

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025 - 2029

GOBIERNO DEL ECUADOR

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



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025 - 2029

GOBIERNO DEL ECUADOR

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



CONTENIDOS

ACTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL COSEDE 2025 - 2029 6

Resumen ejecutivo 6

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN 7

MODELO DE GESTIÓN DE LA COSEDE 10

1.1 Matriz de competencias 11
1.2 Mapa de Procesos 13

ANÁLISIS SITUACIONAL 15

1.3 Entorno Social 16
1.4 Entorno Cultural 17
1.5 Entorno político 17
1.6 Entorno económico 18
1.7 Entorno tecnológico 20
1.8 Evaluación del clima y cultura laboral 22
1.9 Evaluación del nivel de madurez de procesos 23
1.10 Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia PROEXCE 24
1.11 Estructuras y servicios Tecnológicos 25
1.12 Estructura Organizacional 26
1.13 Metodología para la elaboración de la Planificación Estratégica 27
1.13.1 Indagación Apreciativa 29
1.13.2 Articulación con los instrumentos de planificación que conforman el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP) 31
1.13.3 Mapas Estratégicos 31
1.14 Análisis FODA 32
1.15 Análisis de diagnóstico Sectorial y Territorial 35
1.16 Mapa de actores - Identificación de Stakeholders 36
1.17 Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 38
1.18 Elementos Orientadores 39
1.18.1 Visión 40
1.18.2 Misión 40
1.18.3 Principios y Valores 40
1.18.4 Lineamientos Estratégicos 2025 – 2029 42
1.18.5 Mapa Estratégico 49

SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 55

ACTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL COSEDE 2025 - 2029

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 2025 – 2029 "Ecuador No se Detiene", ha elaborado una actualización al Plan Estratégico Institucional para el período 2025-2029, el cual ha sido desarrollado en coordinación y participación de los niveles directivos, operativos y aportes de la ciudadanía. En el referido Plan se han planteado objetivos, estrategias e iniciativas, con la finalidad de alcanzar un modelo de gestión de excelencia organizacional con orientación al beneficio de la sociedad.

La Corporación del Seguros de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados ratifica 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 con su representación 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, donde se han analizado los factores del entorno social, cultural, económico, ambiental y tecnológico más relevantes de gestión, reconocimientos, percepción de los servidores y aportes ciudadanos que permiten identificar nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El capítulo cuatro 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 "Ecuador No se Detiene". De la misma forma se ha definido el portafolio de iniciativas estratégicas a ser desarrolladas durante este período.

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 reconocida como una entidad técnica que protege los depósitos y aplica las mejores prácticas en la gestión del seguro de depósitos, fondo de liquidez y fondo de seguros privados, para contribuir a la confianza, y estabilidad en el sistema financiero y de seguros.

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 constituía sobre cuatro pilares fundamentales: 1) Supervisión financiera preventiva y oportuna; 2) Fondo de Liquidez; 3) Esquema de resolución bancaria o financiera; y, 4) Sistema

de seguro de depósitos.

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

Con relación al pilar del Fondo de Liquidez, que se constituye de las aportaciones de las propias entidades financieras y no de recursos públicos, reduce la vulnerabilidad ante posibles crisis y ayuda a conocer mejor el carácter cambiante del riesgo sistémico al actuar como prestamista de última instancia, 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 retiren sus ahorros 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 conmoción social que generalmente produce el cierre y la liquidación forzosa de una entidad financiera, así como la pérdida de la confianza pública en todo el sistema financiero.

Con relación al último pilar, el del Seguro de Depósitos, la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera extinguió a la Agencia de Garantía de Depósitos –AGD- y creó la Corporación del Seguro de Depósitos -COSEDE-, que 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 estén sujetas al control de la Superintendencia de Bancos. Al contrario de la extinta AGD, la COSEDE 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, 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 enfoque a resultados, las atribuciones que otorga el Código Orgánico Monetario Financiero, COSEDE mantiene 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 (Tabla 1).

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

Actualmente, se 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. En total se han determinado veinte y cuatro atribuciones de la COSEDE. A continuación, se muestra el detalle en Tablas 2 y 3.

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

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
	Administrar el Seguro de Depósitos de los sectores financieros privado y popular y solidario y los recursos que lo constituyen.	Gestión	X
	Pagar el seguro de depósitos.	Gestión	X
	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 estas entregar la información de manera obligatoria.	Gestión	X
	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 inviables, a la tasa de interés promedio ponderada de los rendimientos del portafolio del Seguro de Depósitos más un margen determinado por la COSEDE.	Gestión	X

RESUMEN MATRÍZ DE COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES			
COMPETENCIAS	ATRIBUCIONES	FACULTADES	Niveles de desconcentración
			Central (UIO)
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
	Presentar a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera propuestas de regulación en relación con el Seguro de Depósitos.	Regulación	X
	Gestionar la recuperación de los recursos del seguro de depósitos utilizados en dicho proceso.	Gestión	X
	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
	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
	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
	Administrar el Fondo de Liquidez de los sectores financieros privado y popular y solidario y los aportes que lo constituyen.	Gestión	X
	Aprobar los créditos extraordinarios de liquidez.	Control	X
	Aprobar la devolución de los aportes al Fondo de Liquidez, de conformidad con este Código y de acuerdo con el procedimiento que establezca la Junta.	Gestión	X
Seguros Privados	Preparar y proponer planes, estudios, análisis, informes y propuestas de políticas y regulaciones en el ámbito de su competencia.	Planificación	X
	Administrar el Fondo de Seguros Privados y los recursos que lo constituyen.	Gestión	X
	Pagar el seguro de seguros privados.	Gestión	X
	Cubrir los riesgos de las empresas del seguro privado legalmente constituidas en el país que entren en liquidación forzosa.	Gestión	X
	Proponer a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera el monto de la cobertura del seguro de seguros privados.	Regulación	X
	Proponer a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera políticas para el Fondo de Seguros Privados.	Regulación	X
	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
	Expedir las políticas de inversión del Fondo de Seguros Privados.	Regulación	X
	Ejercer las acciones coactivas para la recuperación de los valores pagados a los Asegurados o beneficiados del Fondo de seguros privados para la subrogación de pleno derecho a favor de la COSEDE.	Gestión	X

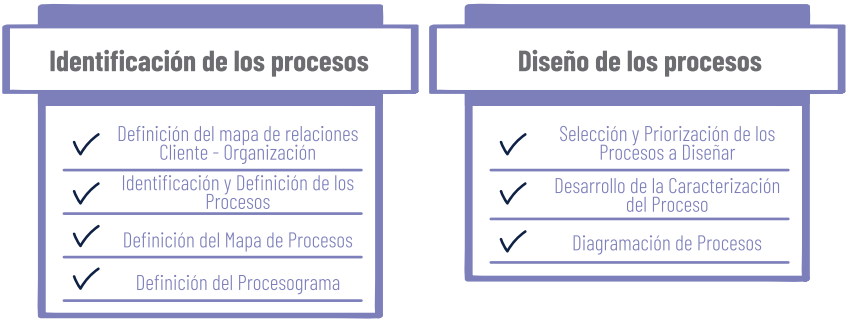
Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica
Coordinación Técnica de Protección de Seguros y Fondos.

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).

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

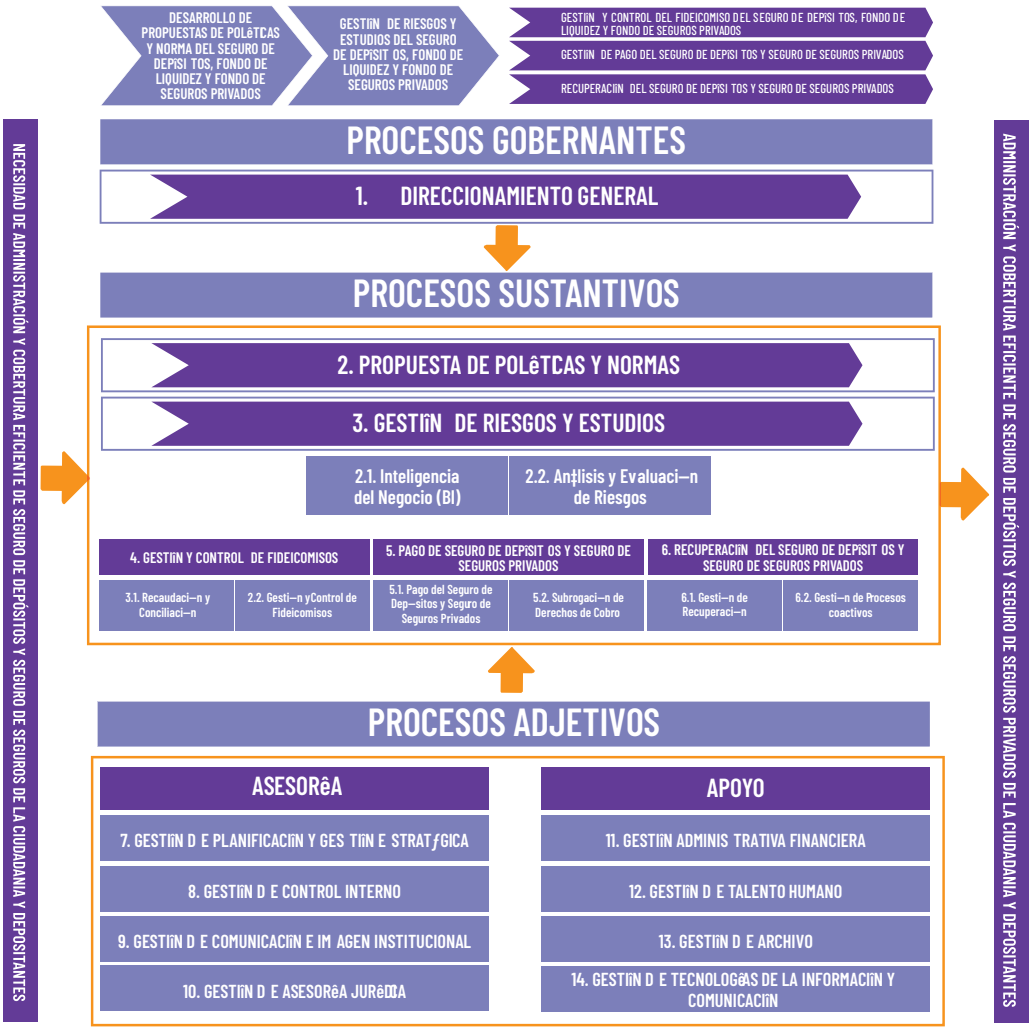


Fuente: DPGE - Unidad de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio

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

- 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: Cadena de Valor y Mapa de Procesos



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 han establecido jerarquías de procesos a través del desglose de aquellos identificados en el Mapa de Procesos con el fin de establecer el inventario de los procesos.

