

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
“INDOAMERICA”**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS  
SOCIO PRODUCTIVOS**

**TEMA:**

---

**“ INVESTIGACIÓN DE LOS RIESGOS Y SUS INCIDENCIAS EN LA  
GESTIÓN DE LOS PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS  
FINANCIADOS POR INSTITUCIONES FINANCIERAS PUBLICAS EN LA  
PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2015 ”**

---

**Trabajo de investigación para la obtención del Título de Magister en Gestión  
de Proyectos socio productivos**

**AUTOR: Jorge Hernán Villacis Carrillo**

**Director: Dr. René Basantes**

**AMBATO – ECUADOR**

**2017**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación “ **INVESTIGACIÓN DE LOS RIESGOS Y SUS INCIDENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS FINANCIADOS POR INSTITUCIONES FINANCIERAS PUBLICAS EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2015** ”, presentado por Jorge Hernán Villacis Carrillo, para optar por el título de Máster en Gestión de Proyectos Socio Productivos, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 17 de enero del 2017.

.....  
Dr. René Basantes

DIRECTOR

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Jorge Hernán Villacis Carrillo, declaro ser autor del Trabajo de Investigación, titulado: " **INVESTIGACIÓN DE LOS RIESGOS Y SUS INCIDENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS FINANCIADOS POR INSTITUCIONES FINANCIERAS PUBLICASEN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2015** ", como requisito para optar al grado de "Magister en Gestión de Proyectos Socioproductivos", autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 17 días del mes de enero de 2017, firmo conforme:

**Autor:** Jorge Hernán Villacis Carrillo

**Firma:**

**Número de Cédula:** 1802033025

**Dirección:** Ambato - Tungurahua

**Correo Electrónico:** jvillacis@ymail.com

**Teléfono:** 0984250304

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título Máster en Gestión de Proyectos Socio Productivos, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

.....  
Jorge Hernán Villacis Carrillo

CI. 180203302-5

## **APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR**

El trabajo de investigación científica, ha sido revisado, aprobada y autorizada su impresión y empastada, previa la obtención del grado de Master en Gestión de Proyectos Socio Productivos; por lo tanto, autorizamos al postulante a la presentación a efectos de su sustentación pública.

Ambato, enero del 2017.

El Jurado

---

**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**MIEMBRO DEL JURADO**

---

**MIEMBRO DEL JURADO**

## **DEDICATORIA**

Con amor dedico este proyecto a mi esposa por brindarme el apoyo para conseguir mis objetivos, a mis hijos, y a toda mi familia por estar siempre pendientes y darme la fuerza y confianza para seguir adelante y lograr mis objetivos.

Jorge H. Villacís

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Tecnológica Indoamérica, donde forje mi pensamiento para alcanzar las mejores ideas.

A mis padres quienes me han apoyado incondicionalmente fortalecido de fe y entusiasmo mi espíritu.

Gracias.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CONTENIDO	
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA .....	iii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	iv
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
SUMARIO INVESTIGATIVO .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Tema.....	2
Línea de Investigación .....	2
Planteamiento del Problema.....	2
Contextualización.....	2
Análisis Crítico.....	6
Prognosis .....	7
Formulación del Problema .....	8
Delimitación.....	8
Justificación.....	8
Objetivos .....	10

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos .....	11
Fundamentaciones.....	12
Fundamentación Filosófica .....	12
Fundamentación Legal .....	13
Marco Conceptual .....	17
Categorías Fundamentales .....	54
Constelación de Ideas.....	55
Marco Legal - Constitución .....	64

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

Enfoque de la Investigación .....	136
El enfoque cualitativo .....	137
El enfoque cuantitativo .....	137
Modalidad de la Investigación .....	138
Tipo de Investigación.....	138
Investigación de campo.....	139
Población y Muestra.....	139
Operacionalización de Variables.....	142
Plan de Recolección de Información.....	147
Plan de Procesamiento y Análisis de la Información.....	147

### **CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Desarrollo económico territorial de Tungurahua .....	149
El proceso de competitividad y análisis de la competitividad de Tungurahua ...	151
Análisis comparativo índice de competitividad .....	157
Análisis de la Competitividad del clima de negocios .....	173
Análisis información actividades económicas .....	178

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES .....	397
RECOMENDACIONES .....	398

**CAPÍTULO VI**  
**LA PROPUESTA**

Tema.....	399
Antecedentes .....	399
Justificación.....	399
Objetivos .....	400
Desarrollo de la Propuesta .....	401
Estructuración de la Propuesta .....	403
Construcción de la Propuesta.....	407
Conclusión Final .....	418
BIBLIOGRAFÍA: .....	419
ANEXOS.....	422

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de riesgo.....	5
Tabla 2. Análisis factor personas .....	57
Tabla 3. Análisis factor Aglomeración y urbanización.....	58
Tabla 4. Análisis infraestructura y localización.....	59
Tabla 5. Aprobaciones realizadas CFN durante el 2015 .....	79
Tabla 6. Aprobaciones realizadas CFN por sucursal .....	80
Tabla 7. Operación de la Variable: Riesgos en el Desarrollo Económico Territorial de Tungurahua.....	142
Tabla 8. Operación de la Variable Gestión de Proyectos Socio Productivo financiados por Instituciones Públicas en la provincia de Tungurahua .....	144
Tabla 9. Proyección de población de la Provincia de Tungurahua, 2001 - 2010	152
Tabla 10. Proyección de población de los cantones de Tungurahua, 2001 - 2010 .....	152
Tabla 11. PIB por rama de actividad.....	153
Tabla 12. Población ocupada en la provincia de Tungurahua, según sectores económicos 2008.....	154
Tabla 13. Población ocupada en la Ciudad de Ambato, Según sectores económicos 2008.....	155
Tabla 14. Posición competitiva de Tungurahua .....	155
Tabla 15. Factores más desarrollados .....	156
Tabla 16. Desarrollo Integral de las personas y Empleo.....	159
Tabla 17. Estrategias para mejorar el factor personas.....	162
Tabla 18. Aglomeración y Urbanización .....	163
Tabla 19. Recursos naturales y ambiente .....	166
Tabla 20. Segmentos de negocios identificados .....	183
Tabla 21. Identificación de negocios en la provincia.....	189
Tabla 22. Red de oficinas.....	250
Tabla 23. Cobertura geográfica de las unidades administrativas territoriales:....	250
Tabla 24. Aprobaciones realizadas por mecanismo durante el 2015 .....	252
Tabla 25. Desembolsos por sector económico.....	258
Tabla 26. Aprobaciones y desembolsos por sucursal (USD MILLONES).....	259
Tabla 27. Oficinas CFN 2014 .....	308

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

gráfico 1. Competitividad Sistémica .....	4
Gráfico 2. Competitividad Sistémica .....	7
Gráfico 3. Desarrollo Económico Territorial Y Local. ....	27
Gráfico 4. Red De Inclusiones Conceptuales.....	54
Gráfico 5. Constelación De Ideas De La Variable Independiente .....	55
Gráfico 6. Constelación De Ideas De La Variable Dependiente.....	55
Gráfico 7. Análisis Estratégico Clusters .....	63
Gráfico 8. Análisis Estratégico Cadenas De Valor .....	63
Gráfico 9. Aprobaciones Realizadas Cfn .....	79
Gráfico 10. Composición De Desembolsos Por Tipo De Cliente 2015 .....	104
Gráfico 12. Aprobaciones Anuales 2007-2015.....	106
Gráfico 13. Desembolsos Anuales 2007-2015.....	107
Gráfico 14. Manual De Gestión De Operación De Crédito .....	117
Gráfico 15. Analisis Bnf .....	119
Gráfico 16. Situación Financiera.....	119
Gráfico 17. División Política De Tungurahua.....	151
Gráfico 18. Desarrollo Integral De Personas .....	157
Gráfico 19. Desarrollo Integral De Las Personas Y Empleo .....	158
Gráfico 20. Población Por Rango De Edad.....	161
Gráfico 21. Nivel De Educación .....	162
Gráfico 22. Aglomeración Y Urbanización .....	163
Gráfico 23. Infraestructura Y Localización .....	165
Gráfico 24. Recursos Naturales Y Ambiente .....	166
Gráfico 25. Gestión Empresarial.....	169
Gráfico 26. Acceso A Financiamiento .....	170
Gráfico 27. Innovación, Ciencia Y Tecnología .....	170
Gráfico 28. Gestión, Gobiernos E Instituciones.....	171
Gráfico 29. Seguridad Jurídica.....	172
Gráfico 30. Internacionalización Y Apertura.....	172
Gráfico 31. Esquema Metodológico Del Proceso .....	177
Gráfico 32. Análisis Información Actividades Económicas .....	178
Gráfico 33. Instituciones De Apoyo.....	179
Gráfico 34. Criterios Para Definición De Clusters.....	181
Gráfico 35. Segmentos De Negocio Identificados.....	187
Gráfico 36. Criterios De Percepción .....	192
Gráfico 37. Criterios De Selección .....	194
Gráfico 38. Factoring .....	253
Gráfico 39. Activos Fijos Sectores Priorizados .....	255
Gráfico 40. Activos Fijos Vs Desembolsos .....	255
Gráfico 41. Fondo Nacional De Garantía .....	256
Gráfico 42. Vivienda.....	257
Gráfico 43. Resultados 2015 .....	258

Gráfico 44. Cobertura Cfn.....	259
Gráfico 45. Mapa De Procesos.....	265
Gráfico 46. Estructura Orgánica Sucursales .....	266
Gráfico 47. Diagramas De Flujos De Los Procesos De Analisis Y Concesión De Crédito.....	306
Gráfico 48. Evolución De Activos Cfn 2007- 2015.....	310

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**SUMARIO INVESTIGATIVO**

**TEMA: " INVESTIGACIÓN DE LOS RIESGOS Y SUS INCIDENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS FINANCIADOS POR INSTITUCIONES FINANCIERAS PUBLICAS EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2015 "**

**AUTOR:** Jorge Villacis

**TUTOR:** René Basantes

**Descripciones:**

Cuando se habla de Desarrollo Económico Territorial, se enmarcan tres elementos: más ingreso económico (las personas incrementan sus ingresos), más fuentes de trabajo (la gente tiene oportunidades de trabajo) y más bienestar social (bienestar de una comunidad o región).

Por otro lado, el riesgo es la eventualidad de que ocurra un hecho capaz de producir algún daño. Toda actividad, por simple que sea, implica un riesgo.

Las falencias en la investigación de riesgos en la fase de Diseño y Gestión de Proyectos, por parte de los involucrados directos e indirectos, provocan efectos negativos en la Gestión de los mismos y por ende son pertinentes al Desarrollo Económico de los Territorios.

La presente investigación constituye un aporte en la metodología de Matriz de Marco Lógico (MML), aplicada en las propuestas de proyectos socio-productivos involucrando a los sectores sociales, productivos e Instituciones financieras públicas (Proveedores de recursos financieros), ya que la dinámica socio-productiva de la provincia de Tungurahua se da por su Desarrollo Económico Territorial y sus riesgos.

**TECHNOLOGICAL UNIVERSITY INDOAMÉRICA  
FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS**

**ABSTRACT**

**TOPIC: " INVESTIGACIÓN DE LOS RIESGOS Y SU INCIDENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS FINANCIADOS POR INSTITUCIONES FINANCIERAS PUBLICAS EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2015 "**

**AUTHOR:** Jorge Villacis

**TUTOR:** René Basantes

**Descriptions:**

More economic income (people increase their income), more jobs (people have job opportunities) and social welfare (welfare of a community or region): When speaking of Territorial Economic Development, three elements are framed.

On the other hand, the risk is the possibility that a fact capable of producing damage occurs. Any activity, however simple, involves risk.

Shortcomings in risk research phase Design and Project Management, by directly and indirectly involved, cause negative effects on the management thereof and therefore are relevant to the economic development of the Territories.

This research is a contribution to the methodology of Logical Framework Matrix (MML), applied in the proposed socio-productive projects involving social, productive and public financial institutions (providers of financial resources) sectors, as the dynamic partner -productive of the province of Tungurahua is given by the Territorial Economic Development and risks.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está constituido por cinco capítulos, a través de los cuales se presenta a la problemática sujeta a análisis, la metodología, los resultados de la investigación y la metodología de la propuesta. A continuación, se presenta un extracto de su estructura.

**Capítulo I El Problema.** - Abarca desde la línea de investigación regente en la Universidad y su pertinencia al problema investigado, hasta el planteamiento de los objetivos.

**Capítulo II Marco Teórico.** - Contiene los antecedentes de la investigación, sus fundamentaciones, referencia teórica de los elementos a investigar, la determinación de las variables independientes y dependientes con sus respectivas constelaciones de ideas.

**Capítulo III Metodología.** - Corresponde a definir el enfoque, modalidad y tipo de la investigación a realizarse, así como la identificación de las unidades poblacionales a investigar como el proceso investigativo a seguir.

**Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados.** - Constituye el análisis e interpretación de los resultados, estableciendo al final un conjunto de conclusiones que validaran la propuesta presentada.

**Capítulo V Propuesta.** - En este capítulo se desarrollan las etapas a través de las cuales se identifican y evalúan procesos clave, se identifican riesgos y controles, se construye una matriz de categorización y evaluación de los eventos de riesgo

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Tema**

**“Investigación de los Riesgos y su incidencia en la Gestión de los Proyectos Socio Productivos financiados por Instituciones financieras Publicas en la provincia de Tungurahua en el año 2015”**

#### **Línea de Investigación**

La línea de investigación empleada para esta presente investigación es la Empresarialidad, definidas en marzo del 2011 por la Universidad Tecnológica Indoamérica, como la línea que orientan el estudio de la capacidad de emprendimiento o empresarialidad de la región, enfocada a la repotenciación y/o creación de nuevos negocios o industrias que ingresan al mercado con un componente de innovación.

En el estudio de la capacidad emprendedora se vincula el modelo teórico de generación e implementación de proyectos, en cuyas fases se considera el análisis y propuestas del manejo de riesgos inherentes al mismo, por ello bajo esta definición desarrolla la presente propuesta.

#### **Planteamiento del Problema**

#### **Contextualización**

Los conceptos de Desarrollo Económico Territorial y la investigación de sus

Riesgos marcan el desarrollo del contexto de la presente Investigación. Cuando se habla de Desarrollo Económico se hace enmarca en tres elementos: más ingreso económico (las personas incrementan sus ingresos), más fuentes de trabajo (la gente tiene oportunidades de trabajo) y más bienestar social (bienestar de una comunidad o región).

El desarrollo económico que se promueve en los territorios que son más pequeños que los países (como regiones o ciudades) es conocido como "**Desarrollo Económico Territorial (DET)**", que no es igual que hablar del desarrollo económico con enfoque "macro" y el enfoque "sectorial".

Una de las aristas más importantes del DET, es la competitividad, de la cual depende las posibilidades y riesgos reales que tienen los emprendimientos para generar ingresos y fuentes de trabajo.

