología integral de la Gestión de Riesgos y Oportunidades

Anexo 02: Proceso de Gestión de Continuidad del Negocio

Ruta: Intranet -> Sistema Integral de Gestión Institucional -> Sistema Integral de Gestión -> Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2015 -> Asesoría -> Planificación y Gestión Estratégica -> Proceso de Gestión de Continuidad del Negocio

Anexo 03: Procesos de la Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera

Ruta: Intranet -> Sistema Integral de Gestión Institucional -> Sistema Integral de Gestión -> Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2015 -> Agregadores de valor -> Pago del Seguro de Depósito

Anexo 04: Plan de acción de no conformidades

Ruta: Intranet -> Sistema Integral de Gestión Institucional -> Sistema Integral de Gestión -> Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2015 -> Asesoría -> Planificación y Gestión Estratégica -> Proceso de Gestión por Procesos -> Formatos -> Plan de acción

Anexo 05: Matriz de stakeholders (partes interesadas)

Ruta: Intranet -> Sistema Integral de Gestión Institucional -> Sistema Integral de Gestión -> Sistema de Gestión de la Calidad -> Matriz de Stakeholders

ESPACIO EN BLANCO

ESPACIO EN BLANCO

6. CONTROL DEL DOCUMENTO

6.1. Historial de cambios

Versión	Descripción del Cambio	Fecha de actualización	Responsable del cambio
00	Elaboración del documento	10/12/2019	Unidad de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio
01	Inclusión de redacción en política de calidad de "Implementación de herramientas tecnológicas". Inclusión del punto 11 de mejora continua	05/06/2020	Unidad de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio
02	Actualización del alcance y exclusiones	19/10/2021	Unidad de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio
03	Inclusión del plan de mejora de no conformidades	22/12/2021	Unidad de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio
04	Actualización de misión y visión de acuerdo al Plan Estratégico Institucional 2022-2025 Actualización de servicios institucionales Descripción de la Matriz de Stakeholders	07/09/2022	Unidad de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio
05	Actualización sección "MEJORA CONTÍNUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD". Cambio la palabra "Coordinación" por "Gestión" en el alcance. Inserción en las exclusiones referente al Código Orgánico Monetario Financiero. Inclusión del Anexo 5 - Matriz de Stakeholders	15/12/2022	Unidad de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio
06	Actualización de alineación al Plan Estratégico Institucional 2024-2025 Actualización Estructura Organizacional Actualización links Anexos	11/11/2024	Unidad de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio

ESPACIO EN BLANCO

ESPACIO EN BLANCO

7. FIRMAS DE REVISION Y APROBACIÓN

	NOMBRE APELLIDO / CARGO	FIRMA
APROBADO POR:	Raquel Salazar **Gerente General**	Firmado electrónicamente por: SILVANA RAQUEL SALAZAR TORRES
REVISADO POR:	José Antonio Guzmán **Coordinador Técnico de Mecanismos de Seguridad Financiera**	Firmado electrónicamente por: JOSE ANTONIO GUZMAN ACOSTA
	Yasmina Vizuete **Directora de Planificación y Gestión Estratégica**	Firmado electrónicamente por: YASMINA LORENA VIZUETE SALAZAR
ELABORADO POR:	Jaqueline Jaramillo **Asistente de Planificación, Procesos, Servicios y Gestión del Cambio**	Firmado electrónicamente por: JAQUELINE DE LAS MERCEDES JARAMILLO CRIOLLO

ESPACIO EN BLANCO

ESPACIO EN BLANCO