A junio de 2025 se han identificado un total de 39 procesos, de los cuales se encuentran distribuidos con 1 proceso de Direccionamiento General, 13 procesos agregadores de valor que se encuentran estandarizados en un 100% y en constante mejora continua, 12 procesos habilitantes de asesoría, de los cuales se encuentran estandarizados en un 71%, y 13 procesos habilitantes de apoyo los que se encuentran estandarizados en un 66%.

ANÁLISIS SITUACIONAL

La COSEDE es una entidad pública clasificada como "Mediana tipo A", de acuerdo con el Reglamento de Salud y Seguridad en el Trabajo expedido en el Decreto Ejecutivo No. 255, de 2 de mayo de 2024. Cuenta con 54 servidores en funciones, distribuidos en los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, que gestionan productos y servicios establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, de manera eficiente y responsable para brindar un servicio de calidad y calidez al cliente interno y externo. Además, se han implementado herramientas e instrumentos dinámicos, que permiten administrar ambientes y espacios colaborativos seguros para alternar trabajo presencial con modalidad de teletrabajo parcial, garantizando el cumplimiento de actividades operativas institucionales.

Para generar un verdadero trabajo en equipo dentro de la institución, deben estar presentes las cinco "C": Complementariedad, Comunicación, Coordinación, Confianza y Compromiso. Estos elementos fortalecen el sentido de pertenencia del personal y reflejan la alineación con los valores institucionales de Confianza y Compromiso, que guían la gestión y el ejercicio de las funciones en la COSEDE. El fortalecimiento del trabajo colaborativo permite alcanzar los objetivos comunes con mayor eficiencia, promoviendo beneficios como una comunicación más fluida, integración del talento humano, desarrollo de habilidades sociales, generación de

ideas complementarias, creación de sinergias, empoderamiento, responsabilidad y liderazgo compartido.

1.3. Entorno Social

COSEDE en su compromiso social de proteger los recursos financieros a través del servicio del pago del Seguro de Depósitos de los sectores financieros privado y popular y solidario, autorizados por los respectivos organismos de control. Así tenemos el ámbito bancario y el ámbito cooperativo, que han adquirido un papel fundamental en la economía ya que facilitan 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.

La COSEDE orienta sus servicios a garantizar una atención de alta calidad, accesible y eficiente, tanto en sus oficinas como a través de los Agentes Pagadores distribuidos a nivel nacional. Del análisis realizado a los beneficiarios que cobraron el Seguro de Depósitos y completaron la encuesta de satisfacción del servicio durante el año 2024, se identifica que el rango de edad predominante corresponde a personas entre 41 y 64 años, que representan el 53,65% del total. Asimismo, el 12,19% de los beneficiarios pertenece al grupo de personas de la tercera edad, mientras que no se registraron cobros por parte de personas con discapacidad.

Desde la llegada de la pandemia COVID 19, la COSEDE creó nuevos canales de atención para el pago del seguro de depósitos mediante un formulario virtual anclado en la página Gob.ec permitiendo que la ciudadanía pueda realizar esta gestión directamente desde sus domicilios, así como los procesos de transferencia masivas brindado la opción que los beneficiarios realicen sus cobros sin necesidad de salir de casa. Estos servicios son adicionales al que ya se viene gestionando mediante agentes pagadores que facilitan el cobro en lugares cercanos a su residencia.

Por otro lado, COSEDE ha puesto a disposición de la ciudadanía y público general un entorno de Aprendizaje virtual denominado "Edúcate" alojado en la página Web: educate.cosede.gob.ec; donde se imparten diferentes cursos como: Agentes de Pago del Seguro de Depósitos y Seguro de Seguros Privados, Fondo de Seguro de Depósitos, Fondo de Seguros Privados, Seguro de Depósitos, Seguro de Depósitos

COSEDE Territorial, entre otros. La plataforma virtual en el periodo 2024 hasta la presente fecha registra 50.891 personas matriculadas y 44.009 certificados entregados. Además, dentro de las campañas de educación financiera en el año 2024 se realizaron 7 capacitaciones a nivel nacional a 274 personas y lo que va del año 2025 a 365 personas.

Con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y compañerismo entre los servidores de la COSEDE, se realizaron actividades grupales de Team Building y liderazgo con la finalidad de potenciar el trabajo en equipo. Estas actividades de integración remarcaron la importancia de mantener un buen clima laboral, y se generaron espacios para el afianzar las relaciones interpersonales.

1.4. Entorno Cultural

El servicio que actualmente brinda la COSEDE se encuentra orientado a reducir las brechas de género, generacionales, étnico-culturales, sociales y económicas, así como a fortalecer la interculturalidad, ya que el servicio está disponible para todos los ciudadanos que mantengan depósitos en instituciones financieras legalmente constituidas y que se encuentren en proceso de liquidación, garantizando un acceso equitativo sin ningún tipo de distinción.

Adicionalmente, en cumplimiento con la expedición de la Norma Técnica para Transversalizar del Enfoque de Género por parte de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional para la Igualdad de Género, la COSEDE conformó el Comité de gestión y un equipo multidisciplinario, cuya función principal es establecer las directrices técnicas para transversalizar el enfoque de género en la gestión de la entidad y garantizar el principio constitucional de la igualdad y no discriminación por razones de género.

1.5. Entorno político

El 24 de Mayo de 2025 se dio inicio a un nuevo gobierno liderado por el Presidente Daniel Noboa, elegido democráticamente por la ciudadanía. Esto 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).

A partir de la posesión de mando presidencial, se han emitido tres delegaciones para presidir el Directorio de la COSEDE: el Decreto ejecutivo No. 285, de 30 de mayo de 2024 se designa a Jorge Luis Céspedes Duque; con Decreto Ejecutivo No. 574, de 21 de marzo de 2025 a María Daniela Conde Cajas; y, con Decreto Ejecutivo No. 81, de 8 de agosto de 2025 a Cynthia Gellibert Mora.

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.

1.6. Entorno económico

De conformidad con lo señalado en el art. 81 del Código Orgánico Monetario y Financiero, el presupuesto de la COSEDE forma parte del Presupuesto General del Estado. Complementariamente, el art. 85 del mismo cuerpo normativo señala que una de las funciones del Directorio de la COSEDE es aprobar el presupuesto de la entidad.

A agosto de 2025, la COSEDE administra un presupuesto codificado de US$ 1.533.700,72, con un devengado US$, 976.918,55 lo que representa un avance de ejecución presupuestaria del 63,70%, y un cumplimiento del 99,38% en relación con la meta programada a la fecha. Estos recursos se dividen en dos programas 001 "Administración Central"; y Programa 55 "Aseguramiento de Disponibilidades de Recursos para Procesos de Resolución Bancaria".

Tabla 4: Evolución del presupuesto institucional real 2025

Año	Presupuesto Codificado (US$)	Presupuesto Devengado (US$)	Porcentaje
2022	1.567.105,83	1.566.485,07	99,96%
2023	1.606.259,41	1.610.784,76	99,72%
2024	1.521.738,80	1.513.310,91	99,45%
2025	1.533.700,72	1.098.006,85	71,59%[1]

Fuente: Herramienta GPR – CGAF Agosto 2025

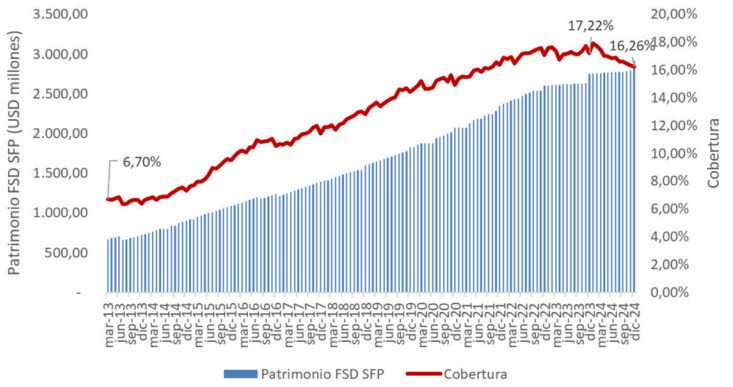
Las metas de ejecución planteadas se cumplen dentro de los parámetros normales y existe un nivel satisfactorio de la ejecución, producto de una planificación y manejo ordenado del presupuesto asignado a la institución.

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 diciembre de 2024, los patrimonios de los fideicomisos del Seguro de depósitos del sector financiero privado y del sector financiero popular y solidario muestran los siguientes niveles en los Gráficos 1 y 2.

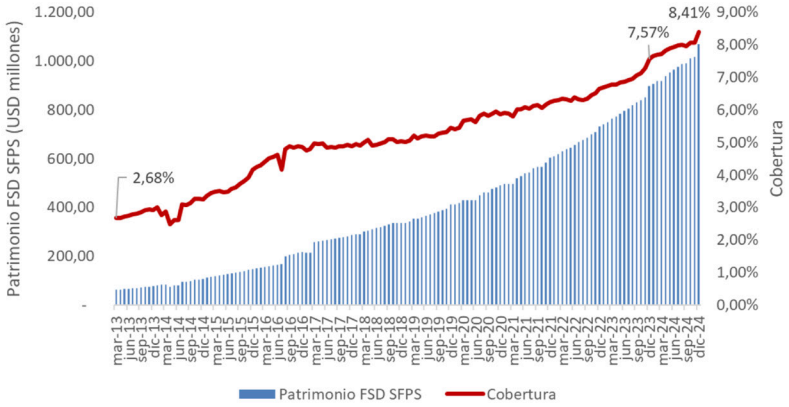
De acuerdo con la normativa, los recursos del Seguro de Depósitos son de naturaleza pública, no forman parte del Presupuesto General del Estado, son inembargables y no podrán ser afectados por las obligaciones de los contribuyentes.

Gráfico 1: Evolución del patrimonio y cobertura del fideicomiso del Seguro de Depósitos del Sector Financiero Privado
Millones de USD, porcentaje, marzo de 2013 – diciembre de 2024



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas COSEDE 2024

Gráfico 2: Evolución del patrimonio del Fideicomiso Seguro de depósitos del sector financiero popular y solidario
Millones de USD, porcentaje, marzo de 2013 –diciembre de 2024



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas COSEDE 2024

1.7. Entorno tecnológico

El avance tecnológico ha transformado de manera profunda el ecosistema financiero y asegurador a nivel mundial. Las denominadas Fintech (Finance + Technology) han impulsado la automatización, digitalización y optimización de los procesos financieros, generando nuevos modelos de negocio basados en la inmediatez, la trazabilidad de la información y la eficiencia en la prestación de servicios. En paralelo, el sector asegurador ha experimentado una transformación similar con el surgimiento de las Insurtech (Insurance + Technology), que emplean herramientas digitales para mejorar la gestión de riesgos, optimizar la atención al cliente y ofrecer productos personalizados a partir del análisis de datos.