Un autor que aborda este tema es Michael Porter con su propuesta de Competitividad Sistémica, concepción elaborada en los inicios de la década de los noventa por Instituto Alemán de Desarrollo. La noción fundamental de este concepto es ver a un territorio como un sistema de elementos o partes interdependientes.

El modelo de la competitividad sistémica plantea que las distintas variables que influyen en la competitividad de las empresas pueden dividirse en los siguientes niveles:

- ✓ Nivel Macro.
  - Hace referencia a los aspectos del entorno no inmediato de las empresas pero que influye también significativamente en su desempeño, como las variables macroeconómicas y la gestión de las instituciones del Gobierno Central (Lineamientos Políticos Entorno).
- ✓ Nivel Meso.
  - Se refiere al entorno inmediato de la empresa, en donde se ubican,

entre otros, las instituciones de apoyo local y regional, incluyendo las GAD's provinciales y locales.

- ✓ Nivel Micro.
  - Se refiere a la gestión " macroeconómica " de las empresas y de sus asociaciones y gremios, es decir, su desempeño en términos de calidad y productividad.

El siguiente grafico clarifica los niveles mencionados y algunas variables propias de cada nivel:

Gráfico 1. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

## Competitividad Sistémica



Fuente: Mesopartner – PACA®

Elaborado por: Jorge Villacis

El riesgo es la eventualidad de que ocurra un hecho capaz de producir algún daño.

Toda actividad, por simple que sea, implica un riesgo.

**Tabla 1. DEFINICIONES DE RIESGO**

Considere las siguientes definiciones del riesgo:

DORFMAN Introduction de Risk Management / Insurance, 4th. Edition.	El Riesgo es la variación de posibles resultados de un evento producto de algún cambio.
VAUGHAN Risk Management, 2th Edith Published for SS. Huetner Foundtion for Insurrance Education.	Es una condición en donde existen posibilidades de desviaciones adversas de un resultado esperado.
SNIDER Risk Management, 2th Edition Publishes for SS. Huelner Foundation for Insurance Education.	Hay un común acuerdo que el riesgo se relaciona con cambios en los diversos eventos y que el elemento de incertidumbre es inherente en el resultado de cualquier situación de riesgo.
MEHR / HEDGES Risk Management Concepts / Applications	El riesgo puede ser definido como la posibilidad de que las perdidas sean más grandes que las normales esperadas o usuales.
RETDA Principales of Risk Management / Insurrance, 4th Edition.	El riesgo es la incertidumbre concerniente con la ocurrencia de una pérdida.
GREENE / TRIES CHMANN Risk / Insurrance, 7th Edition.	Riesgo es la incertidumbre de pérdida.

**Elaborado por:** Jorge Villacis

El grado de aceptación del riesgo es una solución de compromiso por parte de la persona entre el conocimiento y valoración del mismo y las ventajas que supone la actividad diaria.

Al considerar la actividad diaria de una determinada empresa, se observará que esta enfrenta varios riesgos que van desde los propios riesgos de la empresa (llamados riesgos industriales o riesgos inherentes a la empresa) hasta los denominados riesgos financieros.

Se entiende por Riesgo Inherente de la empresa a los riesgos que se desprenden de su propia actividad. La retención del riesgo es quizás el método más común de tratarlo, en muchos casos no se hace absolutamente nada para combatirlo, cuando los individuos no toman ninguna acción positiva para rechazarlo, reducirlo o transferirlo, se dice que la posibilidad de pérdida que está relacionada con el riesgo está siendo retenida.

La retención del riesgo puede ser consciente o inconsciente. La retención del riesgo de manera consciente se da cuando el riesgo es percibido y no es transferido ni

reducido. Cuando el riesgo no es reconocido, se dice que ha sido inconscientemente retenido.

La retención del riesgo puede ser voluntaria o involuntaria. La retención del riesgo voluntaria es caracterizada por el reconocimiento de que el riesgo existe y un acuerdo para asumir la pérdida asociada, la decisión de retener el riesgo voluntariamente se hace por que no existen otras alternativas más atractivas.

La retención del riesgo de manera- involuntaria ocurre cuando los riesgos no pueden ser reducidos, rechazados o transferidos.

### **Análisis Crítico**

La presente investigación constituye un aporte en la metodología de Matriz de Marco Lógico (MML), aplicada en las propuestas de proyectos socio-productivos involucrando a los sectores sociales, productivos e Instituciones financieras públicas (Proveedores de recursos financieros), ya que la dinámica de una región se da por su Desarrollo Económico Territorial de la provincia de Tungurahua.

Así en la primera rama de análisis se tiene los elementos de los Niveles Macro, Meso y Micro: Fenómenos Naturales, Deshonestidad humana, Riesgos financieros y no financieros, Política presupuestaria y gestión financiera, Política fiscal, Presupuesto disponible para inversión pública, Política de comercio exterior, Regulaciones antimonopolio y política de competencia, Promoción de exportaciones, Marco regulatorio que afecta a las empresas, Regulaciones ambientales, Investigación y Desarrollo Educación y formación profesional, Infraestructura Fomento tecnológico Fomento del empleo, la cultura y administración interna de la Empresas y la cultura asociativa y redes eficientes entre empresas.

En una segunda rama de análisis se puede considerar los inherentes al planteamiento y elaboración de los proyectos en si como son: Ciclo de Vida del proyecto,

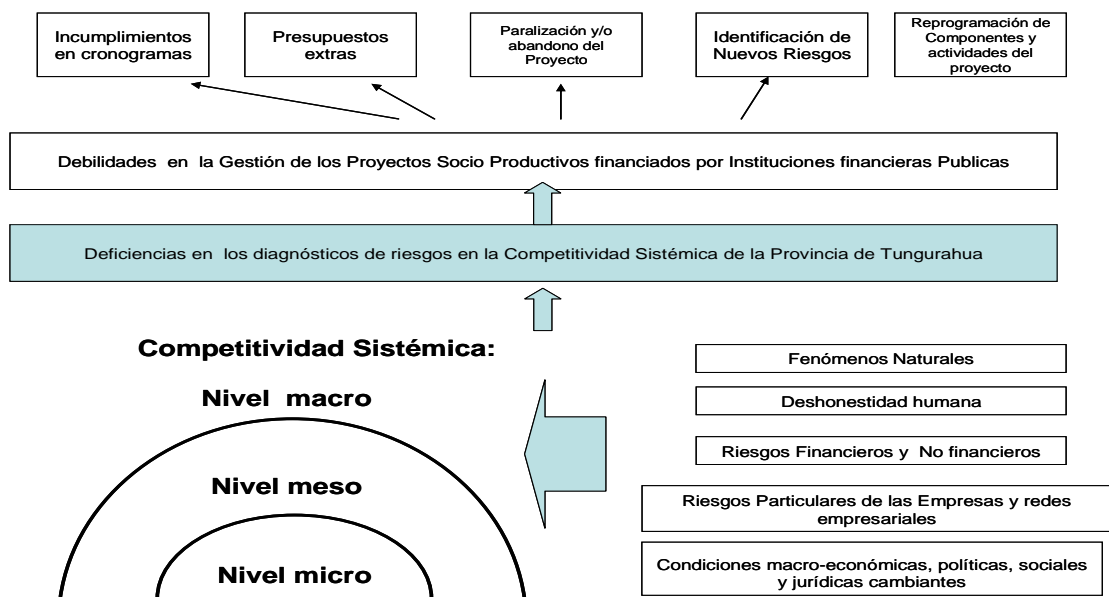
Propósito y Alcance del Proyecto, Análisis de Costos y Tiempos del Proyecto y Gestión de Recursos del Proyecto.

Esta causales permiten determinar el problema de investigación, el cual repercute o genera los siguientes efectos en la Gestión del Proyecto como son: Incumplimientos en cronogramas, Presupuestos extras ordinarios sin fuentes de financiamiento alternas, Paralización y/o abandono del Proyecto, Identificación y reconocimiento de nuevos Riesgos, Reprogramaciones de Componentes y actividades del proyecto.

El tema a investigar es de actualidad y su estudio y análisis, servirá de apoyo al área metodología de reconocimiento y evaluación de riesgos en la etapa de generación y elaboración de proyectos socio productivos en la provincia de Tungurahua.

**Gráfico 2. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

Gráficamente lo podemos expresar de la siguiente manera:



Fuente: El Autor

Elaborado por: Jorge Villacis

**Prognosis**

De no realizarse una correcta investigación de los Riesgos en los Desarrollo

Económico Territorial de la provincia de Tungurahua existe la posibilidad de que se sigan cometiendo errores en la Gestión de Proyectos Socio Productivo.

Estos errores repercutirán directamente en las fases de arranque e implementación de los mismos, lo que causaría reprogramaciones, paralizaciones o abandono y estos efectos a su vez provocarían pérdidas socio económicas a los beneficiarios del proyecto.

### **Formulación del Problema**

¿Qué metodologías Técnicas-Administrativas se utilizan en la investigación de riesgos en la gestión de Proyectos Socio Productivos financiados por Instituciones financieras Públicas en la provincia de Tungurahua en el año 2015?

### **Delimitación**

<b>Campo</b>	Desarrollo Económico Territorial de Tungurahua
<b>Área</b>	Administración
<b>Aspecto</b>	Investigación de Riesgos y su incidencia en la gestión de Proyectos Socio Productivo
<b>Espacio</b>	Provincia de Tungurahua
<b>Tiempo</b>	Año 2015
<b>Unidades de Observación</b>	Proyectos Socio Productivos financiados por Instituciones financieras Publicas

### **Justificación**

La importancia de la presente investigación radica en la falta de identificación de riesgos en la iniciativas socio productivas que se financian con Instituciones Financieras Publicas en la provincia de Tungurahua durante el año 2015, considerando que el reconocimiento y evaluación de riesgos previos, eliminan posibles escenarios negativos en su arranque e implementación delos proyectos

como: incumplimientos de programaciones, presupuestos extraordinarios, paralización y/o abandono de proyectos, presencia de nuevos riesgos, reprogramaciones frecuentes.

Para lo cual la presente investigación permite recolectar, organizar, analizar, describir y estudiar el comportamiento de los riesgos, los resultados de estos procesos consienten proponer un conjunto de herramientas para los proyectistas, inversionistas y beneficiarios directos e indirectos involucrados en el ámbito del proyecto socio productivo.

Los riesgos inherentes en un proyecto que solicitan financiamiento de las Instituciones Financieras Publicas localizados en la provincia de Tungurahua, pasan por un análisis económico del retorno de inversión para el pago del financiamiento solicitado, pero su incidencia o presencia crean importantes situaciones negativas en las mismas, por ello al contar con una metodología más amplia desde la perspectiva del Desarrollo Económico Territorial que mejora o profundiza su análisis, evita la desprevención y mejora el manejo administrativo y gestión de los mismos.

Al momento de la investigación se ha encontrado información específica en temas riesgos laborales, ambientales, y retorno de los financiamientos recibidos, mas no en otras aristas del macro y micro entorno del Desarrollo Económico de Tungurahua, por ello se considera un hito académico ofrecer esta herramienta metodología.

Los avances en las propuestas académicas y metodológicas y acceso a fuentes de información como es la presencia de documentación sobre el Desarrollo Territorial de Tungurahua, Políticas Normativas Financieras Privadas y Públicas, Manuales de procesos internos vigentes en las Instituciones Financieras Públicas, permite que el proyecto de investigación y la generación de este documento sea factible.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Investigar los riesgos en la gestión de Proyectos Socio Productivos financiados por Instituciones financieras Públicas en la provincia de Tungurahua en el año 2015.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar los riesgos en la fase de diseño-gestión de los Proyectos Socio Productivos en la provincia de Tungurahua financiados por Instituciones financieras Públicas en el año 2015.
- ✓ Diagnosticar las incidencias de los riesgos en la fase de diseño-gestión de Proyectos Socio Productivos en la provincia de Tungurahua financiados por Instituciones financieras Públicas en el año 2015.
- ✓ Proponer una Guía Metodológica de Riesgos en el diseño-gestión de Proyectos Socio Productivos en la provincia de Tungurahua financiados por Instituciones financieras Públicas.

### **Variable Ambiental**

El análisis a considerar, es cuál será la mejora que producirá al reciclar el material de llantas desechadas, es mejor utilizar el material que producimos o perjudica más al medio ambiente, y a su vez se debe considerar las leyes establecidas para poder realizar este tipo de servicios.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes investigativos**

Según Abril (2009), indica "Los establecimientos de educación superior a nivel nacional, en su gran mayoría, tienen establecido por reglamento la elaboración de proyectos de investigación como requisito previo para su graduación, a los cuales se les ha denominado de diferentes maneras – perfiles, planes de tesis, perfil de proyecto, proyecto de tesis, tesis, etc. Es durante este proceso que se utilizan diferentes metodologías de investigación para la elaboración de dichos proyectos. Estas metodologías difieren según el docente de turno, ya que cada uno lo interpreta y aplica a su criterio personal y/o profesional. Además, se descuida mucho la preparación misma del material a ser investigado." (p.6)

El mismo autor Abril (2009), hace referencia que: "la fase más crítica en el proceso, es la determinación de las ideas de proyecto (pre-investigativa), ya que estas se originan de distintas formas y tienen múltiples fuentes..." (p.6).

En base a lo anteriormente expuesto es motivante aplicar esta Matriz pero con un enfoque a los Riesgos en la etapa de Diseños y Gestión de los Proyectos Socio-Productivos financiados por las IFIS públicas, ya que por la experiencia profesional en esta rama, comparto el interés del Ph.D. Abril Porras de comprobar que existen diferentes metodologías de evaluación aplicadas en las Instituciones Financieras Publicas en la fase de elaboración y presentación de Proyectos Socio Productivos en la provincia de Tungurahua y que dispersan o invaloran los reconocimiento y evaluación de factores de riesgos principalmente en los factores que influyen en Desarrollo Territorial de la misma.

“Al comprobar este deseo, es necesario proponer una herramienta que permita a los generadores de Proyectos Socio- Productivos, analistas y decisores de créditos de las IFIS públicas en la provincia de Tungurahua facilidades para identificar y evaluar los factores de riesgos en un entorno del Desarrollo Económico Provincial...”

## **Fundamentaciones**

### **Fundamentación Filosófica**

Las corrientes de investigación se basan en los enfoque de los paradigmas, entendiéndose este último como los esquemas de la interpretación de la realidad, en base a esto la presente investigación acoge el modelo Critico-Propositivo donde su supuesto teórico, leyes y modelos, métodos y técnicas se basan en una crítica o cuestionamientos a la lógica instrumental del poder y a las explicaciones causales lineales provocadas en una realidad única, dual y leyes naturales donde se impone el objeto y es prepositiva por que no se detiene en una contemplación pasiva de investigaciones neutras, aisladas y reducidas.

Adicionalmente se considera la incidencia de la gestión administrativa-financiera, se enmarca en la realización de un diagnóstico de la evaluación, el manejo de la información mediante estadística gráfica, la verificación de las hipótesis gracias a pruebas estadísticas y la formulación de una propuesta de solución al problema detectado.