Los sistemas de seguro de depósitos en la región también han incorporado progresivamente soluciones tecnológicas orientadas a fortalecer la confianza del público y la eficiencia operativa. Organismos homólogos como el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (FOGAFIN) en Colombia, el Seguro de Depósitos S.A. (SEDESA) en Argentina y el Fondo de Seguro de Depósitos (FSD) en México, han implementado plataformas digitales para la gestión automatizada de pagos, el

seguimiento de entidades financieras y la interoperabilidad con sistemas bancarios, garantizando respuestas más ágiles y seguras frente a procesos de liquidación. Estas experiencias evidencian la necesidad de que los sistemas de seguro de depósitos adopten estrategias tecnológicas que promuevan la gestión efectiva, la transparencia y la atención centrada en el ciudadano.

En el contexto nacional, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022), el 60,50% de los hogares cuenta con acceso a Internet y el 86,80% dispone de telefonía celular, consolidándose este último como el servicio TIC de mayor cobertura, especialmente en áreas urbanas. No obstante, persiste un 8,20% de analfabetismo digital entre personas de 15 a 49 años, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la alfabetización digital y reducir las brechas tecnológicas para garantizar un acceso inclusivo a los servicios públicos y financieros.

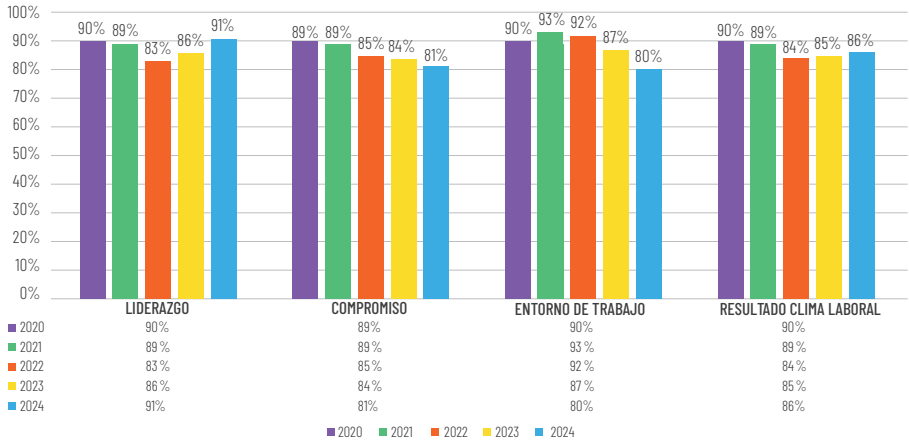
En este entorno, la COSEDE reconoce la tecnología como un habilitador fundamental para el cumplimiento de su misión institucional, impulsando la innovación, la transparencia y la eficiencia en la gestión del Seguro de Depósitos, del Fondo de Liquidez y del Fondo de Seguros Privados. Para ello, la institución orienta sus esfuerzos hacia la adopción de soluciones digitales que generen valor público, faciliten la interacción con los ciudadanos y optimicen los procesos mediante la automatización y sistematización de servicios. Asimismo, alinea su gestión tecnológica a los estándares y buenas prácticas de seguridad de la información, garantizando la Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad de los datos, conforme al Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información (EGSI) y a marcos normativos internacionales.

De igual forma, COSEDE fortalece sus capacidades institucionales mediante la construcción y mantenimiento de sistemas de información integrados, que respalden la toma de decisiones basada en evidencia y permitan anticipar riesgos y oportunidades a través del análisis de datos, indicadores y tableros de control. Paralelamente, la institución asegura el cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, garantizando el tratamiento ético, seguro y responsable de la información institucional y de los beneficiarios del Seguro de Depósitos.

1.8. Evaluación del clima y cultura laboral

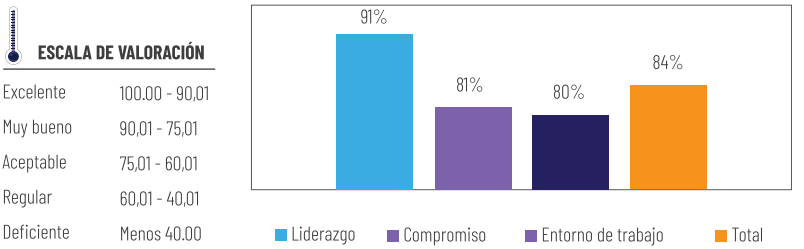
La COSEDE ha venido implementando el plan estratégico de mejora de clima laboral desde el año 2017. Con base en el cumplimiento de este plan se ha logrado la mejora de los diferentes parámetros de medición, llevada a cabo por el Ministerio del Trabajo mediante encuestas anuales del nivel de clima laboral. De esta manera, la institución ha obtenido tres reconocimientos: dos como el Mejor Clima Laboral del sector económico productivo para los años 2018 y 2020; y el reconocimiento al Mejor Clima Laboral en el Sector Público para el año 2024. A continuación, los resultados de la evaluación del año 2024 con una calificación del 84%, denominada: **"Muy bueno"**.

Gráfico 3: Resultados – Histórico – Medición de Clima Laboral 2020 – 2024



Fuente: Ministerio de Trabajo

Gráfico 4: Resultados de la Evaluación Clima Laboral 2024: 84 %

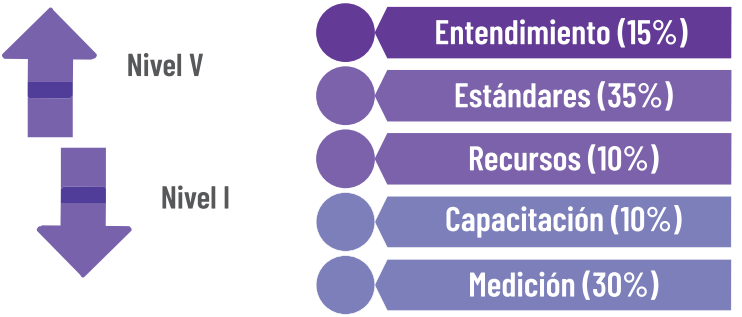


Fuente: Resultados de la evaluación de clima y cultura laboral COSEDE 2024

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

Ilustración 3: Factores del Modelo de Madurez Procesos



Fuente: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

La institución se encuentra en un nivel 4 con un 79% que en líneas generales quiere decir que, es posible monitorear y medir el cumplimiento de los procesos, emprender acciones donde parece 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. De acuerdo con este entorno, se puede determinar que los procesos han sido refinados hasta un nivel de la mejor práctica, basados en los resultados de mejoramiento continuo y diseño de la madurez con otras organizaciones. Las tecnologías de la información se usan en una forma integrada para automatizar el flujo de trabajo, suministrando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad, haciendo que la empresa se adapte con rapidez.

Tabla 5: Nivel de Madurez de los Procesos – COSEDE

TIPO DE PROCESO	TOTAL	GRADO
Procesos Agregadores de Valor	100,00%	NIVEL V
Procesos Gobernantes	55,00%	NIVEL III
Procesos Habilitantes de Apoyo	66,54%	NIVEL IV
Procesos Habilitantes de Asesoría	71,15%	NIVEL IV
PORCENTAJE	**78,63%**	**NIVEL IV**

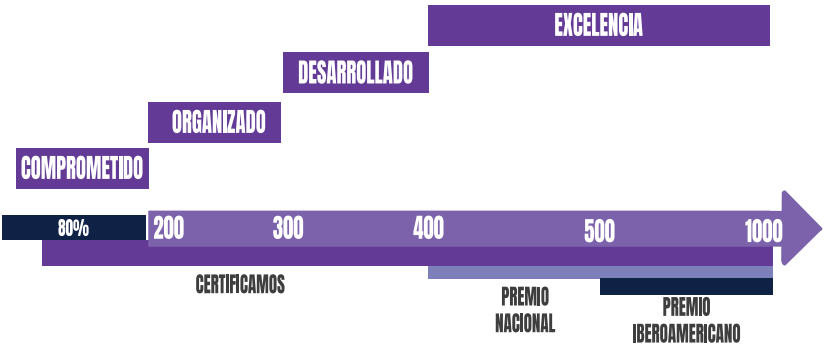
Fuente: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

1.10. Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia PROEXCE

La COSEDE ha venido trabajando desde el año 2018 para la obtención del tercer 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 una puntuación entre 301 a 400 puntos, con lo cual la COSEDE alcanzó el reconocimiento del Tercer Nivel de Madurez del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia denominado "Desarrollado", y el Certificado de Calidad.

Actualmente, la COSEDE se encuentra en proceso de fortalecimiento institucional mediante la elaboración del Plan de Mejora, con el propósito de atender las recomendaciones emitidas por el Ministerio del Trabajo e implementar acciones alineadas al Modelo de Calidad y Excelencia. Para tal fin, se ha conformado un equipo de trabajo orientado a la mejora continua, que cuenta con el asesoramiento y acompañamiento técnico de la Dirección de Calidad en el Servicio Público del Ministerio del Trabajo, garantizando la aplicación de buenas prácticas y el cumplimiento de los estándares establecidos para la gestión pública de calidad.

Ilustración 4: Niveles de Madurez - Modelo Ecuatoriano de Excelencia



Fuente: Modelo Ecuatoriano de Excelencia

1.11. Estructuras y servicios Tecnológicos

La COSEDE cuenta con una infraestructura de Cloud y Comunicaciones, con una disponibilidad del 100%, a través del Servicio Core de "Cloud y Comunicaciones brindado por 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.

En 2024, la UTIC registró una atención de 576 tickets a través de la Mesa de

Servicios y Operaciones institucional, manteniendo un tiempo promedio de atención de 2 horas. Asimismo, se registró un índice de satisfacción de 4,98/5 (Excelente).

Ilustración 5: Soporte y Operaciones



Fuente: Mesa de Servicios & Operaciones de TI 2024

La sólida infraestructura tecnológica permite controlar los ataques cibernéticos y al esfuerzo en concientización, capacitación y mejora constante de nuestros controles de seguridad, ha logrado contrarrestar 506 ataques cibernéticos durante el 2024. Es importante destacar que ninguno de estos ataques tuvo éxito, lo que significa que no causaron ningún daño. La infraestructura dedicada a la defensa de COSEDE está compuesta por la Seguridad Perimetral de Firewall, Seguridad de Punto Final Antivirus, Certificados de Seguridad SSL y el Sistema de Monitoreo para la Gestión de Parches y Vulnerabilidades – MOPAC.

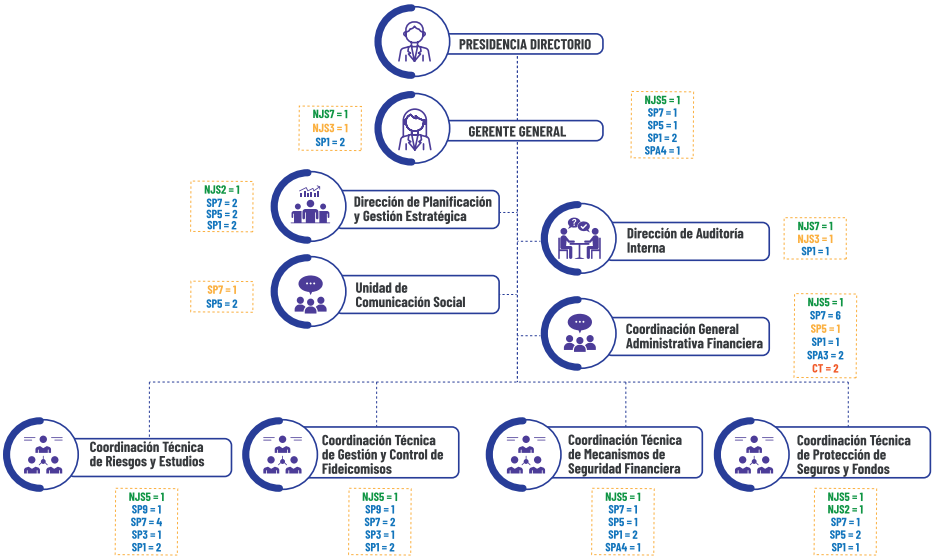
1.12. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la COSEDE contempla la figura de un delegado del Presidente de la República, quien ejerce la Presidencia del Directorio. Este órgano colegiado está integrado, además, por miembros plenos en representación de las siguientes entidades: 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 6).

La COSEDE cuenta con cuatro procesos adjetivos: 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.

Ilustración 6: Organigrama



Elaborado por: Coordinación General Administrativa Financiera/ UATH 2025

1.13. Metodología para la elaboración de la Planificación Estratégica

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

Herramientas

- Microsoft Teams
- Espacios colaborativos físicos y virtuales (Sala de sesiones, carpetas compartidas, etc.)
- Formularios de levantamiento y análisis (Matriz de principios y valores, Matriz FODA, Matriz de Stakeholders, Matriz de levantamiento de elementos orientadores, Matriz de gestión de Riesgos y Oportunidades de Planes, Matriz de cumplimiento e iniciativas, batería de indicadores de gestión)

Técnicas

- Lluvia de Ideas
- Retrospectiva del resultado del cumplimiento de la planificación estratégica y operativa. (Reportes de resultados GPR – Informe de Rendición de Cuentas 2023)
- Talleres participativos de percepción y análisis por cada Coordinación y Dirección
- Taller de consolidación y validación de autoridades para ajuste y construcción de Elementos Estratégicos.

Metodología

- Se establecieron formularios y hojas de trabajo con información consolidada y resumen de gestión institucional, líneas base y resultados del Plan Estratégico del periodo anterior, así como Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 socializado por la Secretaría Nacional de Planificación.
- Los formularios fueron entregados formalmente por parte de la Gerencia General a los coordinadores y directores, para que realicen talleres participativos con su equipo de trabajo y efectúen un análisis completo de

los elementos orientadores de la planificación institucional. Producto de esto, se generaron actas de reunión y los formularios fueron entregados a la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica para su consolidación.

- Una vez consolidados estos insumos, se convocó a un taller de trabajo presencial liderado por la máxima autoridad, donde se indicó la publicación oficial Plan de Desarrollo 2025-2029 "Ecuador No se Detiene", se revisó la alineación a planes superiores, se expusieron las propuestas de actualizaciones de cada unidad administrativa; y, en consenso se procedió al análisis de cada elemento, ajuste y aprobación de la máxima autoridad.

- Dentro de la planificación estratégica, los elementos analizados fueron: la misión, visión, valores institucionales, objetivos estratégicos, estrategias, riesgos y oportunidades de planes, matriz de stakeholders, iniciativas e indicadores de gestión y sus respectivas metas.

- Como resultado, se obtuvo la actualización de los elementos orientadores de la planificación estratégica y operativa para el periodo 2025 – 2029.

- 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, se procedió a diseñar y construir el documento de actualización del Plan Estratégico 2025-2029, con base en la Metodología de la Indagación Apreciativa y Mapas Estratégicos y a la "Guía Metodológica de Planificación Institucional", emitida por la Secretaría Nacional de Planificación.

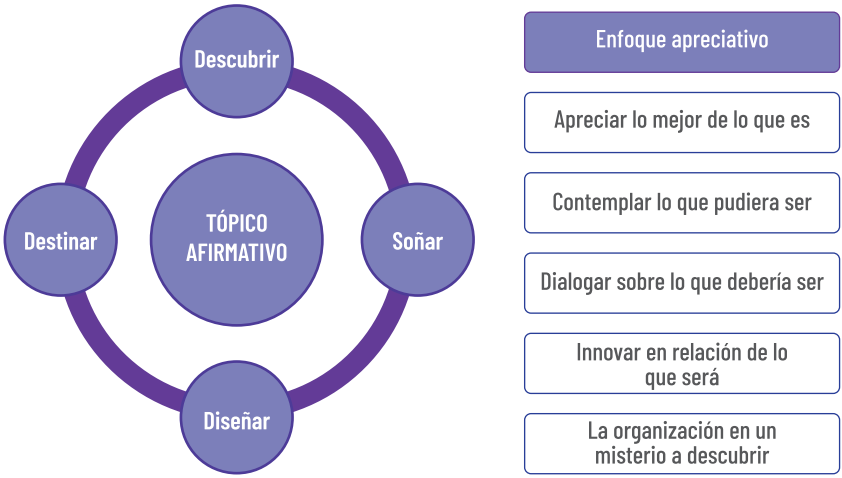
1.13.1. Indagación Apreciativa

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. Para ello se emplea un ciclo de 4 procesos focalizados en:

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

Ilustración 7: Metodología de la Indagación Apreciativa



Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

1.13.2. Articulación con los instrumentos de planificación que conforman el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP)

El sistema cuenta con instrumentos que articulan la implementación de las políticas públicas en territorio y facilita la vinculación del Plan Nacional de Desarrollo como máxima directriz política; las Agendas Nacionales para la igualdad, con sus propuestas de políticas transversales con enfoque social; la Gestión Integral de Riesgos de Desastres a nivel nacional, sectorial e institucional.

Tabla 6: Matriz ARTICULACIÓN INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

PEI - OEIS	Eje PND 2025-2029	Objetivos PND	Políticas del PND	Meta PND	ODS	Meta ODS
Incrementar la eficiencia en la gestión del pago del seguro de depósitos y seguro de seguros privados.	Eje Económico Fiscal	4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas	4.3 Promover la inclusión financiera y el acceso a productos y servicios financieros que permitan consolidar un sector financiero público sólido y sostenible.	Sin meta	N/A	N/A
Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos.						
Incrementar la eficiencia en el análisis, monitoreo y gestión integral, de los riesgos sistémicos del seguro de depósito, fondo de liquidez y seguros privados.						
Fortalecer las capacidades institucionales	Eje Institucional:	8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.	8.2 Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.	8.2.1 Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029	16. PAZ. JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas

1.13.3. Mapas Estratégicos

Se ha considerado el concepto de mapas estratégicos para el Plan Estratégico Institucional. Entendiéndose como mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales; ayudan a la comprensión y coherencia entre los elementos; 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.

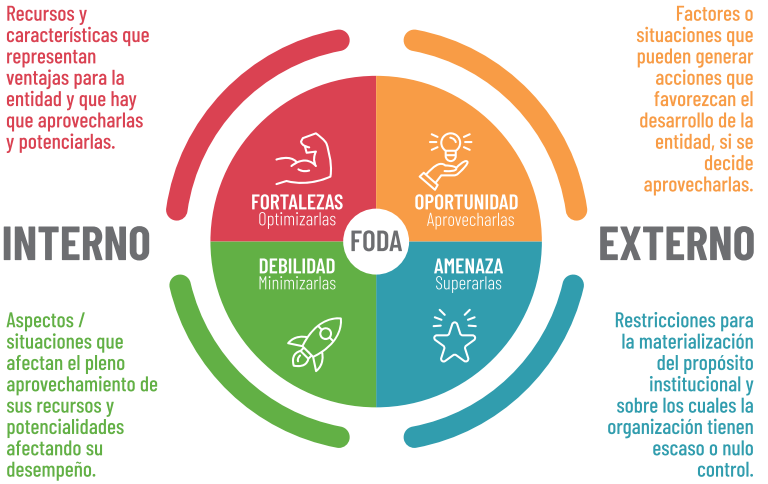
Bajo este contexto, se han establecido los principales lineamientos de acción y política que apalancarán de manera consecuente nuevos lineamientos estratégicos para el período 2025 – 2029.

1.14. Análisis FODA

Una vez concluido el diagnóstico situacional, se realizó 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 8: Variables del Análisis FODA COSEDE



Elaborado por: Secretaría Nacional de Planificación

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

Tabla 7: Matriz FODA COSEDE 2025 – Factores Internos

FORTALEZAS / INTERNAS	DEBILIDADES / INTERNAS
La institución impulsa la automatización de procesos mediante el desarrollo de sistemas tecnológicos In-house, adaptados a sus necesidades, lo que optimiza la eficiencia y la posiciona como referente en el sector.	Ausencia de Sistemas de Gestión Documental de procesos judiciales, procedimientos administrativos y coactivos, lo que dificulta la organización, seguimiento y acceso oportuno a la información crítica para la gestión institucional.
Política de inversión fortalecida y prudente, orientada a la diversificación en emisores fuera de riesgos sistémicos, con el fin de proteger y maximizar la sostenibilidad de los recursos institucionales.	
La alta dirección fomenta un liderazgo participativo, impulsando la colaboración institucional y brindando apoyo en los procesos de planificación y control de la gestión	Capacidad restringida de posicionamiento y comunicación institucional, que limita la visibilidad y el reconocimiento del rol estratégico de la entidad en el sistema financiero.
Personal técnico capacitado en seguros de depósitos y resolución bancaria, alcanzando estándares operativos adecuados.	