A nivel epistemológico, se ha considerado necesario aplicar las bases teóricas a la luz de la *teoría humanística*, y por supuesto de servicio integral, ambas permitirán focalizar la línea temática de investigación que darán visos para mantener en funcionamiento eficaz y atención en las parroquias, esperando redunde en beneficio de la atención a las necesidades comunitarias.

## **Fundamentación Legal**

A partir del año 2008 e inicios del Gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado se ha buscado los caminos legales para fortalecer el sistema económico, social y solidario que sustente una nueva arquitectura financiera al servicio de la sociedad.

Se basa en la Constitución de la República del Ecuador (2008) para citar varios artículos, donde se afina la antes mencionado:

Art. 262.- “Los gobiernos regionales autónomos tendrán las siguientes competencias...”

7. “Fomentar las actividades productivas regionales”.

Art. 270.- “Los gobiernos autónomos Descentralizados generan sus propios recursos financieros...”

Art. 283.- “El sistema económico es social y solidario...”

Art. 284.- “La política económica tendrá los siguientes objetivos”:

2. “Incentivar la producción nacional, la productividad y la competencia sistémica...”

Art. 308.- “...las actividades financieras son un servicio de orden público y podrán ejercerse previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley”;

Art. 309.- “...el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario”;

Art. 338.- “...el Estado promoverá y protegerá el ahorro interno como fuente de inversión productiva en el país”;

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), reivindica el rol de aquellas formas de organización de los sectores populares y participación de diferentes actores sociales y sus iniciativas y emprendimientos

Paralelamente se han emitido leyes como la Ley Orgánica de Regulación y Control de Mercado que busca evitar, prevenir, corregir eliminar y sancionar las ineficiencias e injerencias en la estructuración del mercado, La ley Ambiental y su reglamentación, así como las Leyes y códigos laborales consideran, regulan y mitigan los riesgos naturales y de trabajo respectivamente.

En el campo Financiero a continuación se analiza y se cita el Art.1 que desarrolla el ámbito de las IFIS públicas en el Ecuador de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (Codificado), publicada en el Registro Oficial no. 250 de 23 de enero del 2000, aprobada por el Honorable. Congreso Nacional.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Reg. 250 Art. 1.- Ámbito “Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a esta Ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia”.

El Código Orgánico Monetario y Financiero en su Libro I, publicado en el suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre del 2014). Aprobada por la Asamblea Nacional del Ecuador, donde modifica, dispone y actualiza los actores del sistema financiero ecuatoriana y detalla un conjunto de normas y procedimientos específicos para los agentes económicos del país”.

Entre los elementos pertinentes e importantes citamos:

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Reg. 250 Art. 143.- Actividad financiera. Para efectos de este Código, actividad financiera

es el conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, para facilitar la circulación de dinero y realizar intermediación financiera; tienen entre sus finalidades preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras son un servicio de orden público, reguladas y controladas por el Estado, que pueden ser prestadas por las entidades que conforman el sistema financiero nacional, previa autorización de los organismos de control, en el marco de la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Reg. 250 Art. 160.- **Sistema financiero nacional.** “El sistema financiero nacional está integrado por el sector financiero público, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario”.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Reg. 250 Art. 161.- **Sector financiero público.** “El sector financiero público está compuesto por”:

1. Bancos.
2. Corporaciones.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Reg. 250 Art. 194.- **Operaciones.** “Las entidades financieras podrán realizar las siguientes operaciones, de conformidad con la autorización que le otorgue el respectivo organismo de control”:

Sector financiero Público y Privado:

a. Operaciones Activas:

1. Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios y cualquier otra

modalidad de préstamos que autorice la Junta; Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Reg. 250, art. 194).

2. Otorgar créditos en cuenta corriente, contratados o no; Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Reg. 250, art. 194.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Reg. 250 Art. **237.- Calificadoras de riesgo.** “La solvencia y la capacidad de las entidades del sistema financiero nacional para administrar los riesgos con terceros y cumplir sus obligaciones con el público será calificada sobre la base de parámetros mínimos que incluyan una escala uniforme de calificación de riesgo por sectores financieros, de acuerdo con las normas que al respecto emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera”.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Reg. 250 Art. **365.- Naturaleza.** “Las entidades del sector financiero público se constituirán como personas jurídicas de derecho público, con autonomía administrativa, financiera y presupuestaria. En el ejercicio de sus actividades y servicios financieros se regirán por las disposiciones de este Código, las que emitan la Junta, los organismos de control, sus respectivos directorios, las aplicables a las instituciones financieras y en lo demás, aplicarán la legislación que rige a las instituciones públicas”.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Reg. 250 Art. **366.- Objeto.** “El objeto de las entidades del sector financiero público estará determinado en el decreto ejecutivo de su creación, en el que se establecerá su condición de entidad financiera pública, el tipo de entidad y los segmentos y actividades financieras a las que se va a dedicar”.

## **Marco Conceptual**

### **El Desarrollo Económico Territorial**

En términos del Manual General Version 1 de la Metodología para Fomentar Desarrollo Económico Territorial (2006) manifiesta que:

Cuando se habla de desarrollo económico, concretamente, se hace referencia a tres cosas:

1. “Más ingresos económicos. Existe desarrollo económico cuando las personas incrementan sus ingresos, y los utilizan para satisfacer sus necesidades básicas e invertir en su desarrollo personal y familiar”.
2. ”Más fuentes de trabajo. Hay desarrollo económico si la gente tiene más oportunidades de trabajo, ya sea como empleo remunerado, o iniciativas empresariales propias (autoempleo)”.
3. “Mayor bienestar social. A través de la creación de mayores ingresos y más fuentes de trabajo, el desarrollo económico contribuye a un mayor bienestar de la comunidad” (pág. 7).
4. “El bienestar social, por supuesto, no depende únicamente del desarrollo económico” (pág. 7).

Adicionalmente, complementa el mismo Manual General Version 1 de la Metodología para Fomentar Desarrollo Económico Territorial (2006):

...es fundamental que el medio ambiente y los recursos que éste provee sean protegidos para que las futuras generaciones puedan también disfrutar de éstos. El desarrollo económico no es opuesto, sino más bien complementario a los procesos de desarrollo social y de sostenibilidad ambiental. Juntos hacen un verdadero desarrollo sostenible. (p. 8)

“El desarrollo económico que se promueve en los territorios que son más pequeños que los países (como regiones o ciudades) es conocido como “Desarrollo Económico Territorial (DET)”.” (Manual General. 2006, Ver. 1, p. 8)

Este incluye tanto al Desarrollo Económico Regional, que es el correspondiente a las grandes regiones, provincias o departamentos en las que un país se encuentra dividido; y al Desarrollo Económico Local, que se refiere a las localidades más pequeñas como municipios, ciudades o parroquias. (Popp, Rabenau, & Chauvin, 2006, p.8)

### **¿Qué es P.R.A.?**

En palabras de Popp, Rabenau & Chauvin (2006) : “ *P.R.A.* es una metodología de fomento al desarrollo económico y la competitividad territorial. Fue diseñada para que, con relativamente pocos recursos, entidades de fomento como gobiernos provinciales y locales, cámaras de la producción, universidades u otras agencias de desarrollo puedan poner en marcha o fortalecer un proceso de impulso a su economía regional o local. Según Popp, Rabenau & Chauvin (2006);

...el alcance del instrumento se recomienda para regiones medianas y pequeñas, cuya totalidad de población no supere el millón de habitantes. Ya que por motivos de planificación y desarrollo económico de las áreas metropolitanas son complejas y son difíciles de realizar análisis rápidos y efectivos. (p.5)

Los términos “región” y “provincia” se refieren a los territorios subnacionales que incluyen a varias localidades, tomando en cuenta tanto sus ciudades como sus zonas rurales.

El desarrollo de esta metodología estuvo a cargo del Componente “Competitividad Local y Regional” del Programa de Modernización y Descentralización (PROMODE) de la Agencia de Cooperación Técnica Alemana en el Ecuador.

## **Enfoque en potencialidades y restricciones Potencialidades Regionales en acción PRA inciso VIII**

Los elementos centrales en los que se concentra la metodología, son las potencialidades y las restricciones de una economía regional.

En base a lo manifestado en la guía básica de potencialidades regionales mencionadas por Popp, Rabenau & Chauvin (2006) inciso VIII el tema del enfoque en potencialidades y restricciones, al hablar de potencialidades lo hace de una manera general, usando elementos tanto cuantitativos como cualitativos para expresar “probabilidad de factibilidad”. Puesto de otra forma: el término “factibilidad” económica implica una evaluación a profundidad, con las mediciones pertinentes, de las posibilidades de éxito de un negocio, mientras que el término “potencialidad” no llega a ser tan preciso, pues señala solamente que en determinados sectores o ámbitos existen más claras probabilidades de que los negocios prosperen en el futuro.

“Potencialidad” entonces, no es igual a “factibilidad”, a “viabilidad” (técnica, financiera, o ambiental), ni a “ventaja competitiva” (que se refiere a las fortalezas únicas que permiten obtener una posición competitiva favorable). Así, podrían existir potencialidades pero no ventajas competitivas, por ejemplo, una región podría presentar potencialidades para la producción de banano pero aún no producirlo.

Ahora bien, si existen potencialidades para el desarrollo económico que no han sido aprovechadas por el mercado, deben existir factores que estén impidiendo que esto suceda. A esto le llamamos restricciones del desarrollo económico de la región. Las restricciones más relevantes pueden variar significativamente entre caso y caso, por lo que es fundamental identificar con la mayor claridad posible los “frenos” más importantes de la economía de un territorio determinado; y diseñar sobre la base de la realidad institucional y la idiosincrasia de los actores provinciales, las soluciones que mejor podrían funcionar para liberar esas restricciones.

Según la Agenda de productividad y competitividad: APCT, manifiesta elementos conceptuales como:

#### La Competitividad Sistémica Territorial

“La competitividad se ha convertido para muchas regiones en la meta que se debe alcanzar para lograr un mejor nivel de vida para sus habitantes, en el contexto de la globalización y apertura de mercados”. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015).

“La competitividad de las empresas depende tanto de su productividad como del conjunto de prácticas económicas y sociales que proporcionan el ambiente en donde se desenvuelve la actividad empresarial”. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015).

“Bajo el actual esquema de dolarización, la competitividad se alcanza a través del incremento de la productividad dentro de un clima de negocios favorable (con reglas claras propiciadas por el gobierno); y, desarrollo y aprovechamiento tecnológico que permite diversificar la producción hacia actividades que vayan más allá de la simple explotación de los recursos naturales, hacia productos con un alto valor agregado”. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015).

#### Productividad, factor de Competitividad

Las teorías del crecimiento económico y de competitividad han evolucionado desde la teoría de ventajas comparativas hasta las modernas teorías que definen a la competitividad en función del incremento de la productividad, la innovación y la tecnología como las bases del crecimiento endógeno hacia la productividad. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015).

La clave radica en producir con alto valor agregado, en donde la provincia tiene iniciativas sostenidas, aunque limitadas, y no sólo basándose en la explotación de recursos naturales, como en gran medida Tungurahua lo ha venido haciendo en las últimas décadas. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015).

### El Clima de Negocios o Ambiente Empresarial

El ambiente empresarial incluye aquellos factores que se encuentran fuera del control de las empresas: calidad de los recursos humanos, acceso al financiamiento y capital, uso sostenible de los recursos naturales para evitar su abuso, reglas de juego claras y transparentes, sistemas de logística que permitan la integración de las economías y, por supuesto, la colaboración entre el gobierno y el sector privado. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

El clima de negocios junto con incrementos sostenidos de la productividad de las empresas, por el uso eficiente de los factores de la producción y la innovación tecnológica, resulta en la ventaja competitiva de las regiones. De esta manera se crea un círculo virtuoso, donde los incrementos sostenidos de productividad generan incrementos en los salarios reales y el consecuente incremento de la riqueza de un país y reducción de la pobreza. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

### Estrategias de las Empresas

La importancia de los encadenamientos productivos para la competitividad.

“En los encadenamientos productivos (clusters) es donde Porter identifica tanto el diamante de la competencia como el buen clima de negocios que hace posible el desarrollo de una industria altamente competitiva” (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015).

Según la Agencia de productividad y competitividad, APCT, (2015) CLÚSTER

“...es un grupo o aglomerado de empresas que por lo general se ubican geográficamente próximas y que están interconectadas entre sí y asociadas a diferentes instituciones. La mayoría de los clusters incluyen compañías de productos finales o servicios, proveedores de insumos, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas e industrias conexas vinculadas todas por características comunes y complementarias, dentro de un campo o industria particular. Es importante señalar que las instituciones que ofrecen capacitación, educación, información e investigación, así como entidades de gobiernos y asociaciones gremiales también forman parte de los clusters”.

Existen varios tipos de “CLUSTERS”:

- ✓ Aquellos dónde en su mayoría están constituidos por empresas medianas y pequeñas que apenas sobreviven;
- ✓ Clusters de altos volúmenes de producción que incluyen tanto grandes como pequeñas empresas;
- ✓ Clusters basados en empresas transnacionales. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

El rol de las empresas y el sector privado

El rol del sector privado en generar competitividad se centra en las siguientes actividades:

- ✓ El fomento al desarrollo de clusters ya que éstos generan ganancias colectivas.
- ✓ La promoción, a través de un rol pro activo, del mejoramiento de la calidad de la infraestructura local.
- ✓ El apoyo al crecimiento y mejoramiento de los proveedores locales para atraer nueva inversión en este sector.

- ✓ La promoción del trabajo integrado de universidades y centros de investigación.
- ✓ La provisión al Gobierno de información relevante sobre los problemas regulatorios, u otros, que inhiben el crecimiento de los clusters.
- ✓ Las asociaciones de empresas a través de cámaras y gremios juegan un papel muy importante en el mejoramiento de la competitividad, ya que permiten, compartir los costos de nuevos procesos. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

### El rol del Estado

“El rol del Gobierno para fomentar la productividad de una nación se encuentra en constante debate. Sin embargo, el consenso establece que debe centrarse en las siguientes actividades para ser un facilitador de la competitividad” (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015).

“El establecimiento de un estable y predecible ambiente macroeconómico, político, legal y jurídico que permita mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos” (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

“El mejoramiento de la disponibilidad, calidad y eficiencia de la infraestructura, insumos e instituciones públicas; La provisión de reglas e incentivos para el crecimiento de la productividad” (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015).