Capacidad institucional de adaptación al cambio, mediante la actualización constante de políticas y metodologías internas en respuesta a las exigencias del entorno	Ausencia de un sistema especializado para la administración y seguimiento de los portafolios de inversión, lo que limita la eficiencia en la gestión financiera y la toma de decisiones basada en información oportuna.
Cultura organizacional positiva, evidenciada por un buen clima laboral y enfoque en el trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos	
Buena relación con las entidades que forman parte de la Red de Seguridad Financiera del país, lo que fortalece la gestión de la Corporación.	Alta rotación del Presidente del Directorio y de los delegados, compromete el cumplimiento normativo en lo que corresponda
Personal calificado y comprometido con la gestión, que brinda un servicio eficiente a la ciudadanía y contribuye al logro de la visión institucional.	
La institución mantiene una marcada orientación de servicio dirigida a sus usuarios internos y externos, con énfasis en la atención oportuna, la adopción de tecnologías ágiles y el cumplimiento eficiente de sus necesidades.	Parque tecnológico de usuarios en estado obsoleto o insuficiente para cubrir las necesidades institucionales.
Infraestructura tecnológica robusta y de vanguardia, basada en servicios de Cloud, comunicaciones y ciberseguridad, que garantiza el acceso a información centralizada manteniendo confidencialidad, integridad y disponibilidad	
Sistema de gestión de calidad implementado con políticas, objetivos, estándares, monitoreo de procesos, que fomenta la mejora continua.	Limitadas oportunidades de crecimiento profesional pueden generar desmotivación, disminuir el compromiso y provocar pérdida de talento calificado.
Capacidad institucional para proponer política respecto al seguro de depósitos, fondo de liquidez y fondo de seguros privados, lo que permite fortalecer la gestión institucional.	
La institución implementa políticas de seguridad de la información basadas en las mejores prácticas, asegurando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de sus datos y procesos.	Dependencia operativa y de conocimiento en personal clave, lo que incrementa el riesgo de interrupción y la pérdida de experticia crítica

Elaborado por: Unidades Administrativas de COSEDE – GG

Tabla 7: Matriz FODA COSEDE 2025 – Factores Externos

OPORTUNIDADES / EXTERNAS	AMENAZAS / EXTERNAS
Innovación en el uso de plataformas tecnológicas y cambios regulatorios que mejoren los servicios a la ciudadanía.	Inestabilidad política, económica y cambios en el entorno gubernamental, que pueden afectar la continuidad de políticas públicas y la confianza en el sistema financiero nacional
Disponibilidad de convenios y asistencias técnicas que facilitan el acceso a recursos externos y el intercambio de conocimientos, permitiendo la incorporación de mejores prácticas y el fortalecimiento continuo de las competencias técnicas del personal Disponibilidad de emisores externos con bajo riesgo sistémico amplía las alternativas de inversión segura y diversificada, contribuyendo a la sostenibilidad de los recursos institucionales.	Terminación o modificación del convenio de uso del espacio en la Plataforma Gubernamental Financiera, que puede afectar la operación institucional y forzar reubicaciones
	Acciones administrativas o judiciales que retrotraen las liquidaciones forzosas, generando reprocesos operativos, retrasos en la gestión institucional y riesgos de desgaste en la confianza hacia la COSEDE
	Insuficiente y decreciente asignación presupuestaria limita el cumplimiento efectivo de roles y actividades institucionales.

Disponibilidad de normas y estándares de calidad respecto a la gestión de seguros de depósitos, protección de datos, anticorrupción y seguridad de la información que facilitan su adopción para mejorar el cumplimiento y los procesos.	La declaratoria de liquidación forzosa de entidades financieras con alto volumen de depósitos representa un riesgo de siniestros concentrados que podrían superar la capacidad de liquidez del fondo, comprometiendo el pago íntegro del seguro de los depositantes.
Creciente uso de medios digitales que facilitan la diversificación de los canales de comunicación y optimizan la difusión de servicios	Falta de entrega de información oportuna por parte de los organismos de control y falta de gestión oportuna por el administrador fiduciario pueden afectar la eficiencia en la toma de decisiones institucionales.
Apertura de los Agentes Pagadores para gestionar el pago del seguro de depósitos	Políticas públicas de reducción de personal y cambios normativos en el ámbito laboral
Servicios gratuitos ofrecidos por organismos nacionales que permiten mejorar la seguridad de la información institucional y la gestión integral de riesgos.	La difusión de noticias falsas y el mal uso del nombre o imagen de institucional pueden generar pérdida de confianza pública.
	Ocurrencia de eventos disruptivos externos, como desastres naturales o crisis sistémicas, que afecten la continuidad del negocio y la capacidad operativa.

Elaborado por: Unidades Administrativas de COSEDE – GG

1.15. Análisis de diagnóstico Sectorial y Territorial

La Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (COSEDE) es una institución pública que protege los depósitos y contribuye a la confianza y estabilidad del sistema financiero nacional y de seguros privados, a través de la gestión eficiente y responsable del Seguro de Depósitos, el Fondo de Liquidez y el Fondo de Seguros Privados.

Uno de los principales desafíos identificados en el sector económico, productivo y empleo relacionado al pago del Seguro de Depósitos, es el la distribución y comportamiento de cobro por parte de los beneficiarios. En la práctica, se ha evidenciado que las primeras personas en acceder al pago del seguro suelen ser aquellas cuyos depósitos presentan valores más altos, dentro de los límites de cobertura establecidos para cada institución financiera en proceso de liquidación, los cuales representan en promedio menos del 20% del total de beneficiarios. Los valores remanentes de menor cuantía (más del 80% del total de beneficiaros en promedio), por lo general, no se acercan a cobrar de manera inmediata, lo que genera una brecha temporal en la ejecución completa del proceso de restitución de fondos.

Para el periodo 2025-2029, la COSEDE contribuye al objetivo sectorial de "Preservar un Seguro de Depósitos sólido y sostenible, que brinde confianza a los depositantes y respalde la estabilidad del sistema financiero", a través de la medición

de dos indicadores sectoriales que permiten monitorear y evaluar el porcentaje total pagado del Seguro de Depósitos en relación al monto de costo contingente y el número promedio de días acumulados utilizados para la atención del pago de seguro de depósitos de bases de datos originales y modificadas. De esta manera, consolida su rol como una entidad técnica y estratégica dentro del esquema de seguridad financiera del país, contribuyendo al fortalecimiento de la confianza del público en el sistema financiero nacional y al sostenimiento de la estabilidad económica en beneficio de todos los ecuatorianos.

Por otro lado, respecto al diagnóstico territorial, el esquema organizacional de la COSEDE, establece realizar sus actividades de manera centralizada en la ciudad de Quito, donde gestiona todos los procesos gobernantes, agregadores de valor, apoyo y asesoría, permitiendo mantener una óptima operativdad, atención oportuna y acompañamiento ante resoluciones de liquidación de entidades de los sectores financiero privado, popular y solidario y empresas de seguros privados. Adicionalmente, para gestionar el proceso del pago del seguro de depósitos, se cuenta con convenios con agentes pagadores que se encuentran distribuidos a lo largo del territorio nacional, lo cual garantiza la prestación del servicio en cada una de las 24 provincias. En función de los criterios de oportunidad, economía y necesidad se determina el mecanismo de Pago del Seguro de Depósitos de los cuales se encuentran: i) en forma directa, a través de las oficinas de la COSEDE; ii) a través del liquidador; iii) por medio de un agente pagador; iv) por medio de transferencias directas a las cuentas que los asegurados mantengan en el sistema financiero nacional; o, v) cualquier medio de pago autorizado, incluidos los medios de pago electrónicos; esto en función al artículo 43 de la Codificación de Resoluciones del Directorio de COSEDE.

1.16. Mapa de actores - Identificación de Stakeholders

La COSEDE con la finalidad de conocer las necesidades y expectativas actuales de sus stakeholders (partes interesadas) realizó un levantamiento de información de los actores estratégicos. A través de entrevistas y grupos focales, se incluyeron los aportes de los beneficiarios, aseguradoras, liquidadores y agentes de pago en la matriz consolidada de Stakeholders y en el informe de Rendición de Cuentas 2024, fomentando la participación ciudadana y transparencia en la gestión institucional.

Tabla 8: Descripción de actores - Identificación de Stakeholders

ACTORES	TIPO	ROL	RELACIÓN (Directa/Indirecta)	INFLUENCIA	SERVICIOS RELACIONADOS
Presidencia del Directorio de COSEDE	Entidad Pública	Gobernanza	Directa	Alta	Aprobador de Resoluciones
Banco Central del Ecuador	Entidad Pública	Administrador Fiduciario	Directa	Alta	Administrador de Fideicomisos
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Entidad Pública	Agente de Control	Directa	Alta	Proveedor de información, estructuras y control
Superintendencia de Bancos	Entidad Pública	Agente de Control	Directa	Alta	Proveedor de información, estructuras y control
Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros	Entidad Pública	Agente de Control	Directa	Alta	Proveedor de información, estructuras y control
Ministro de Economía y Finanzas	Entidad Pública	Gobernanza	Directa	Alta	Lineamientos y aprobador de Resoluciones
Secretaría General de la Administración Pública	Entidad Pública	Gobernanza	Directa	Alta	Lineamientos y aprobador de Resoluciones
ASOBANCA/Delegado del sector financiero privado al Fondo de Liquidez	Organizaciones / Gremios	Observador de políticas	Directa	Media	Coordinación y articulación con entidades financieras
Delegado del Sector Financiero Popular y Solidario al Fideicomiso de liquidez	Organizaciones / Gremios	Observador de políticas	Directa	Media	Coordinación y articulación con entidades financieras
ACOSE	Organizaciones / Gremios	Observador de políticas	Indirecta	Baja	Coordinación y articulación con entidades financieras
ICORED	Organizaciones / Gremios	Observador de políticas	Indirecta	Baja	Coordinación y articulación con entidades financieras
Contraloría General del Estado	Entidad Pública	Agente de Control	Directa	Alta	Control
Organismos multilaterales (FMI, BID, BM, etc.)	Organismo internacional	Asesoría	Indirecta	Alta	Asesoría Técnica
Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	Entidad Pública	Decisor	Directa	Alta	Generador de políticas públicas
Comité de Estabilidad Financiera	Entidad Pública	Decisor	Indirecta	Alta	Coordinación y articulación de acciones en materia financiera
Ciudadanía en General	Personas naturales	Beneficiarios	Directa	Alta	Proveedor de información
Consejos Nacionales de Igualdad	Entidad Pública	Observancia de políticas	Directa	Baja	Directrices de transversalización de enfoques de igualdad

Elaborado por: Unidades Administrativas de COSEDE 2025

1.17. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029

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

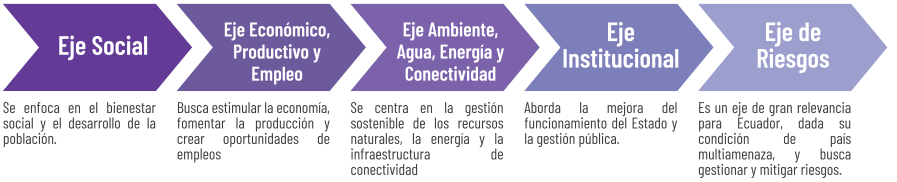
Ecuador No se Detiene 2025-2029

El Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 es un documento que establece como objetivo fundamental la consolidación de un Ecuador próspero, equitativo y sostenible, con base en cinco ejes estratégicos de acción: Social; Económico, productivo y empleo; Ambiental, agua, energía y conectividad; Institucional; y, Riesgos; orientados a promover un Estado participativo, transparente y orientado al bienestar de la población. Además, proporciona la base técnica que orienta la formulación e implementación de las políticas públicas destinadas a enfrentar de manera estructural problemáticas como la desigualdad, la pobreza y la exclusión social. Asimismo, promueve el acceso equitativo a servicios fundamentales como educación, salud, vivienda y empleo, garantizando a toda la población igualdad de oportunidades para su desarrollo integral. Todo esto en un entorno de seguridad, resiliencia, crecimiento económico sostenible, protección ambiental y fortalecimiento de la institucionalidad democrática. (Secretaría Nacional de Planificación, 2025)

Alineación a los Ejes, Objetivos y Políticas para el del Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo "Ecuador No se Detiene" contempla cinco ejes que priorizan los objetivos y políticas, plantean estrategias que guíen una gestión a corto y largo plazo, se orientan a la recuperación del rol constitucional que tiene la planificación participativa dentro del desarrollo del Ecuador.