“La facilitación de la creación, desarrollo y mejoramiento de encadenamientos productivos”. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

Además, el Gobierno debe propiciar el proceso de cambio económico a actividades más sofisticadas y resolver las fallas de mercado (asimetría de información, altos costos iniciales de adopción y difusión tecnológica y de producción de bienes más complejos, etc.), a través de la provisión de

información, fortalecimiento de instituciones, incentivos para adoptar tecnologías relevantes y apoyo a los esfuerzos de innovación y desarrollo endógeno de tecnología. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

### El rol de los gobiernos locales

En relación al rol de los gobiernos locales en el desarrollo de los encadenamientos productivos, estudios recientes sobre aglomeraciones en China han determinado que los gobiernos locales cumplen un rol importante en estimular la entrada de nuevas empresas en las etapas iniciales de creación del clúster, cuando los productos son simples y estandarizados. Sin embargo, el mayor rol lo desempeñan los empresarios emprendedores que han liderado el desarrollo de los mismos. En los años intermedios sólo prosperaron aquellos clusters cuyas firmas fueron capaces de innovar, mediante el esfuerzo de empresarios con excelentes capacidades gerenciales y de mercadeo. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

Existe ahora también un rol importante de los gobiernos locales para la creación de territorios competitivos locales. Entre las principales acciones se cuentan:

- ✓ Creación de un entorno favorable para el desarrollo local.
- ✓ Liderazgo para activar y canalizar las fuerzas sociales en busca de un proyecto de desarrollo común.
- ✓ Rol articulador público-privado y de impulso a la capacidad asociativa de las empresas,
- ✓ Fomento productivo y de impulso al desarrollo de los planes microeconómicos de la competitividad sistémica.
- ✓ El rol de la academia
- ✓ El rol de la sociedad

- ✓ Competitividad Sistémica (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

Luego de los conceptos expuestos por Porter, la Organización for Economic Co-operation and Development (OECD) elaboró el concepto de “competitividad estructural”. Ésta se basa en tres pilares:

- ✓ Un fuerte énfasis en el rol central que juega la innovación para el desarrollo económico,
- ✓ Una organización empresarial capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas de las empresas,
- ✓ Redes de colaboración orientadas a la innovación. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

En un intento de sintetizar los aportes de Porter y la OECD, el Instituto de Desarrollo Alemán de Berlín forjó el concepto de “Competitividad Sistémica”<sup>1</sup>, partiendo de la base que, en muchos países en desarrollo, el entorno empresarial eficaz es insuficiente o no existe. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

Desde esta perspectiva es altamente relevante poner atención al hecho que la competitividad es “construida” por el ser humano y que la localización geográfica de las firmas depende de la existencia de un entorno capaz de responder en mejores condiciones a la complejidad creciente de las demandas de la globalización. Aquí juega un papel clave la dimensión política regional, bastante soslayada por el énfasis más económico de la “competitividad estructural” y de otras formulaciones. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

El concepto de competitividad sistémica tiene dos elementos que lo distinguen de otros:

---

<sup>1</sup> ESSER, HILLEBRAND, MESSNER, & MEYER

- ✓ La diferenciación entre cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro), siendo el nivel meta en el que se juega la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, mientras que el nivel meso es el espacio de los entornos capaces de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa; y,
- ✓ La vinculación de elementos provenientes de la economía industrial, la teoría de la innovación y la sociología industrial, con los argumentos provenientes de las ciencias políticas y su debate en torno a las redes. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

Según este modelo, para que las empresas puedan ser competitivas, éstas deben adoptar los siguientes patrones de comportamiento o mejores prácticas en cada uno de los siguientes niveles:

✓ Nivel meta:

“Estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, capacidad social de organizaciones e integración, y capacidad de los actores para la interacción estratégica” (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015).

✓ Nivel macro:

“Que exige mayor eficacia a las empresas”. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

✓ Nivel meso estructurado:

“De tal manera que el Estado y los actores sociales desarrollen políticas de apoyo específico, fomenten la formación de estructuras y articulen los procesos de aprendizaje en el ámbito de la sociedad”. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

✓ Nivel micro:

Donde un gran número de empresas buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas ellas articuladas en redes de colaboración recíproca (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015).

La competitividad sistémica pretende impulsar un modelo de desarrollo que incluye una estrategia de crecimiento basada en una política de industrialización tridimensional: pivote de sustitución de importaciones, pivote exportador, y pivote basado en la innovación y en el desarrollo endógeno la tecnología. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

### Desarrollo económico Territorial y Local

Según la guía de aprendizaje BID-FOMIN2, “el desarrollo local o territorial se compone de diferentes dimensiones básicas, que se refieren al desarrollo económico local, el desarrollo humano, el desarrollo social e institucional y el desarrollo ambiental”.

**Gráfico 3. DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL Y LOCAL.**



**Elaborado por:** (Agenda de productividad y competitividad: APCT)

El enfoque del desarrollo económico local incorpora de forma integrada todas estas dimensiones y no responde únicamente a la dimensión económica. Dichas actuaciones suceden en un contexto territorial que integra las citadas dimensiones y actores que les dan vida en los diferentes ámbitos locales. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

El desarrollo económico local - DEL puede definirse como un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global.

- ✓ Objetivo deliberado de estimular la actividad económica local
- ✓ Proceso participativo de actores públicos y privados
- ✓ Aprovechamiento de ventajas competitivas locales
- ✓ Propiciar un clima de negocios que favorezca la competitividad
- ✓ Creación de empleo y de ingresos

El desarrollo económico local apoya al sistema productivo local que incluye el conjunto de relaciones y Eslabonamientos Productivos que explican la eficiencia productiva y competitividad del mismo, y no está delimitado por las fronteras político-administrativas de un municipio o provincia, sino que posee su propia delimitación socioeconómica, según las vinculaciones productivas y de empleo. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

Él no es sólo desarrollo de recursos endógenos. Las iniciativas DEL se basan en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Hay que saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de competitividad decidida por los actores territoriales. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015)

El DEL es un enfoque territorial y ascendente (de “abajo-arriba”), que busca intervenciones y colaboración desde los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) para facilitar el logro de objetivos de las estrategias DEL”. (Agencia de productividad y competitividad, APCT, 2015).

Se precisa una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles. Las decisiones de carácter descendente (de “arriba-abajo”) son también importantes para el enfoque del desarrollo local.

Por otro lado, el desarrollo local no se limita exclusivamente al DEL. Es un enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo.

### **Las etapas en la evaluación de proyectos de inversión**

Para Olivera (2009): “evaluar un proyecto de inversión de cualquier tipo en una empresa y para que esta resulte con éxito. Debe seguirse una serie de pasos en los cuales se busque la rentabilidad para el inversionista, de tal modo que los resultados obtenidos de los análisis y evaluaciones den como resultado una toma de decisiones adecuada para realizar o no un proyecto de inversión, o bien para darle un nuevo enfoque a su estructura.”(p.1)

Por consiguiente, la evaluación de un proyecto no es un proceso aislado, sino un conjunto de etapas incluyentes que permiten alcanzar los objetivos planteados en los mismos y sujetos a una estructura.

Parafraseando al mismo autor propone una estructura general que es la siguiente:

## **La identificación de la idea y su análisis**

Esta parte de la evaluación de proyectos, se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia; en términos monetarios solo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar a investigaciones profundas. (Olivera, 2009, p. 1)

Esta primera etapa es muy importante, ya que permitirá definir o por lo menos lograr alguna idea acerca de si el proyecto es viable o no. (Olivera, 2009, p. 1)

Los aspectos que se deben investigar en esta etapa son los siguientes:

- ✓ El volumen del mercado
- ✓ Disponibilidad de materias primas
- ✓ Tamaño y tecnología
- ✓ Inversión estimada
- ✓ Beneficios esperados
- ✓ Marco institucional:

Se refiere a que los proyectos de inversión están necesariamente vinculados con instituciones públicas y privadas del país, así como supeditadas a la economía nacional. (Olivera, 2009, p. 1)

## **Recopilación de información**

Se refiere a todas aquellas investigaciones, entrevistas, búsquedas de datos, etcétera, que servirán para analizar en forma detallada el proyecto de inversión. Estos estudios se basan en la información que se tiene de primera mano, es decir, sin efectuar investigaciones detalladas. (Olivera, 2009)

Se consideran todos los aspectos generales para poder iniciar lo que será el proyecto de inversión. Dentro de esta etapa se debe buscar la conceptualización principal del proyecto, tratando de limitar los rangos mínimos y máximos de la inversión, el riesgo, etc. (Olivera, 2009, p. 1)

### **Prefactibilidad**

Este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercados, detalla la tecnología que se empleará, los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en la que se basan los inversionistas para tomar una decisión, los aspectos que se deben considerar en la prefactibilidad son:

- ✓ Antecedentes del proyecto
- ✓ Aspectos de mercado y comercialización
- ✓ Aspectos técnicos (Se estudia la disponibilidad de materias primas, la localización del proyecto y los aspectos de tecnología)
- ✓ Aspectos financieros (Se estudian los ingresos e ingresos, se realizan los estados financieros proforma, etc.)
- ✓ Evaluación del proyecto (Es imprescindible ya que conjunta el análisis financiero y social del proyecto, se busca reunir indicadores que midan los beneficios financieros y sociales del proyecto)
- ✓ Aspectos organizativos (Se deberá analizar el tipo de organización que tendrá la futura empresa, el número de socios, entidades, etc.)

### **Factibilidad**

Está enfocada al análisis de la alternativa más atractiva estudiada en la prefactibilidad, abordando en general los mismos aspectos, pero con mayor profundidad y dirigidos a la opción más recomendable.

Las etapas de la factibilidad son las siguientes:

### **a) Estudio de Mercado:**

“Permite conocer la situación que existe entre la oferta y la demanda y los precios de un determinado bien para saber si existe demanda potencial que pueda ser cubierta mediante un aumento de los bienes ofrecidos” (Olivera, 2009 p. 1).

El estudio de mercado es el primer punto y el más importante a considerar en la elaboración del informe del proyecto. (Olivera, 2009, p. 1)

Su objetivo es demostrar la existencia de la necesidad en los consumidores por el bien que se pretende fabricar y vender, es decir, proporcionar los elementos de juicio necesarios para establecer la presencia de la demanda, así como la forma para suministrar el producto a los consumidores. (Olivera, p. 1)

Para alcanzar los objetivos anteriores el estudio de mercado se deberá enfocar a los siguientes factores:

#### **a.1) La Demanda:**

“Consiste en estudiar la evolución histórica y proyectada del requerimiento del producto mediante la ayuda de estadísticas (ventas, producción, compras, inventarios, etcétera.), entrevistas, cuestionarios y otros” (Olivera, 2009).

“Los elementos básicos en la determinación de la demanda son: los precios del producto, el ingreso y egreso de los consumidores, el número de integrantes de cada sector de consumidores y los precios de los productos complementarios o sustitutos” (Olivera, 2009).

#### **a.2) La Oferta:**

Consiste en establecer el vínculo entre la demanda y la forma en que esta será cubierta por la producción presente o futura de la presentación que se pretende introducir al mercado. (Olivera Villa, pág. 1)

Los elementos fundamentales en la determinación de la oferta de un producto son: el costo de producción, el nivel tecnológico, la marca y el precio del bien y la competencia. (Olivera, 2009, p. 1)

a.3) El Precio:

Se refiere a la cantidad de dinero que se tendrá que pagar para obtener el producto. La función básica que el precio desempeña en el desarrollo del proyecto de inversión es como regulador de la producción, del uso de los recursos financieros, de la distribución y el consumo. (Olivera, 2009, p. 1)

Los factores a considerar para la determinación del precio de un producto son entre otros: el precio existente en el mercado, el establecido en el sector público (En caso de ser básico), el estimado con base en el costo de producción, etcétera. (Olivera, 2009)

a.4) Los canales de distribución:

Trata de la forma en que el bien será distribuido a los consumidores. Los aspectos referentes a la comercialización se pueden dividir en tres variables:

- ✓ Producto.
- ✓ Precio.
- ✓ Publicidad y propaganda.

**b) Estudio Técnico:**

Tiene por objeto proveer información para cualificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertenecientes a esta área. Su propósito es determinar las condiciones técnicas de realización del proyecto (materias primas, energía, mano de obra, etc.); en este estudio se incluyen los aspectos de tamaño, localización e ingeniería. (Olivera, 2009)

Consiste en lo siguiente:

b.1) Estudio Básico:

Abarca el tamaño, procesos productivos y localización del proyecto. (Olivera Villa, pág. 1)

b.1.1) Tamaño del proyecto:

Este se califica por la capacidad de producción y requerimientos que de los bienes tenga el proyecto y el demandante respectivamente: se deberá definir la selección de:

- ✓ Materias primas
  - ✓ Diseño
  - ✓ Márgenes de capacidad a utilizar
  - ✓ Sobrecarga y reserva de la capacidad productiva.
- (Olivera, 2009)

Los factores que se deben tomar con base para definir el tamaño del proyecto, serán, básicamente:

- ✓ Tamaño del mercado
- ✓ Capacidad de recursos financieros, materiales y humanos
- ✓ Problemas de transporte
- ✓ Aspectos políticos
- ✓ Capacidad administrativa. (Olivera, 2009)

b.1.2) Procesos Administrativos (Organizacional):

Se refiere a los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto: organización, procedimientos administrativos y aspectos legales, se debe atacar básicamente 2 tipos de aspectos:

- ✓ La forma jurídica de la empresa
- ✓ La organización técnica y administrativa de la empresa. (Olivera, 2009)

#### b.1.3) Procesos Productivos:

Se refiere a los procesos de transformación aplicados en el proyecto para la fabricación de los bienes, es decir, la conversión de las materias primas en productos terminados. (Olivera, 2009)

#### b.1.4) Localización del Proyecto:

Consiste en fijar desde el punto de vista económico el establecimiento de la dimensión de la planta; es necesario definir donde se va a producir y considerar la localización del proyecto considerando la fuente de insumos (materia prima, energía, mano de obra); también se debe analizar el mercado de los productos. (Olivera, 2009)

b.2) Estudio Complementario sobre las obras físicas (construcciones y/o adaptaciones), organización y calendario de construcción y actividades.

#### b.2.1) Obras Físicas:

Abarca lo concerniente a la inversión en terrenos, planos y programas de construcción. Entre los factores más importantes a considerar están: la dimensión de las obras, equipos, maquinaria, instalaciones, condiciones geográficas y físicas. (Olivera, 2009)

#### b.2.2) Calendario de actividades:

Se deberá establecer un programa que indique con exactitud los tiempos óptimos para la evaluación de las diferentes etapas del proyecto, siendo estas: la resolución, concertación, ejecución, operación y control del proyecto. (Olivera, 2009)

**c) Estudio Financiero:**

El inversionista realizará asignaciones importantes de recursos al proyecto, sólo si espera en un futuro recuperar una cantidad mayor a la erogación realizada, es decir, tiene la esperanza de obtener utilidades de acuerdo con el monto de la inversión y el riesgo que se corra. (Olivera, 2009)

La utilidad puede definirse como el resultado de la productividad de la inversión del capital y esta deberá darse de acuerdo con los resultados de las operaciones del negocio y a las expectativas de los accionistas. Los accionistas y los encargados de administrar los recursos financieros de la empresa, deberán tener presente que como consecuencia del uso del capital requerirán obtener una utilidad, de lo anterior se infiere la existencia del costo del capital, que puede definirse como la tasa de rendimiento que deberán recibir los inversionistas con motivo de sus aportaciones. (Olivera, 2009)

La tasa de rendimiento mínima fijada por la empresa se puede determinar con base en aspectos internos y externos, es decir tomando en cuenta los porcentajes de utilidad que ella misma generará y los créditos de los mercados de capitales, respectivamente. Esto es de suma importancia para efectuar la evaluación del proyecto de inversión. (Olivera, 2009)

El estudio financiero tiene como finalidad demostrar que existen recursos suficientes para llevar a cabo el proyecto de inversión, así como de un beneficio, en otras palabras, que el costo del capital invertido será menor que el rendimiento que dicho capital obtendrá en el horizonte económico (periodo de tiempo dentro del que se considera que los efectos de la inversión son significativos). (Olivera, 2009)

La información que deberá contener el estudio financiero consta de las siguientes partes:

c.1) “El presupuesto de los recursos financieros necesarios para el desarrollo del proyecto en su totalidad” (Olivera, 2009).

c.2) La determinación y evaluación de los flujos de efectivo presupuestados con base en los métodos del periodo de recuperación, valor presente neto y una tasa interna de retorno, además de las condiciones de riesgo e incertidumbre existentes. (Olivera, 2009)

c.3) El plan de financiamiento, indicando en este si las fuentes de recursos serán internas (utilidades capitalizables, depreciación, amortización, incremento de pasivos, etc.) y/o externas (crédito bancario, préstamos de empresas afiliadas o accionistas, etc.) (Olivera, 2009)

c.4) El análisis de sensibilidad, se refiere a los cambios de uno o más factores dentro de ciertos rangos lógicos, el objetivo es forzar al proyecto para asegurar al axioma posible su rentabilidad. (Olivera, 2009)

Se deben considerar los siguientes factores:

- ✓ Horizonte económico
- ✓ Volumen de producción y precio del producto
- ✓ Costos y gastos
- ✓ Tasa mínima de rendimiento definida
- ✓ El flujo del proyecto, con base en criterios muy conservadores, probables y optimistas.
- ✓ El plan de implantación: es aquí donde se establecen los elementos cuantificables y no cuantificables del proyecto. (Olivera, 2009)

#### **d) El plan de implantación:**

Se establecen los elementos cuantificables y no cuantificables del proyecto, consiste en realizar un programa de actividades calendarizado, donde se determinen los cursos de acción que habrán de seguirse, mediante el establecimiento de los principios que deberán normarlo, la sucesión ordenada de las operaciones para llevarlo a cabo y la fijación de tiempos y montos necesarios para su desarrollo. (Olivera, 2009)

Existen diferentes procedimientos para la formalización de los planes de ejecución y son los siguientes:

- ✓ Manuales de políticas y procedimientos por área funcional
- ✓ Diagrama de flujo de procedimientos y procesos
- ✓ Presupuestos.(Olivera, 2009 p. 1)

#### **Administración**

Para Fayol “el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador” (Chiavenato, 2006, p.70)

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencias acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos, etcétera. Las actividades administrativas realizadas por varios administradores, orientadas hacia áreas y problemas específicos, deben realizarse y coordinarse de manera integrada y unificada en cada organización o empresa. (Chiavenato, 2006, p.70)

Las funciones del administrador, según Fayol está constituido por estos cinco componentes:

- ✓ Planeación: evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquel.
- ✓ Organización: proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
- ✓ Dirección: pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales del negocio.
- ✓ Coordinación: armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- ✓ Control: verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plazo trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos.

Dentro de la evolución de la administración hasta la actualidad, según (Franco, 2015) se pueden distinguir claramente cuatro fases.

### **Énfasis en la tarea.**

“En esta fase el reto de la administración consistió en planear y racionalizar las tareas que debían ser ejecutadas por los empleados (taylorismo)”. (Franco, 2015).

### **Énfasis en la estructura organizacional.**

Las empresas crecieron y alrededor del proceso productivo surgieron nuevas áreas de trabajo, lo cual implicó para las organizaciones un nuevo reto: la adecuada interacción y coordinación de todas las áreas de la organización. Surgen en ésta época los conceptos de división del trabajo, principio de jerarquía, principio de autoridad y responsabilidad, etc. (estructuralismo). (Franco, 2015).

### **Énfasis en las personas.**

“En esta fase surge la importancia del recurso humano dentro de la empresa. Es decir, se procura hacer hincapié en las personas, dejando en segundo plano la tarea y la estructura. (humanismo)”. (Franco, 2015)

### **Énfasis en la tecnología.**

Con el advenimiento de la cibernética, la computación, la automatización y más recientemente la robotización, la tecnología pasa a condicionar el funcionamiento empresarial.

Si se analiza el proceso evolutivo de la administración mediante las etapas mencionadas por (Franco, 2015), se puede ver cómo el énfasis inició con una clara preocupación de las empresas por buscar la máxima eficiencia al tratar de racionalizar la tarea, armonizar la estructura, administrar el recurso humano e incorporar tecnología para mayor productividad. (Franco, 2015).

### **Gestión administrativa-financiera**

La Administración Financiera y Administrativa, en el campo empresarial juega un papel importante en el desarrollo y alcance de los objetivos de una institución sea público o privado, planteados a nivel económico y la calidad del servicio que preste, mediante la aplicación de un proceso administrativo eficiente y eficaz.

Según CULTURAL S.A (2002), La Gestión Financiera es “El conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control; tanto en la obtención como en la utilización de recursos financieros. (p.113)

El desarrollo de la administración financiera suele tratarse situaciones que se producen en las empresas, de las cuales el responsable es siempre es gerente financiero de la misma. (Dávalos, 2001)

En este caso debemos decir que muchas de estas situaciones se han convertido en funciones principales que debe llevar a cabo el gerente, como, por ejemplo, el hecho de determinar un monto que resulte apropiado para los fondos que debe manejar la empresa. (Dávalos, 2001)

### **Proyectos y Planificación Estratégica**

A menudo, los proyectos se utilizan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una organización. Por lo general, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas: Dávalos, (2001)

- ✓ Demanda del mercado (por ej., una compañía automotriz que autoriza un proyecto para construir más automóviles de bajo consumo en respuesta a la escasez de combustible).
- ✓ Oportunidad estratégica/necesidad comercial (por ej., un centro de capacitación que autoriza un proyecto de creación de un curso nuevo, para aumentar sus ganancias).
- ✓ Solicitud de un cliente (por ej., una empresa eléctrica que autoriza un proyecto para construir una nueva subestación a fin de abastecer un nuevo parque industrial).
- ✓ Adelantos tecnológicos (por ej., una compañía de productos electrónicos que autoriza un proyecto nuevo para desarrollar una computadora portátil más pequeña, más económica y más veloz, a partir de adelantos en materia de memorias de computadoras y tecnología electrónica), y
- ✓ Requisitos legales (por ej., un fabricante de productos químicos autoriza un proyecto para sentar las pautas para la manipulación de un nuevo material tóxico). (Dávalos, 2001)

Dentro de programas o portafolios, los proyectos resultan un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo en el contexto de un plan estratégico. Si bien, dentro de un programa, un grupo de proyectos puede tener beneficios específicos, estos proyectos también pueden contribuir a los beneficios del programa, a los objetivos del portafolio y al plan estratégico de la organización. Las organizaciones gestionan los portafolios basándose en su plan estratégico, lo que puede dictar una jerarquía al portafolio, programa o proyectos implicados.

Uno de los objetivos de la gestión del portafolio consiste en maximizar el valor del portafolio mediante un examen cuidadoso de sus componentes: los programas, proyectos y otros trabajos relacionados que lo constituyen. Los componentes cuya contribución a los objetivos estratégicos del portafolio es mínima, pueden ser excluidos.

De esta manera, el plan estratégico de una organización se convierte en el principal factor que guía las inversiones en los proyectos. Al mismo tiempo, los proyectos retroalimentan los programas y portafolios mediante informes de estado y solicitudes de cambio que pueden ejercer un impacto sobre otros proyectos, programas o portafolios.

### **Definiciones del Riesgo**

El riesgo es la eventualidad de que ocurra un hecho capaz de producir algún daño. Toda actividad, por simple que sea, implica un riesgo. El grado de aceptación del riesgo es una solución de compromiso por parte de la persona entre el conocimiento y valoración del mismo y las ventajas que supone la actividad asociada.

El riesgo se mide por métodos estadísticos, por ejemplo, en la siguiente tabla es un indicador de distintos riesgos; se expresa el número de muertes por cada 100,000,000 horas\* hombre de actividad.

## **El grado del riesgo**

Es intuitivamente obvio que existen algunas situaciones en donde el riesgo es mayor que en otras situaciones, es muy comúnmente aceptado que el significado de “grado de riesgo” es relativo a la probabilidad de ocurrencia del mismo, se considera que aquellos eventos con una alta probabilidad de pérdida tienen más riesgo que aquellos con una probabilidad menor. Si consideramos al riesgo en términos de individualidad, el riesgo entonces se mide en términos de la probabilidad de una desviación de lo que es esperado, por ejemplo, las tablas actuariales dicen que la probabilidad de muerte a edad 52 es aproximadamente 1%, y que la probabilidad a edad 79 es del 10%, usando la probabilidad de una desviación adversa de algo esperado, se observa que la probabilidad de muerte a edad 79 es mayor que la probabilidad de muerte a edad 52.

Es conveniente usar los términos mayor riesgo y menor riesgo para indicar una medida de la posible pérdida, es usual afirmar que existe un mayor riesgo involucrado cuando, por ejemplo, hay una pérdida de \$100,000 que de \$1, aunque de hecho la probabilidad de pérdida es la misma en ambos casos. Esto hace creer que para medir el riesgo se debe de considerar la magnitud de la pérdida potencial, pero si ahora consideramos que tenemos dos situaciones donde el monto, es por ejemplo, \$1000,00, entonces la pérdida con más riesgo es la situación con probabilidad de pérdida más grande.

Se observa que existe una dificultad para involucrar la pérdida potencial y la probabilidad de pérdida para medir el riesgo, entonces es posible recurrir al concepto de valor esperado para referirse a estas dos facetas de una situación dada de riesgo. El valor esperado de pérdida en una situación dada es la probabilidad de dicha pérdida multiplicada por el monto de pérdida potencial, por ejemplo, si el monto a considerar es de \$10 y la probabilidad de pérdida es de .10, entonces el valor esperado de pérdida es de \$1. Si el monto es de \$100 y la probabilidad de pérdida es de .01, entonces el valor esperado es de \$1.

## Clasificación del riesgo

Existen muchos tipos de riesgo, atendiendo a su origen se clasifican en :

- **Riesgos Naturales:** Aquellos originados por fenómenos de la naturaleza: inundaciones, terremotos, erupciones volcánicas, etc.
- **Riesgos Tecnológicos:** Aquellos asociados a accidentes de origen tecnológico, como el riesgo químico, el nuclear o el transporte de mercancías peligrosas. Comprende asimismo los grandes apagones eléctricos.
- **Riesgos Antrópicos:** Aquellos generados por la actividad del hombre: accidentes de transporte público, grandes concentraciones de personas (acontecimientos deportivos, festivos, etc.), colapso de un edificio, etc.
- **Riesgos financieros y no financieros:** Los riesgos incluyen todas las situaciones en donde hay una exposición a la adversidad. En algunos casos esta adversidad se relaciona con pérdida financiera, mientras que en otros casos no ocurre así, y el riesgo está relacionado con todos los aspectos del entorno humano.
- **Riesgos Dinámicos:** Los riesgos dinámicos son aquellos que resultan de cambios en la economía., cambios en el nivel de los precios, en la demanda de los consumidores, en la tecnología, etc., que pueden causar pérdida financiera a los miembros de la sociedad. Estos riesgos dinámicos normalmente tienen impacto en la sociedad a largo plazo, considerando que son el resultado de ajustes en la colocación equivocada de recursos. Los riesgos dinámicos pueden afectar a un gran número de individuos, pero son menos predecibles que los riesgos estáticos, ya que no ocurren con ninguna regularidad.
- **Riesgos Estáticos:** Estos involucran aquellas pérdidas que ocurrirían aun si no hubiera cambios en la economía, se relacionan con la deshonestidad de los individuos y con su pericia. La pérdida estática está relacionada con la destrucción de algún bien o el cambio de su posesión como resultado de la deshonestidad del error humano. Los riesgos estáticos tienden a ocurrir con algún grado de regularidad y entonces son generalmente predecibles, y por lo tanto son perceptibles de aseguramiento.

- **Riesgos Fundamentales:** Están relacionados con pérdidas que son impersonales en pérdida y en origen, son un grupo de riesgos que son causados fundamentalmente por la economía, la sociedad y los fenómenos políticos, así como también de los fenómenos físicos, afectan a largos segmentos de la población o inclusive a toda ella, como ejemplo se tiene: desempleo, guerra, inflación y terremotos.
- **Riesgos Particulares:** Están relacionados con pérdidas que afectan a los individuos más que al grupo entero, pueden ser estáticos o dinámicos, como ejemplo tenemos: el incendio de una casa o el robo de un banco, etc. Los riesgos particulares son considerados responsabilidad de los propios individuos. Estos riesgos pueden ser objeto de asegurabilidad, prevención o alguna otra técnica.
- **Riesgos Especulativos:** describen situaciones en donde hay posibilidad de pérdida, pero también de ganancia, en este contexto el riesgo es deliberadamente creado con la esperanza de ganar, ejemplos de ello son: Las apuestas en los juegos de azar; alguna inversión, ya que puede haber pérdida si el producto no es aceptado en el mercado al precio suficiente para cubrir costos, pero a cambio se espera una cierta ganancia, etc. Normalmente estos riesgos no son asegurables.
- **Riesgos Puros:** Designan situaciones en las que solamente existen dos casos: pérdida y no pérdida, como ejemplo, la persona que compra un automóvil debe considerar la posibilidad de que algo pueda ocurrir que pudiera dañar o destruir el automóvil, los posibles resultados son pérdida y no pérdida. Normalmente estos riesgos si son asegurables

Los riesgos puros se pueden clasificar como sigue:

- **Riesgos Personales.** - Se refieren a los que existe posibilidad de pérdida de ingresos o pertenencias como resultado de la pérdida de habilidad para tener ingresos, lo cual se puede deber a 4 principales causas:

- a) muerte prematura,
- b) edad avanzada,
- c) enfermedad
- d) desempleo.

- **Riesgos sobre las posesiones de las personas.** - Estos riesgos se pueden dividir en dos, considerando que puede haber pérdida directa y pérdida indirecta, por ejemplo, si se una casa es destruida por el fuego, el propietario pierde el valor de la casa, no tiene más un lugar para vivir y durante el tiempo que se requiera para reconstruir la casa incurre en una serie de gastos adicionales para vivir en algún otro lugar, en este caso se considera que la pérdida es indirecta.