Ilustración 9: Ejes y Objetivos del Plan de Desarrollo: Ecuador No se Detiene



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2025 – 2029

La gestión que realiza de la COSEDE contribuye directamente a la consecución de los ejes "Económico, Productivo y Empleo" e "Institucional", a través de su alineación a los objetivos: E2-04 y Política P4-3. A continuación, el detalle de la alineación:

Tabla 9: Alineación al Plan Nacional de Desarrollo "Ecuador No se Detiene" 2025 – 2029

Eje PND 2025-2029	Objetivos Nacionales del Plan de Desarrollo	Políticas del PND	Meta PND	Objetivos de desarrollo Sostenible	Meta ODS
Económico, Productivo y Empleo	**E2-04:** Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas	**P4-3:** Promover la inclusión financiera y el acceso a productos y servicios financieros que permitan consolidar un sector financiero público sólido y sostenible.	n/a	n/a	n/a
Institucional	**E4-08:** Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.	**P8-2:** Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.	**M8.2-1:** Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029.	**ODS-16:** Paz, Justicia e instituciones sólidas	**ODS-16-6:** Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación PND 2025-2029

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 período comprendido entre el año 2025 y 2029.

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 de construir una institución pública técnica que genere confianza y protege los recursos de los depositantes.



VISIÓN

Al 2029, seremos reconocidos como una entidad técnica que aplica las mejores prácticas en la gestión del seguro de depósitos, fondo de liquidez, y fondo de seguros privados, para contribuir a la confianza, y estabilidad en el sistema financiero 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.



MISIÓN

Proteger los depósitos y contribuir a la confianza y estabilidad del sistema financiero nacional y de seguros privados, a través de la gestión eficiente y responsable del Seguro de Depósitos, el Fondo de Liquidez y el Fondo de Seguros Privados.

1.18.3. Principios y Valores

Los principios y valores institucionales son pilares fundamentales dentro del Estado ecuatoriano, para su aplicación en beneficio de la ciudadanía. La base de estos principios y valores se encuentran definidos en la Política Nacional de Integridad Pública para cumplimiento del sector público. La gestión y el ejercicio de las funciones de todas las personas que conforman la COSEDE están guiadas por estos cinco valores éticos fundamentales, interdependientes y complementarios, identificados mediante un proceso de diálogo institucional horizontal e incluyente.

A continuación, el detalle:

- **Integridad:** Actuar con ética y transparencia en todas nuestras acciones, cumpliendo los valores, principios y normas para mantener y dar prioridad a los intereses públicos.
- **Honestidad:** Cumplimiento de las obligaciones con transparencia y rectitud en favor de la ciudadanía.
- **Legalidad:** Respetar y cumplir las leyes y regulaciones vigentes a fin de fortalecer el Estado Constitucional de derechos y la seguridad jurídica.
- **Justicia:** Actuar con imparcialidad, garantizando el ejercicio de derechos y el acceso a los servicios públicos por cada una de las personas, bajo los principios de igualdad y no discriminación.
- **Eficiencia:** Optimizar los recursos o gasto público asignado en la prestación de servicios a la sociedad.

El detalle de los principios relacionados con estos valores se muestra en la Ilustración 10.

Ilustración 10: 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 10: Descripción de Valores COSEDE

VALORES PARA EL SERVICIO PÚBLICO EN ECUADOR		PRINCIPIOS INSTITUCIONALES DE INTEGRIDAD PÚBLICA Y LEGALIDAD	
a) Integridad:	Actuar con ética y transparencia en todas nuestras acciones, cumpliendo los valores, principios y normas para mantener y dar prioridad a los intereses públicos.	Legalidad:	Actuar con apego a la Constitución, leyes y reglamentos que apliquen.
		Imparcialidad:	Proceder con objetividad en el ejercicio de la función pública.
b) Honestidad:	Cumplimiento de las obligaciones con transparencia y rectitud en favor de la ciudadanía.	Probidad:	Actuar con rectitud, integridad, honradez en cada decisión, actividad o acciones.
		Igualdad:	Todas las personas son iguales ante la ley, por lo que no existirá ninguna distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en criterios tales como el color, raza, etnia, edad, sexo, género, religión, orientación sexual, y otros criterios.
		Acceso a la información pública:	Respetar el derecho de acceso a la información pública.
c) Legalidad:	Respetar y cumplir las leyes y regulaciones vigentes a fin de fortalecer el Estado Constitucional de derechos y la seguridad jurídica.	Buen trato y amabilidad:	Los servidores públicos, trabajadores y toda persona que ejerza un cargo público, se encuentran en la obligación de brindar un trato gentil, amable y educado a las personas que requieren sus servicios.
d) Justicia:	Actuar con imparcialidad, garantizando el ejercicio de derechos y el acceso a los servicios públicos por cada una de las personas, bajo los principios de igualdad y no discriminación.	Servicio público:	Priorizar el interés general sobre cualquier interés particular.
		Protección del patrimonio público:	Protección del patrimonio público: utilizar de manera eficiente y transparente los recursos y bienes del Estado.
		Rendición de cuentas:	Ser responsables y transparentes en la gestión de los recursos y en el cumplimiento de las funciones públicas.
e) Eficiencia:	Optimizar los recursos o gasto público asignado en la prestación de servicios a la sociedad.	Prevención de conflictos de interés:	Evitar situaciones que puedan comprometer
		Promoción de la ética:	Fomentar una cultura organizacional basada en principios éticos y de legalidad, mediante la sensibilización y la capacitación continua. Se adjunta la Política Nacional de Integridad Pública 2024 - 2030)
		Innovación	Impulsar la generación constante de ideas innovadoras que permitan soluciones ágiles y efectivas para la fortalecer la gestión institucional.
		Trabajo en equipo	Contribuir de manera colectiva para alcanzar los objetivos comunes, de forma participativa y cooperativa con todas las personas que conforman la institución, respetando los criterios individuales.

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica
Fuente: Principios Institucionales de Integridad Pública y Legalidad

1.18.4. Lineamientos Estratégicos 2025 – 2029

1.18.4.1. Ejes Estratégicos

Se establecieron dos ejes estratégicos para el desarrollo de los diferentes objetivos estratégicos de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.

Los ejes definidos se encuentran detallados de siguiente manera:

- **Ciudadanía:** en este eje 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 eje se consideran los diferentes objetivos orientados a la eficiencia operacional, mejoramiento de los procesos, desarrollo del talento humano, uso efectivo de los recursos tecnológicos y financieros.

1.18.4.2. 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 de alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 "Ecuador No se Detiene":

EJE CIUDADANÍA

Objetivos Estratégicos formulados son:

- **Objetivo Estratégico 1:** Incrementar la eficiencia en la gestión del pago del seguro de depósitos y seguro de seguros privados.

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

- Agilizar los procesos relacionados con el pago del seguro de depósitos y seguro de seguros privados.

- Agilizar la gestión de recaudación y procesos coactivos.

- **Objetivo Estratégico 2:** Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos.

Las estrategias establecidas para alcanzar este objetivo son:

- Diversificar las inversiones en los emisores permitidos.
- Enfocar las inversiones en instrumentos que garanticen una mayor seguridad y liquidez.
- Optimizar la gestión Conciliación de Recaudaciones.

- **Objetivo Estratégico 3:** Incrementar la eficiencia en el análisis, monitoreo y gestión integral, de los riesgos sistémicos del seguro de depósito, fondo de liquidez y seguros privados.

La estrategia establecida para alcanzar este objetivo es:

- Desarrollar, actualizar e implementar metodologías y estudios para la identificación y valoración de riesgos sistémicos.

Tabla 11: Alineación Plan Nacional de Desarrollo – OEI Ciudadanía

OEIS	Eje PND 2025-2029	Objetivos PND	Políticas del PND	Meta PND	ODS	Meta ODS
Incrementar la eficiencia en la gestión del pago del seguro de depósitos y seguro de seguros privados.	Eje Económico Fiscal	**4.** Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.	**4.3** Promover la inclusión financiera y el acceso a productos y servicios financieros que permitan consolidar un sector financiero público sólido y sostenible.	Sin meta	N/a	N/a
Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos.						
Incrementar la eficiencia en el análisis, monitoreo y gestión integral, de los riesgos sistémicos del seguro de depósito, fondo de liquidez y seguros privados.						