## **MÉTODOS DE MANEJAR EL RIESGO**

El riesgo es una presencia que se debe a la búsqueda de maneras de manejarlo, los cuales se pueden reducir por la colaboración colectiva tanto de la sociedad como del gobernó, un ejemplo notorio es el del departamento de policía o el departamento de bomberos son ejemplos a destacar de métodos colectivos para tratar el riesgo, aunque ciertos tipos de riesgos puedan ser reducidos existen el desconocimiento de muchos y la inseguridad.

## **RETENCIÓN DEL RIESGO**

La retención del riesgo es quizás el método más común de tratarlo, en muchos casos no se hace absolutamente nada para combatirlo, cuando los individuos no toman ninguna acción positiva para rechazarlo, reducirlo o transferirlo, se dice que la posibilidad de pérdida que está relacionada con el riesgo está siendo retenida. La retención del riesgo puede ser consciente o inconsciente.

La retención del riesgo de manera consciente se da cuando el riesgo es percibido y no es transferido ni reducido. Cuando el riesgo no es reconocido, se dice que ha sido inconscientemente retenido. La retención del riesgo puede ser voluntaria o involuntaria. La retención del riesgo voluntaria es caracterizada por el reconocimiento de que el riesgo existe y un acuerdo para asumir la pérdida asociada, la decisión de retener el riesgo voluntariamente se hace por que no existen otras alternativas más atractivas. La retención del riesgo de manera- involuntaria ocurre cuando los riesgos no pueden ser reducidos, rechazados o transferidos.

La retención del riesgo es un método legítimo de tratar el riesgo y en muchos casos puede ser lo mejor, cada individuo debe decidir que riesgos retener, cuales rechazar y cuales transferir.

### **TRANSFERENCIA DEL RIESGO**

El riesgo puede ser transferido de un individuo a otro que sea más apropiado para manejar el riesgo, en adición a esto esta transferencia puede ser hecha mediante contratos, como un claro ejemplo de esto, considérese las empresas aseguradoras en las cuales los individuos transfieren sus riesgos.

### **COMPARTICIÓN DEL RIESGO**

El riesgo puede ser compartido cuando hay algún tipo de arreglo para compartir pérdidas, de hecho, el riesgo es compartido en muchas formas en la sociedad, por ejemplo, cuando se forma alguna compañía, cada accionista comparte el riesgo de quiebra o de pérdidas financieras con los demás accionistas.

### **REDUCCIÓN DEL RIESGO**

El riesgo puede ser reducido en dos formas: la primera es a través de la prevención y el control, se deben crear programas de seguridad y medidas para prevenir pérdidas, ejemplos de ello son: cuidado de la salud, departamentos de bomberos, alarmas contra incendios, etc.

La segunda forma es considerando la ley de los grandes números, es decir combinando un número muy grande de unidades expuestas al riesgo, entonces es posible realizar estimaciones precisas de las pérdidas futuras del grupo, en este contexto es posible crear una organización, tal como una compañía de seguros para asumir la posibilidad de pérdida de cada expuesto.

## Gestión de los Riesgos del Proyecto

Así lo indica la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (2008) La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto.

El mismo texto define los siguientes procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto:

- **Planificar la Gestión de Riesgos.** - Es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos para un proyecto.
- **Identificar los Riesgos.** - Es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
- **Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.**- Es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
- **Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.**- Es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- **Planificar la Respuesta a los Riesgos.**- Es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- **Monitorear y Controlar los Riesgos.**- Es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK, 2008, p. 54)

Estos procesos interactúan entre sí y con los procesos de las otras áreas de conocimiento.

Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas, dependiendo de las necesidades del proyecto. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases.

Los riesgos de un proyecto se ubican siempre en el futuro. Un riesgo es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK, 2008)

Un riesgo puede tener una o más causas y, si sucede, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas. Por ejemplo, las causas podrían ser el requisito de obtener un permiso ambiental para realizar el trabajo, o contar con una cantidad limitada de personal asignado para el diseño del proyecto. El evento de riesgo es que la agencia que otorga el permiso puede tardar más de lo previsto en emitir el permiso o, en el caso de una oportunidad, que la cantidad limitada de personal disponible asignado al proyecto pueda terminar el trabajo a tiempo y, por consiguiente, realizar el trabajo con una menor utilización de recursos. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK, 2008)

Si alguno de estos eventos inciertos se produce, puede haber un impacto en el costo, el cronograma o el desempeño del proyecto.

Las condiciones de riesgo podrían incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que pueden contribuir a poner en riesgo el proyecto, tales como prácticas deficientes de dirección de proyectos, la falta de sistemas de gestión

integrados, la concurrencia de varios proyectos o la dependencia de participantes externos que no pueden ser controlados. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK, 2008)

Parafraseando el contenido de esta Guía los riesgos del proyecto tienen su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos. Los riesgos conocidos son aquellos que han sido identificados y analizados, lo que hace posible planificar respuestas para tales riesgos. Los riesgos desconocidos específicos no pueden gestionarse de manera proactiva, lo que sugiere que el equipo del proyecto debe crear un plan de contingencia. Un riesgo del proyecto, que ha ocurrido, también puede considerarse un problema.

Las organizaciones perciben los riesgos como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos del proyecto y de la organización. Las organizaciones y los interesados están dispuestos a aceptar diferentes niveles de riesgo. Esto se conoce como tolerancia al riesgo.

Los riesgos que constituyen una amenaza para el proyecto pueden aceptarse si se encuentran dentro de los límites de tolerancia y si están en equilibrio con el beneficio que puede obtenerse al tomarlos.

Las personas y los grupos adoptan actitudes frente al riesgo que influyen la forma en que responden a ellos. Estas actitudes frente al riesgo son motivadas por la percepción, las tolerancias y otras predisposiciones, que deben hacerse explícitas siempre que sea posible.

Debe desarrollarse un método coherente en materia de riesgos para cada proyecto, y la comunicación sobre el riesgo y su gestión debe ser abierta y honesta.

Las respuestas a los riesgos reflejan el equilibrio percibido por una organización entre tomar y evitar los riesgos.

Para tener éxito, la organización debe comprometerse a tratar la gestión de riesgos de una manera proactiva y consistente a lo largo del proyecto. Debe hacerse una elección consciente a todos los niveles de la organización para identificar activamente y perseguir una gestión eficaz durante la vida del proyecto. Los riesgos existen desde el momento en que se concibe un proyecto.

Avanzar en un proyecto sin adoptar un enfoque proactivo en materia de gestión de riesgos aumenta el impacto que puede tener la materialización de un riesgo sobre el proyecto y que, potencialmente, podría conducirlo al fracaso. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK, 2008)

### **Análisis Cualitativo de Riesgos**

Acogiendo lo dicho en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK (2008): "el Análisis Cualitativo de Riesgos es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos" (p.246).

Las organizaciones pueden mejorar el desempeño del proyecto concentrándose en los riesgos de alta prioridad.

El proceso de análisis cualitativo de Riesgos evalúa la prioridad de los riesgos identificados usando la probabilidad relativa de ocurrencia, el impacto correspondiente sobre los objetivos del proyecto si los riesgos se presentan, así como otros factores, tales como el plazo de respuesta y la tolerancia al riesgo por parte de la organización asociados con las restricciones del proyecto en cuanto a costos, cronograma, alcance y calidad.

Estas evaluaciones reflejan la actitud frente a los riesgos, tanto del equipo del proyecto como de otros interesados. Por lo tanto, una evaluación eficaz requiere la

identificación explícita y la gestión de las actitudes frente al riesgo por parte de los participantes clave en el marco del proceso Análisis Cualitativo de Riesgos.

Cuando estas actitudes frente al riesgo introducen parcialidades en la evaluación de los riesgos identificados, debe ponerse atención en evaluar dicha parcialidad y en corregirla.

La definición de niveles de probabilidad e impacto puede reducir la influencia de parcialidades. La criticidad temporal de acciones relacionadas con riesgos puede magnificarla importancia de un riesgo.

Una evaluación de la calidad de la información disponible sobre los riesgos del proyecto también ayuda a clarificar la evaluación de la importancia del riesgo para el proyecto.

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos es por lo general un medio rápido y económico de establecer prioridades para la planificación de la respuesta a los riesgos y sienta las bases para realizar el análisis cuantitativo de riesgos, si se requiere.

El proceso Análisis Cualitativo de Riesgos debe ser revisado durante el ciclo de vida del proyecto para mantenerlo actualizado con respecto a los cambios en los riesgos del proyecto.

### **Análisis Cuantitativo de Riesgos**

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK (2008): el Análisis Cuantitativo de Riesgos es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

El proceso Análisis Cuantitativo de Riesgos se aplica a los riesgos priorizados mediante el proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos por tener un posible impacto significativo sobre las demandas concurrentes del proyecto.

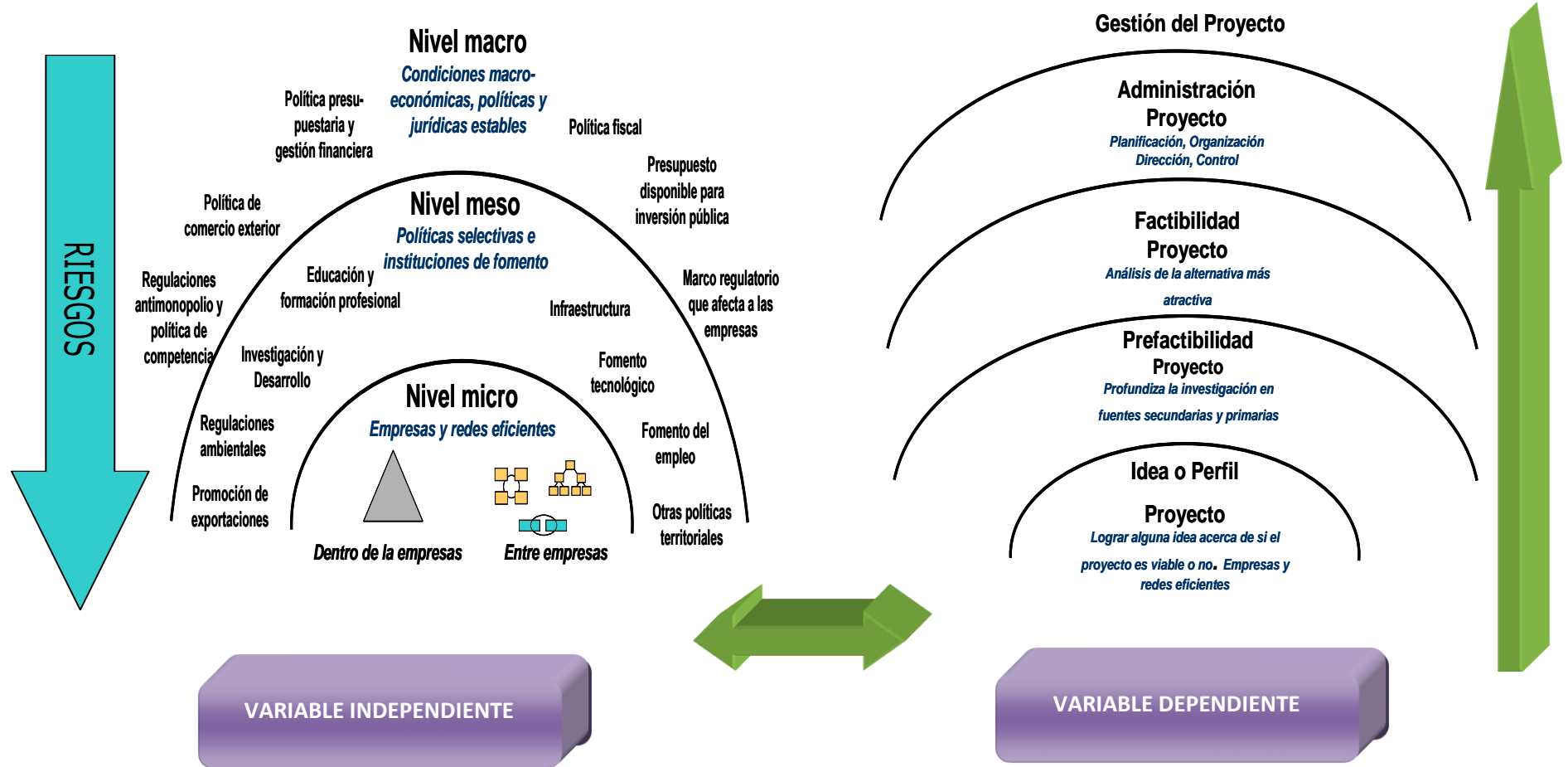
El proceso Análisis Cuantitativo de Riesgos analiza el efecto de esos eventos de riesgo. Puede utilizarse para asignar a esos riesgos una calificación numérica individual o para evaluar el efecto acumulativo de todos los riesgos que afectan el proyecto. También presenta un enfoque cuantitativo para tomar decisiones en caso de incertidumbre.

Por lo general, el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos se realiza después del proceso Análisis Cualitativo de Riesgos. En algunos casos, es posible que el proceso Análisis Cuantitativo de Riesgos no sea necesario para desarrollar una respuesta efectiva a los riesgos. La disponibilidad de tiempo y presupuesto, así como la necesidad de declaraciones cualitativas o cuantitativas acerca de los riesgos y sus impactos, determinarán qué métodos emplear para un proyecto en particular.

El proceso Análisis Cuantitativo de Riesgos debe repetirse después del proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos, así como durante el proceso Monitorear y Controlar los Riesgos, para determinar si se ha reducido satisfactoriamente el riesgo global del proyecto. Las tendencias pueden indicar la necesidad de más o menos acciones en materia de gestión de riesgos.

Gráfico 4. RED DE INCLUSIONES CONCEPTUALES

Categorías Fundamentales

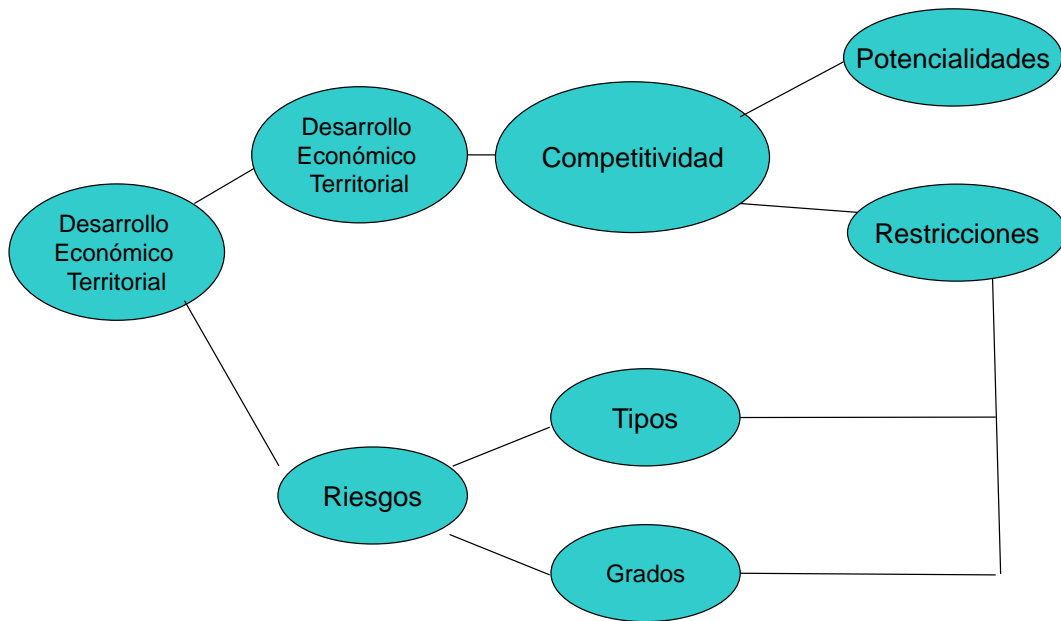


Elaborado por: Jorge Villacis

## Constelación de Ideas

Gráfico 5. CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable Independiente:

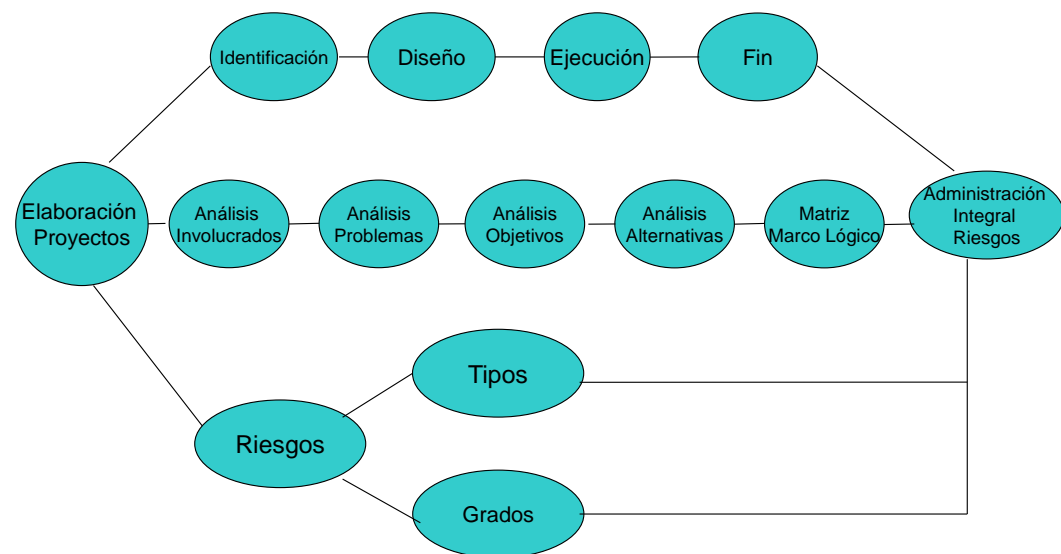


Elaborado por: Jorge Villacis

## Constelación de Ideas

Gráfico 6. CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Variable Dependiente:



Elaborado por: Jorge Villacis

## **Análisis e Interpretación del Marco Teórico**

### **Metodología del Desarrollo Económico Territorial**

#### Análisis

La Agenda de Productividad y Competitividad de la Provincia de Tungurahua, desarrollada por el Gobierno Provincial de Tungurahua establece los niveles de diagnóstico empleando la metodología del Desarrollo Económico Territorial, a saber.

- ✓ A nivel macro:  
Personas, Laboral, Logística y conectividad, Comercialización, Financiamiento, Innovación y desarrollo tecnológico, Capacitación, Certificación y calidad, Clima de negocios y Emprendimiento
- ✓ A nivel meso:  
Desarrollo e nuevas capacidades en instituciones públicas que forman el Gobierno de la Provincia, marco legal local, centros tecnológicos sectoriales, articulación universidad - proceso DET, modelo de gestión de la Agenda, fortalecimiento de CORPOAMBATO.
- ✓ A nivel micro:  
Análisis de Clusters, identificación y priorización de Clusters, Planes de Mejora de competitividad

#### Interpretación

Se puede interpretar entonces que, si existe una la aplicación de la metodología DET en la provincia de Tungurahua y que en base a ese diagnóstico podemos establecer los niveles maro, meso y micro, y sus componentes en cada uno y los precedentes análisis construye tablas comparativas y de análisis de Ventajas y Desventajas Comparativas y Competitivas.

**Conclusión:** de todos los componentes nos concentramos en los presentan desventajas comparativas y Competitivas.

#### Análisis de Personas

El desarrollo del factor personas descansa en la educación y capacitación profesional del recurso humano, que al mismo tiempo es la fuente del capital intelectual para el aprendizaje e innovación. Para contar con recursos humanos competitivos, se requiere reenfocar la cultura empresarial y laboral hacia sistemas laborales más flexibles con capacitación y entrenamiento permanente. Todo esto implica romper el viejo paradigma de la ventaja comparativa basada en mano de obra “barata” para desarrollar un trabajador altamente productivo a quien se le reconozca por su eficiencia. Esto a su vez requiere de empresarios con nuevas capacidades gerenciales y técnicas modernas de gestión que promuevan la creación de capital empresarial y laboral para la competitividad.

**Tabla 2.** Análisis factor personas

#### DESVENTAJAS COMPARATIVAS / COMPETITIVAS

Bajo interés por capacitarse

Incumplimiento normativa riesgos laborales y seguridad

Alta rotación de personal

Relación informal trabajadores – empresa

Limitado acceso a la capacitación

No hay estabilidad de trabajo

Seguro social deficiente

Mala calificación de las universidades locales

Falta de compromiso del empresariado

Falta de capacitación a nivel obrero.

Falta de flexibilidad en la contratación laboral.

Política laboral del gobierno.

No se han identificado necesidades para capacitación.

Poca inversión pública en capacitación y formación profesional.

No existen planes de capacitación especializados.

Poca creatividad

Personal operativo no calificado

Falta de capacitación a empleados

No hay capacitación para atención al cliente.

**Elaborado por:** Jorge Villacis

### Interpretación

Este análisis establece las principales vulnerabilidades en este en el factor de las personas principalmente en capacitación, normativas de riesgos, rotación, etc.

### Análisis del Factor Aglomeración y urbanización

Las actividades económicas se desarrollan más competitivamente en aquellos sitios en donde se agrupan los factores de producción. Aquí las empresas encuentran entornos favorables para la producción y redes que facilitan el desarrollo.

**Tabla 3.** Análisis factor Aglomeración y urbanización

#### DESVENTAJAS COMPARATIVAS / COMPETITIVAS

Los terrenos en la provincia son demasiado caros

Provincia con déficit hídrico

Contaminación y pobre gestión de residuos sólidos y lixiviados.

Conflictos por la administración privada del servicio de agua entubada, comerciantes de agua.

Problemas de contaminación ambiental

**Elaborado por:** Jorge Villacis

### Interpretación

En este componente se aprecia que los aspectos negativos se concentran en el valor de los terrenos, déficit hídrico y manejo de residuos.

## **Análisis de Infraestructura y Localización**

**Tabla 4.** Análisis infraestructura y localización

### DESVENTAJAS COMPARATIVAS / COMPETITIVAS

Limitado acceso a internet en las zonas rurales
Transporte carga deficiente para compras locales y de importaciones desde puertos
Demoras en trámites de desaduanización
Demoras por falta de transporte marítimo
Tarifa de agua y alcantarillado con políticas y no técnicas.
Falta de una cadena de transporte el frio para yacimientos.
Falta de una aplicación de buenas prácticas de embalaje.
Alto costo de los servicios de telefonía.
Falta de información del sistema logístico de la provincia.
Falta de señalización y difusión
Costo alto del transporte.
Falta de un sistema público de transporte
Limitado ancho de banda de internet.

**Elaborado por:** Jorge Villacis

### Interpretación

Respecto a la Infraestructura y localización estable el alto costo de la logística como el transporte y comunicación.

### Análisis de la Gestión empresarial – fomento de CLUSTERS

Aquí se tratará de definir aquellas estrategias y acciones tendientes a crear valor económico sostenido y que permita a las empresas una inserción competitiva en la economía local y global; para ello es necesario que existan empresas funcionando bajo estándares internacionales, sea que produzcan para el mercado local o internacional.

La ventaja competitiva de una región se crea por medio de la capacidad de sus empresas de innovar y mejorar. Este proceso de innovación y mejoramiento continuo facilita la formación de grupos estratégicos o "clusters", los que conceptualmente se definen como una "concentración geográfica de empresas que tienen relaciones entre sí y al hacerlo, crean un proceso dinámico donde todas ellas pueden mejorar su desempeño, competitividad y sostenibilidad a largo plazo”.

En Tungurahua el desarrollo de clusters ha sido incipiente y hasta el momento no ha logrado constituirse en el modelo, que permita a las cadenas aumentar su productividad, incorporar tecnología a los procesos, o superar la baja calidad de la fuerza laboral.

#### Interpretación

Luego de los análisis las debilidades encontradas se pueden resumir en los siguientes puntos que son aplicables en su integridad o en parte a casi todas las cadenas productivas:

- ✓ Limitada asociatividad lo cual impide una visión compartida común que permita la existencia de organizaciones que trabajen por el desarrollo del cluster.
- ✓ Ausencia de centros de desarrollo tecnológico para la implementación de nuevas tecnologías, desarrollo de la innovación y nuevos productos, etc.
- ✓ Limitado desarrollo de una cultura de calidad tanto en la oferta como en la demanda de productos o servicios.
- ✓ La infraestructura de sistemas de información que apoyen la administración de las actividades de las cadenas es casi inexistente.
- ✓ El grado de institucionalidad de los actores críticos es muy limitado.
- ✓ La coordinación y cooperación entre las partes se da en circunstancias muy coyunturales.
- ✓ No existen actores locales o sectoriales capaces de liderar estos procesos.

- ✓ La disponibilidad de recursos para apoyar estos procesos ha sido muy limitada tanto de parte del sector privado como público.

Análisis de la Competitividad del clima de negocios

#### Desventajas comparativas

Podríamos señalar que la provincia de Tungurahua presenta restricciones físicas de topografía, relieves y altas pendientes que constituyen factores naturales condicionantes de la erosión a los que se suman factores sociales, como son: alta densidad y concentración demográfica sobre las zonas altas. La topografía irregular, con alturas que llegan hasta los 4.000 m. y valles bajos rodeados de montañas con alturas entre los 2.000 metros, han dado lugar a la presencia de zonas susceptibles a la acción erosiva; lo cual también está relacionada con la tipología del suelo y la escasa o ninguna vegetación.

#### Desventajas competitivas

La principal desventaja está dada, por un lento desarrollo en cuanto a internacionalización y apertura, ya que Tungurahua casi no cuenta con empresas exportadoras; es decir, tan solo el 0,88% de las empresas de Tungurahua son exportadoras. Por lo que se ubica en el décimo lugar a nivel nacional.

La situación de la inversión de las empresas en Investigación y desarrollo tampoco es positiva, las empresas en Tungurahua son de las que menos invierten. Corresponde también a esta provincia un factor bajo con referencia a los activos empresariales. Es decir, no hay una relación significativa entre los activos disponibles, que permitirían a las empresas disponer de un importante flujo de recursos para investigación y desarrollo, lo cual a su vez les abriría mayor posibilidad de competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

Otra desventaja se presenta en la incidencia del gasto social insuficiente, ya que este repercute directamente sobre la calidad de vida, en Tungurahua la porción del gasto social con respecto a educación y salud en relación con la población es baja. Esto significa que es una de las provincias que más bajo valor por habitante orienta a salud y educación.

### Interpretación

Queda claro en este análisis, que los principales riesgos este componente son los desniveles geográficos, escaso nivel de investigación e innovación, déficits en las áreas de salud y educación

### Análisis estratégico de los Clusters o cadenas de valor

El objetivo es identificar los clusters en la Provincia de Tungurahua donde tendría sentido aplicar iniciativas de mejora de la competitividad, y construir alrededor de estas realidades una Agenda de Competitividad; por tanto, el objetivo último no es identificar, con una exactitud académica, todos los clusters de la Provincia sino aquellos con los que tendría un sentido trabajar en el medio plazo.

Es importante señalar que estos criterios utilizados para calificar a la cadena de valor responden a las respuestas provenientes de encuestas realizadas a los agentes de los sectores productivos investigados por la entidad. Finalmente, se ha ponderado la calificación por el peso relativo definido por el equipo técnico de Gobierno Provincial de Tungurahua para el efecto, en el cuadro a continuación se presenta los valores adoptados.

**Gráfico 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO CLUSTERS**

Criterios Técnicos de Impacto				
Generación de Empleo	Valor Agregado	Generación de Inversión	Sustitución de importaciones	Capacidad para migrar a otros sectores
8	8	8	8	8

**Criterios de Selección**

Articulación con Planes, Programas de Gobierno			
Plan Nacional de Desarrollo SENPLADES	Plan Regional, Provincial y Cantonal de Desarrollo	Programa Estrategias Productivas	Políticas: industrial - agroindustrial
9	7	7	7

Características de la cadena					
Capacidad de Extrapolación a Otros Sectores	Potencial Asociativo	Experiencia previa en Asociatividad	Presencia de eslabones cadena de valor	Potencial a largo plazo y de Mercado	Demanda más allá de lo local
10	4	4	4	4	4

Elaborado por: Jorge Villacis

**Gráfico 8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO CADENAS DE VALOR**

Criterios de Selección	ASPECTOS TECNICOS					ASPECTOS CUALITATIVOS									Total	
	Criterios Técnicos de Impacto					Articulación con Planes, Programas de Gobierno				Características de la cadena						
	Generación de Empleo	Valor Agregado	Generación de Inversión	Sustitución de importaciones	Capacidad para migrar a otros sectores	Plan Nacional de Desarrollo SENPLADES	Plan Regional, Provincial y Cantonal de Desarrollo	Programa Estrategias Productivas	Políticas: industrial - agroindustrial	Capacidad de Extrapolación a Otros Sectores	Potencial Asociativo	Experiencia previa en Asociatividad	Presencia de eslabones cadena de valor	Potencial a largo plazo y de Mercado		Demanda más allá de lo local
Cadenas Productivas/Ponderación	8	8	8	8	8	9	7	7	7	10	4	4	4	4	4	
Fabricación de carrocerías	7	6	7	8	8	9	7	7	0	8	3	4	3	3	1	81
Calzado de cuero	7	6	5	7	5	9	7	7	0	8	4	4	2	2	1	74
Ecoturismo	7	4	5	4	3	9	7	7	0	10	3	3	3	4	1	70
Comercio alimentos frescos	7	4	4	3	4	9	7	0	7	10	3	3	3	4	1	69
Hilados o hilos de algodón, seda, fibra sintética	5	6	5	7	5	9	7	7	0	5	2	2	2	3	1	66
Prendas de vestir exterior para hombres, mujeres, niños y bebes:	5	6	5	6	5	9	7	7	0	5	2	2	2	3	1	65
Producción de frutas	8	3	3	3	3	9	9	0	7	2	2	2	2	2	1	56
Producción de hortalizas	8	3	3	3	3	9	9	0	7	2	2	2	2	2	1	56
Instalación, mantenimiento y reparación de equipo electromecánico	4	5	6	5	6	0	0	7	0	7	1	1	2	4	1	49
Fundición, refinación y aleaciones de metales	4	5	4	6	6	0	0	7	0	7	1	1	2	3	1	47
Producción de leche al granel	6	4	4	3	4	0	0	0	7	3	2	1	2	3	1	40
Producción de carne de aves de corral y huevos	4	4	4	3	4	0	0	0	7	3	2	1	1	2	1	36

Elaborado por: Jorge Villacis

## Interpretación

El aporte de este análisis es poder determinar los criterios de selección para la potencialidad de un Cluster y la posición relativa al año 2015 de cada uno de ellos, esto permite establecer las restricciones que pueden tener los otros encadenamientos.