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029

A continuación, se detallan los indicadores de gestión con los cuales se van a medir el cumplimiento de los objetivos institucionales:

Tabla 12: Indicadores y metas

OEI 1: Incrementar la eficiencia en la gestión del pago del seguro de depósitos y seguro de seguros privados.					
Indicador: *Porcentaje de emisión de títulos de crédito de entidades financieras del sector financiero privado y popular y solidario extintas y en liquidación forzosa a las que corresponden iniciar proceso coactivo.*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2024)	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
100%	100%	100%	100%	100%	100%
Enero - marzo	100%	100%	100%	100%	100%
Abril - junio	100%	100%	100%	100%	100%
Julio - septiembre	100%	100%	100%	100%	100%
Octubre - diciembre	100%	100%	100%	100%	100%

OEI 2: Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos					
Indicador: *Nivel de concentración del portafolio de inversión del Fideicomiso del Seguro de Depósitos del Sector Financiero Privado*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2024)	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
2.429	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Enero - marzo	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Abril - junio	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Julio - septiembre	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Octubre - diciembre	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

OEI 2: Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos					
Indicador: *Nivel de concentración del portafolio de inversión del Fideicomiso del Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2024)	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
1.859	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Enero - marzo	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Abril - junio	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Julio - septiembre	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Octubre - diciembre	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100

OEI 2: Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos					
Indicador: *Nivel de concentración del portafolio de inversión del Fideicomiso del Fondo de Seguros Privados*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2024)	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
1.622	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Enero - marzo	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Abril - junio	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Julio - septiembre	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Octubre - diciembre	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100

OEI 2: Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos					
Indicador: *Número de días de duración del portafolio de inversión del Fideicomiso del Seguro de Depósitos del Sector Financiero Privado*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2024)	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
172	181	181	181	181	181
Enero - marzo	181	181	181	181	181
Abril - junio	181	181	181	181	181
Julio - septiembre	181	181	181	181	181
Octubre - diciembre	181	181	181	181	181

OEI 2: Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos					
Indicador: *Número de días de duración del portafolio de inversión del Fideicomiso del Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2024)	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
128	181	181	181	181	181
Enero - marzo	181	181	181	181	181
Abril - junio	181	181	181	181	181
Julio - septiembre	181	181	181	181	181
Octubre - diciembre	181	181	181	181	181

OEI 2: Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos					
Indicador: *Número de días de duración del portafolio de inversión del Fideicomiso del Fondo de Seguros Privados*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2024)	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
103	181	181	181	181	181
Enero - marzo	181	181	181	181	181
Abril - junio	181	181	181	181	181
Julio - septiembre	181	181	181	181	181
Octubre - diciembre	181	181	181	181	181

OEI 2: Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos					
Indicador: *Porcentaje de entidades financieras del sector financiero privado que contribuyen dentro del plazo establecido*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2024)	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
100%	100%	100%	100%	100%	100%
Enero - marzo	100%	100%	100%	100%	100%
Abril - junio	100%	100%	100%	100%	100%
Julio - septiembre	100%	100%	100%	100%	100%
Octubre - diciembre	100%	100%	100%	100%	100%

OEI 2: Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos					
Indicador: *Porcentaje de aseguradoras que contribuyen dentro del plazo establecido al Fondo de Seguros Privados.*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2024)	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
96%	100%	100%	100%	100%	100%
Enero - marzo	100%	100%	100%	100%	100%
Abril - junio	100%	100%	100%	100%	100%
Julio - septiembre	100%	100%	100%	100%	100%
Octubre - diciembre	100%	100%	100%	100%	100%

OEI 2: Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos					
Indicador: *Porcentaje de entidades financieras del sector financiero popular y solidario pertenecientes al segmento 1, 2,3 y mutualistas que contribuyen mensualmente dentro del plazo establecido.*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2025)	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**	
0*	94%	95%	96%	97%	
Enero - marzo	91%	92%	93%	94%	
Abril - junio	92%	93%	94%	95%	
Julio - septiembre	93%	94%	95%	96%	
Octubre - diciembre	94%	95%	96%	97%	

OEI 2: Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos					
Indicador: *Porcentaje de entidades financieras del sector financiero popular y solidario pertenecientes al segmento 4 y 5 que contribuyen una vez al año.*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Semestral
Línea Base (2025)	**Meta 2026**		**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
0*	96%		97%	97%	98%
Enero - marzo	95%		96%	96%	97%
Octubre - diciembre	96%		97%	97%	98%

OEI 1: Incrementar la eficiencia en la gestión del pago del seguro de depósitos y seguro de seguros privados.					
Indicador: *Número promedio de días acumulados utilizados para la atención del pago de seguro de depósitos de bases de datos originales y modificadas*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2024)	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
1,7	4	3,8	3,6	3,4	3,2
Enero - marzo	4	4	3,8	3,6	3,4
Abril - junio	4	4	3,8	3,6	3,4
Julio - septiembre	4	3,8	3,6	3,4	3,2
Octubre - diciembre	4	3,8	3,6	3,4	3,2

OEI 1: Incrementar la eficiencia en la gestión del pago del seguro de depósitos y seguro de seguros privados.					
Indicador: *Porcentaje total pagado del Seguro de Depósitos en relación al monto de costo contingente*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2025)	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
0*	95,4%		95,6%	95,8%	96%
Enero - marzo	87%		95,4%	95,6%	95,8%
Abril - junio	95%		95,4%	95,6%	95,8%
Julio - septiembre	95,2%		95,5%	95,8%	95,9%
Octubre - diciembre	95,4%		95,6%	95,8%	96%

OEI 3: Incrementar la eficiencia en el análisis, monitoreo y gestión integral, de los riesgos sistémicos del seguro de depósito, fondo de liquidez y seguros privados.					
Indicador: *Porcentaje de cumplimiento del portafolio de estudios de seguros de depósitos, fondos de liquidez y seguros de seguros privados elaborados.*					
Comportamiento:	Discreto	Patrón de datos:	Sin tendencia	Periodicidad:	Trimestral
Línea Base (2024)	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**	**Meta 2029**
100%	100%	100%	100%	100%	100%
Enero - marzo	25%	25%	25%	25%	25%
Octubre - diciembre	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Todos los indicadores planteados presentan una configuración discreta por periodo, debido a que la información que se reporta respecto a la meta establecida en cada periodo, no se acumula, ni presenta afectación del resultado del periodo anterior.

EJE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Objetivos Estratégico formulado es:

PROCESOS

Objetivo Estratégico 4: 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 la TICs.
- Implementar un sistema de gestión integral por procesos con indicadores de desempeño
- Monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, identificar desviaciones y proporcionar información para la toma de decisiones
- Establecer e implementar procesos de gestión documental
- Implementar mecanismos de control y seguimiento para un uso eficiente de los recursos
- Impulsar el desarrollo y la motivación del talento humano
- Optimizar la comunicación institucional interna y externa

Tabla 13: Alineación Plan Nacional de Desarrollo – Fortalecimiento Institucional

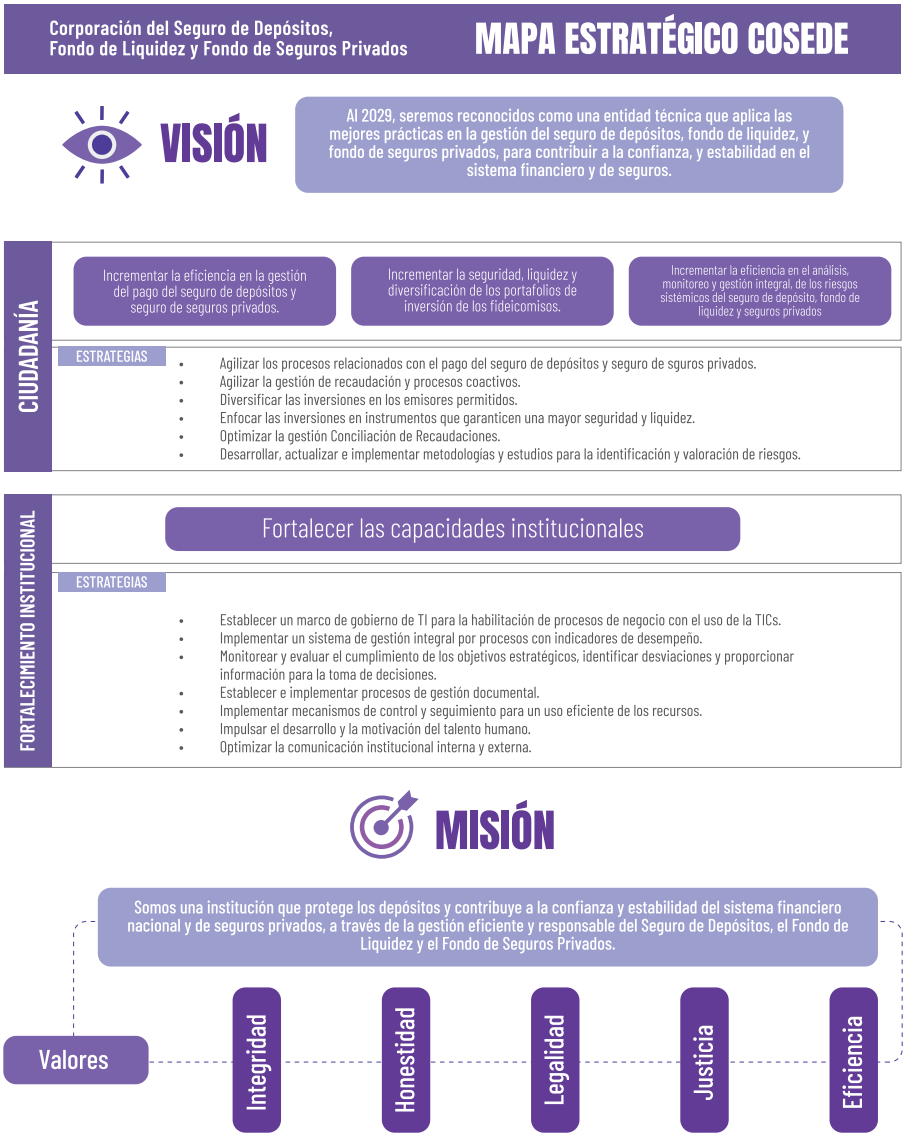
OEI	Eje PND 2021-2025	Objetivos PND	Políticas del PND	Meta PND	ODS	META ODS
Fortalecer las capacidades institucionales	Eje Institucional:	**8.** Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.	**8.2** Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.	**8.2.1** Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029	**16.** PAZ. JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	**16.6** Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029

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 11: Mapa Estratégico COSEDE 2025 – 2029



Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

1.18.5.1. Objetivos operativos e iniciativas

Para alcanzar los objetivos institucionales las unidades administrativas proponen ideas y acciones que, en el transcurso del tiempo, conformarán la base para la de elaboración de propuestas de proyectos y gestión de procesos. A continuación, el detalle:

Tabla 14: Iniciativas Estratégicas 2025 – 2029

Unidad Administrativa	Objetivos operativos	Propuesta 2025 - 2029	Periodo de ejecución
Coordinación Técnica de Mecanismos de Seguridad Financiera	Incrementar la eficiencia en el pago del seguro de depósitos y seguro de seguros privados MEDIANTE la potencialización del uso de los canales de pago del seguro de depósitos	Optimización de la gestión de las normas sobre la Información que deben difundir las entidades financieras para la concientización del Seguro de Depósitos.	2025-2026
		Fortalecer la gestión de pago del seguro de depósitos y seguro de seguros privados mediante transferencias masivas.	2025-2027
		Estudio de factibilidad para determinar nuevos canales de pago para el Seguro de Depósitos y Seguro de Seguros Privados.	2026-2027
		Estudio de factibilidad para implementar normas sobre la Información que deben difundir a las Aseguradoras Privadas.	2028-2029
		Actualización y mejora de procesos de cada unidad.	2025-2029
Coordinación Técnica de Protección de Seguros y Fondos	Incrementar la gestión de patrocinio institucional MEDIANTE la atención oportuna a reclamos administrativos	Implementar herramientas de apoyo para la gestión del patrocinio jurídico que incorpore mecanismos de alertas para el cumplimiento de plazos procesales, asegure la trazabilidad de las actuaciones y facilite la gestión documental de los expedientes.	2025-2029
	Incrementar la gestión de recuperación del seguro de depósitos MEDIANTE la ejecución del procedimiento coactivo	Implementar el uso del sistema informático de acceso, registro, control y archivo para la gestión de recaudación y gestión de coactivas.	2025-2029
		Actualización y mejora de procesos de cada unidad.	2025-2029
Coordinación Técnica de Gestión y Control de Fideicomisos	Incrementar la eficiencia de la administración de los fideicomisos MEDIANTE la gestión de inversiones enfocada en reducir la concentración y maximizar la seguridad y liquidez, y el fortalecimiento sistemático del proceso de conciliación y recaudación de las contribuciones obligatorias.	Gestionar licencias de administración de portafolios nacionales e internacionales.	2026
		Identificar nuevos emisores en el exterior	2025-2029
		Mantenimiento y actualización (mejoras) del Sistema de conciliación de recaudaciones.	2025-2026
		Desarrollar el sistema de Cálculo de Intereses para la emisión de la liquidación de cobro para el inicio del proceso coactivo.	2025-2026
		Automatizar la generación y actualización de la Matriz de Seguimiento de Acreencias.	2025-2026
		Implementar un sistema que recoja la contabilidad de los Fideicomisos para la automatización de informes de seguimiento al administrador fiduciario.	2025-2029
		Actualización y mejora de procesos de cada unidad.	2025-2029
Coordinación Técnica de Riesgos y Estudios	Incrementar la capacidad analítica del riesgo del sistema financiero nacional y de seguros privados MEDIANTE el desarrollo, mejora y aplicación de metodologías técnicas.	Desarrollar, actualizar un Tablero diario con datos oficiales integrados, KPIs críticos y alertas para gestión oportuna.	2025-2026
		Fortalecer las relaciones interinstitucionales con la finalidad de tener datos y criterios homologados de riesgo de las entidades del sector financiero ecuatoriano.	2025-2028
		Actualización del CORE de Conciliación, alineados a las directrices internas y externas aplicadas al Seguro de Depósitos y Seguros Privados.	2025-2029
	Incrementar la eficiencia institucional MEDIANTE la implementación del plan de solución integral de la herramienta de inteligencia de negocios.	Implementar "Gobierno de Datos" para fortalecer la gestión, calidad, seguridad y disponibilidad de la información institucional.	2025-2029
		Actualización y mejora de procesos de cada unidad.	2025-2029

Unidad de Comunicación Social	Incrementar el posicionamiento del seguro de depósitos en la ciudadanía MEDIANTE la implementación de estrategias comunicacionales	Fortalecer relaciones públicas para posicionar el seguro de depósitos	2026-2027
		Posicionar el seguro de depósito a nivel nacional según resultados de levantamiento de línea base del conocimiento del seguro de depósitos	2027-2029
		Actualización y mejora de procesos de cada unidad.	2025-2029
Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	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.	2025-2026
		Diseñar e implementar mecanismos de redundancia, continuidad y alta disponibilidad para la Infraestructura Tecnológica que respalda los procesos críticos de la organización.	2027-2029
		Fortalecer la infraestructura de monitoreo en tiempo real de los servicios tecnológicos, implementando soluciones automatizadas para los sistemas de autenticación y gestión de registros.	2025-2026
	Incrementar la eficiencia de la planificación institucional MEDIANTE la integración y cooperación de las partes interesadas; y, control de los planes, programas y proyectos.	Actualización de la matriz de competencias.	2025-2026
		Fortalecer la cultura de planificación y evaluación mediante planes de sensibilización y capacitación.	2026-2029
	Incrementar la eficiencia operacional MEDIANTE la mejora continua y la implementación de un sistema integral de gestión por procesos.	Actualización del Modelo de Gestión y Cadena de Valor.	2025-2026
		Plan de mejora del Proexce – PEC.	2025-2027
		Actualización y mejora de procesos de cada unidad.	2025-2029
Coordinación General Administrativa Financiera	Incrementar la eficiencia en la gestión del archivo, bienes y servicios institucionales MEDIANTE su ejecución oportuna, así como el monitoreo y control periódico.	Gestionar la actualización de versión del sistema de Gestión Documental YURA, para el manejo y gestión documental institucional.	2026-2027
	Incrementar la eficiencia de la Gestión del Talento Humano MEDIANTE la ejecución acertada y oportuna de todos sus subsistemas.	Actualización del Estatuto de Gestión Orgánico por Procesos.	2025-2026
		Actualización del Manual de Clasificación de Puestos.	2025-2026
		Gestionar alianzas estratégicas orientadas a fortalecer y mantener una mejora continua en la gestión del talento humano.	2025-2029
	Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos financieros MEDIANTE la implementación de metodologías de planificación y ejecución presupuestaria.	Actualización y mejora de procesos de cada unidad.	2025-2029

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 2029. 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 2025, para aprobación por el monto de US$ 1.533.700,72.

A continuación, el detalle de los programas presupuestarios y su alineación:

Tabla 15: Programas y proyectos por OEI

Objetivo Estratégico Institucional	Código de Programa	Programa presupuestario	CUP Proyecto	Proyecto	Meta PND*	Meta ODS
Incrementar la eficiencia en la gestión del pago del seguro de depósitos y seguro de seguros privados.	55	Aseguramiento de disponibilidades de recursos para procesos de resolución bancaria.	n/a	n/a	n/a	n/a
Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos.	55	Aseguramiento de disponibilidades de recursos para procesos de resolución bancaria.	n/a	n/a	n/a	n/a
Incrementar la eficiencia en el análisis, monitoreo y gestión integral, de los riesgos sistémicos del seguro de depósito, fondo de liquidez y seguros privados.	55	Aseguramiento de disponibilidades de recursos para procesos de resolución bancaria.	n/a	n/a	n/a	n/a
Fortalecer las capacidades institucionales.	1	Administración Central.	n/a	n/a	**8.2.1** Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029.	**16.6** Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

Implementación de la política pública con enfoque territorial

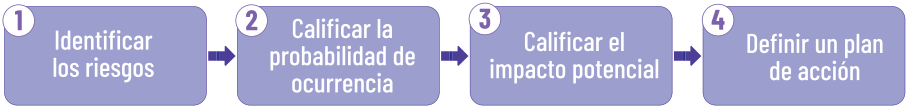
El esquema organizacional de acuerdo con el Análisis de Presencia Institucional en el Territorio establece realizar sus actividades operacionales en Planta Central, ubicada en la ciudad de Quito. La COSEDE, en el compromiso de brindar un servicio oportuno y de calidad hacia la ciudadanía, ha implementado 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 han 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 y Oportunidades Estratégicos.

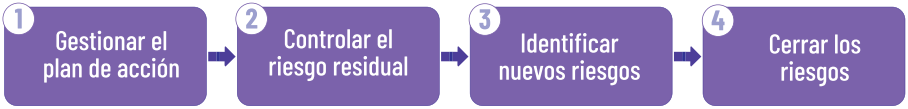
Actualmente la COSEDE cuenta con una metodología de administración de riesgos y oportunidades aprobada e implementada con un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza o eventos favorable causados por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones, 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 con la metodología implementada:

Ilustración 12: Fases de la Gestión de Riesgos y Oportunidades

Fase I: Identificación, Análisis, Evaluación y Tratamiento de los Riesgos y/u oportunidades



Fase II: Monitoreo y Control de los Riesgos y/u oportunidades



Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

El resumen de los riesgos institucionales relacionados a los objetivos estratégicos con sus respectiva calificación, tipología y planes de acción se muestra en a Tabla 16.

Tabla 16: Resumen de Riesgos y oportunidades Institucionales

Objetivos estratégicos	Nivel	Tipo	Plan de acción
Incrementar la eficiencia en la gestión del pago del seguro de depósitos y seguro de seguros privados.	3,33	Evitar	Coordinar con las demás áreas de COSEDE que forman parte del proceso para reasignar los recursos disponibles que permitan dar cumplimiento con el proceso de pago, cuando exista una demanda de trámites que sobrepase la capacidad operativa.
	9,33	Mejorar/ Potenciar	Establecer un plan de difusión del pago del seguro de depósitos para Agentes Pagadores.
	27,00	Prevenir/ Mitigar	Reuniones y solicitud de alertar con el organismo de control
Incrementar la seguridad, liquidez y diversificación de los portafolios de inversión de los fideicomisos.	18,00	Prevenir/ Mitigar	Monitoreo constante de los emisores y coordinar con el BCE para la aprobación de la relación con el emisor
	24,00	Aprovechar	Fomentar inversiones en Organismo Supranacionales y Multilaterales.
Incrementar la eficiencia en el análisis, monitoreo y gestión integral, de los riesgos sistémicos del Seguros de Depósito, Fondo de Liquidez y Seguros Privados.	16,50	Prevenir /Mitigar	Mantener activas las reuniones interinstitucionales con las superintendencias de Bancos, Compañías, Economía Popular y Solidaria, Banco Central con la finalidad de actualizar y formalizar convenios y retroalimentar criterios en temas de riesgos
Fortalecer las capacidades Institucionales.	18,00	Prevenir /Mitigar	Realizar seguimientos recurrentes para la atención de requerimientos institucionales
	18,00	Prevenir /Mitigar	Aprobación por parte del Ministerio de Trabajo del plan presentado.
	21	Prevenir /Mitigar	Implementar políticas de seguridad de la información, mantener los controles de autentificación multifactor, suplantación de identidad con herramienta de opensource y pruebas de conceptos POC.

Elaborado por: Unidades Administrativas de la COSEDE – DPGE

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 2025 – 2029, mismos que se encuentran alineados a la planificación institucional y nacional. La batería de indicadores con sus elementos se encuentra detallados en los anexos 10.7: Ficha de indicadores y metas de la planificación institucional.

ANEXOS

- **Anexos 1:** Atribuciones y facultades de la entidad (10.1)
- **Anexo 2:** Evolución del presupuesto institucional (10.2)
- **Anexo 3:** Descripción de actores (10.3)
- **Anexo 4:** Descripción de estrategias por OEI (10.4)
- **Anexo 5:** Programas y proyectos institucionales por OEI (10.5)
- **Anexo 6:** Presupuesto de gasto corriente y de inversión (10.6)
- **Anexo 7:** Ficha de indicadores y metas de la planificación institucional (10.7)
- **Anexo 8:** Informe técnico justificativo para solicitar la actualización del Plan Institucional (10.8.1)
- **Anexo 9:** Formato de matriz para la actualización del Plan Institucional (10.8.2)