Análisis de las Instituciones Financieras Públicas en la provincia de Tungurahua

### **Marco Legal - Constitución**

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 261; Título II. 2do Supl.), “El Estado central tendrá competencias exclusivas sobre las políticas económica y monetaria, entre otras”;

Constitución de la República del Ecuador (2008) Art. 283.- “...de la Carta Suprema del Estado establece que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y Mercado, en armonía con la naturaleza; tiene como objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir; y prescribe que la composición económica del país se forma por las estructuras económicas, pública, privada, mixta, popular y solidaria, y demás que determina la Constitución”;

Constitución de la República del Ecuador (2008) Art. 284.- “...de la Constitución de la República dispone que la política económica tendrá los siguientes objetivos”:

- 1) Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional; Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 284.
- 2) Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la

inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional;

- 3) Asegurar la soberanía alimentaria y energética; (Constitución de la República del Ecuador, 2008), Art. 284.
- 4) Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas; (Constitución de la República del Ecuador, 2008) Art. 284.
- 5) Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural; (Constitución de la República del Ecuador, 2008), Art. 284.
- 6) Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo con respeto a los derechos laborales; (Constitución de la República del Ecuador, 2008), Art. 284.
- 7) Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo; (Constitución de la República del Ecuador, 2008) Art. 284)
- 8) Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes; (Constitución de la República del Ecuador, 2008), Art. 284)
- 9) Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable; (Constitución de la República del Ecuador, 2008), Art. 284)

Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 308.- “...ordena que las actividades financieras son un servicio de orden público y podrán ejercerse previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley”;

Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 309.- “...dispone que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario”,

## Interpretación

En este aspecto legal se establece que el Estado determina la Política y Económica del país, y garantiza el desarrollo social y productivo, la competitividad sistemática, y que las actividades financieras son de orden público y abarca los sectores: público, privado y del popular y solidario

## Ley del Sistema Financiero

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001) Art. 1.- Art. 1.-  
Ámbito. “Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a esta Ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia”.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Art. 3.- Objetivos.  
“Los objetivos de este Código son”:

1. Potenciar la generación de trabajo, la producción de riqueza, su distribución y redistribución;
2. Asegurar que el ejercicio de las actividades monetarias, financieras, de valores y seguros sea consistente e integrado;
3. Mitigar los riesgos sistémicos y reducir las fluctuaciones económicas;

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001) Art. 4.- Principios.  
“Los principios que inspiran las disposiciones del Código Orgánico Monetario y Financiero son”:

1. La prevalencia del ser humano por sobre el capital;

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Art. 5.- Política. La formulación de las políticas y regulaciones en materia monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, así como de seguros y valores, es facultad privativa de la Función Ejecutiva y tiene como objetivos los determinados en los artículos 284 y 302 de la Constitución de la República y los establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Art. 143.- Actividad financiera. Para efectos de este Código, actividad financiera es el conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, para facilitar la circulación de dinero y realizar intermediación financiera; tienen entre sus finalidades preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras son un servicio de orden público, reguladas y controladas por el Estado, que pueden ser prestadas por las entidades que conforman el sistema financiero nacional, previa autorización de los organismos de control, en el marco de la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Art. 160.- Sistema financiero nacional. “El sistema financiero nacional está integrado por el sector financiero público, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario”.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Art. 161.- Sector financiero público. “El sector financiero público está compuesto por”:

1. Bancos.
2. Corporaciones.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Art. 194.- Operaciones. “Las entidades financieras podrán realizar las siguientes

operaciones, de conformidad con la autorización que le otorgue el respectivo organismo de control”:

#### SECTOR FINANCIERO PÚBLICO Y PRIVADO:

##### a. OPERACIONES ACTIVAS:

- a. Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de Títulos, así como préstamos quirografarios y cualquier otra modalidad de préstamos que autorice la Junta:

##### b. OPERACIONES PASIVAS:

1. Recibir depósitos a la vista;
2. Recibir depósitos a plazo;
3. Recibir préstamos y aceptar créditos de entidades financieras del país y del exterior;

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Art. 209.- Orientación de las operaciones de crédito. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá regular mediante normas la orientación y direccionamiento de las operaciones de crédito de las entidades del sistema financiero nacional y de las entidades no financieras que concedan créditos por sobre los límites establecidos por la Junta. Al efecto, considerará, entre otros, los segmentos, tasas de interés, garantías y límites de crédito. En ningún caso la Junta podrá intervenir en la definición de la persona natural o jurídica receptora de las operaciones de crédito.

“Para este propósito, la Junta considerará el calce de plazos entre los activos y pasivos de las entidades reguladas”. (Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, 2001), Art. 3.

“La Junta podrá establecer incentivos para la implementación de esta disposición”.  
(Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, 2001), Art. 3.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Art. 237.- Calificadoras de riesgo. “La solvencia y la capacidad de las entidades del sistema financiero nacional para administrar los riesgos con terceros y cumplir sus obligaciones con el público será calificada sobre la base de parámetros mínimos que incluyan una escala uniforme de calificación de riesgo por sectores financieros, de acuerdo con las normas que al respecto emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera”.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Art. 363.- Organización. “Las entidades del sector financiero público se organizarán de conformidad con las definiciones y necesidades determinadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera”.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Art. 365.- Naturaleza. Las entidades del sector financiero público se constituirán como personas jurídicas de derecho público, con autonomía administrativa, financiera y presupuestaria. En el ejercicio de sus actividades y servicios financieros se regirán por las disposiciones de este Código, las que emitan la Junta, los organismos de control, sus respectivos directorios, las aplicables a las instituciones financieras y en lo demás, aplicarán la legislación que rige a las instituciones públicas.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), Art. 369.- Finalidad y objetivos. “Las entidades financieras públicas ejercerán actividades financieras de manera sustentable eficiente y equitativa. El financiamiento que otorguen buscará cumplir entre otros, los siguientes objetivos”:

- a. El cambio del patrón de especialización de la economía nacional;

- b. La innovación y el emprendimiento para incrementar la intensidad tecnológica y de conocimiento;
- c. El incremento de la producción nacional y la soberanía alimentaria;
- d. La sustitución selectiva de importaciones;
- e. Las exportaciones con énfasis en aquellas de valor agregado;
- f. Proyectos de los gobiernos autónomos descentralizados;
- g. La vivienda sobre todo de interés social;
- h. La inclusión económica de primeros emprendedores, madres solteras, personas en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes y otras personas pertenecientes a grupos de atención prioritaria. (Ley Sistema Financiero., 2001, art. 369).

### **Interpretación**

Esta ley permite definir en las instituciones financieras públicas los siguientes aspectos:

- ✓ Se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización, dejando a sus criterios establecer sus propios procesos para vincularse con los sectores socio-productivos
- ✓ Potenciar la generación de trabajo, la producción de riqueza, su distribución y redistribución;
- ✓ Mitigar los riesgos sistémicos y reducir las fluctuaciones económicas;
- ✓ La prevalencia del ser humano por sobre el capital;
- ✓ La formulación de las políticas y regulaciones en lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, lo que permite establecer vínculos con las líneas bases de los Proyectos y Propósitos y Fines del Marco Lógico.
- ✓ Define claramente su Actividad financiera es el conjunto de operaciones y servicios que permiten atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país.

- ✓ Sus integrantes son Bancos y Corporaciones, que para nuestro caso son 2 Bancos y Un a Corporación.
- ✓ La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá regular mediante normas la orientación y direccionamiento de las operaciones de crédito, es decir, él se puede establecer priorización y obligación de sectores a financiar.
- ✓ La solvencia y la capacidad de las entidades del sistema financiero nacional para administrar los riesgos con terceros y cumplir sus obligaciones con el público será calificada por **Calificadoras de riesgo**. Que medirán la solvencia y la capacidad sobre la base de parámetros mínimos que incluyan una escala uniforme de calificación de riesgo por sectores financieros,
- ✓ Las entidades del sector financiero público se constituirán como personas jurídicas de derecho público, con autonomía administrativa, financiera y presupuestaria. Públicas, es decir gozan de libertad administrativa y financiera, siempre y cuando cumplan los siguientes objetivos: cambio del patrón de especialización de la economía nacional, innovación y el emprendimiento, incremento de la producción nacional y la soberanía alimentaria, sustitución selectiva de importaciones, exportaciones con énfasis en aquellas de valor agregado, Proyectos de los gobiernos autónomos descentralizados, vivienda sobre todo de interés social y la inclusión económica de primeros emprendedores, madres solteras, personas en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes y otras personas pertenecientes a grupos de atención prioritaria. Objetivos que enmarcan los Proyectos Socio-Productivos a ser considerados para ser financiados.

### **Análisis de las normativas Superintendencia de Bancos y Compañías**

Resolución N° JB-2004-631. Lineamientos para Administración de Riesgos de la IFIs Publicas, Quito, Ecuador, 22 de enero de 2004.

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art.

1.- Las instituciones del sistema financiero controladas por la

Superintendencia de Bancos y Seguros, deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares.

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. 1) “La administración integral de riesgos es parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones.”

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. 2.- Para efectos de la aplicación de este capítulo, se determinan las siguientes definiciones:

2.1. Riesgo. - “Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones”; Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. 2

2.2. Administración de riesgos.- Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración; (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004), Art. 2.

2.3. Exposición. - Está determinada por el riesgo asumido menos la cobertura implantada; (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004), Art. 2.

2.4. Riesgo de crédito. - Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta

de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas; (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004), Art. 2.

2.5. Riesgo de mercado. - Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance; (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004), Art. 2.

2.6. Riesgo de tasa de interés. - Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes; (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004), Art. 2.

2.7. Riesgo de tipo de cambio. - Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera; (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004), Art. 2.

2.8. Riesgo de liquidez. - Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables; (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004), Art. 2.

2.9. Riesgo operativo. - Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistémicos y de reputación. (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004), Art. 2.

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. 2; 2.9. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de

control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;

2.10. Riesgo legal.- Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas. (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004)

2.11. Riesgo de reputación. - Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad; (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004), Art. 2.

## ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. 3.- Las instituciones del sistema financiero tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos, a cuyo efecto deben contar con procesos formales de administración integral de riesgos que permitan identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo.

(Resol., 2004, art. 3) “Cada institución del sistema financiero tiene su propio perfil de riesgo, según sus actividades y circunstancias específicas; por tanto, al no existir un esquema único de administración integral de riesgos, cada entidad desarrollará el suyo propio.”

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art.4.

El directorio de la institución del sistema financiero o el organismo que haga sus veces y la gerencia deciden la adopción de determinados riesgos, cuando estos órganos definen, entre otros aspectos, su estrategia de negocio, políticas, procedimientos, estructura organizacional, segmento de mercado objetivo de la institución y el tipo de producto, a ser ofrecidos al público.

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. 4. “La identificación del riesgo es un proceso continuo y se dirige a reconocer y entender los riesgos existentes en cada operación efectuada, y así mismo, a aquellos que pueden surgir de iniciativas de negocios nuevos”.

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. 4).

Las políticas y estrategias de la institución del sistema financiero deben definir el nivel de riesgo considerado como aceptable; este nivel se

manifiesta en límites de riesgo puestos en práctica a través de políticas, normas, procesos y procedimientos que establecen la responsabilidad y la autoridad para fijar esos límites, los cuales pueden ajustarse si cambian las condiciones o las tolerancias de riesgo.

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. 4. “Las instituciones del sistema financiero deben contar con procedimientos para autorizar excepciones o cambios a los límites de riesgo, cuando sea necesario.”

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. 5.- “Una vez identificados los riesgos deben ser cuantificados o medidos con el objeto de determinar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la organización, permitiendo a la administración disponer los controles o correctivos necesarios.”

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. Art. 6.- “Para la administración del riesgo las instituciones del sistema financiero implantarán un sistema de control que permita la verificación de la validez del cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la entidad.”

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. 6. “Como parte del sistema de control interno, la administración de las instituciones del sistema financiero establecerá los controles administrativos, financieros, contables y tecnológicos necesarios, para asegurar que está administrando adecuadamente los riesgos, conforme las políticas aprobadas por cada institución.”

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. 8.- El proceso que se implante en la institución para la administración integral de riesgos deberá ser permanentemente revisado y actualizado. Una adecuada administración integral de riesgos debe incluir, al menos lo siguiente, de acuerdo con la complejidad y tamaño de cada institución:

8.1. Estrategia de negocio de la entidad, que incluirá los criterios de aceptación de riesgos en función del mercado objetivo determinado y de las características de los productos diseñados para atenderlos. Dicha estrategia deberá contar con fundamentos teóricos y empíricos adecuados y estará debidamente documentada; Art. 8. (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004)

8.2. “Políticas para la administración integral de riesgos y definición de límites de exposición para cada tipo de riesgo, así como de excepciones, dictadas por el directorio u organismo que haga sus veces”; Art. 8. (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004)

8.3. “Procedimientos para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los distintos tipos de riesgo”; Art. 8. (Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, 2004)

## **DISPOSICIONES GENERALES**

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004), Art. 15.- “Las instituciones del sistema financiero deben preparar un manual respecto a su esquema de administración integral de riesgos que contenga en forma detallada, para cada tipo de riesgo, los lineamientos establecidos en el artículo 8 de este capítulo.”

Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero (2004),

Art. 15.-El manual deberá ser actualizado periódicamente y de tal modo que permanentemente corresponda a la realidad de la institución y a sus posibles escenarios futuros y deberá estar a disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en las inspecciones que se efectúen. El organismo de control podrá hacer las observaciones que crea convenientes para el adecuado control de los riesgos, mismas que se incorporarán al manual.

## Interpretación

Al revisar esta normativa define la perspectiva de riesgo posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones, es decir, no la globalidad del Proyecto en sí, sino de la parte pertinente al monto a financiar.

Consecuente con esta definición determina el tipo de riesgos en el ámbito financiero antes que el social o productivos global del proyecto; estos riesgos son: Exposición, al crédito, mercado, la tasa de interés, tipo de cambio, de liquidez, operativa, legal y de reputación.

Establece el proceso para la administración de riesgos donde identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración, es decir mide su riesgo mas no del proyecto en general.

## Análisis de la Corporación Financiera Nacional

Al continuar el análisis, entramos en el área individual de cada Banco o para este caso una Corporación, el primer aspecto a analizar su actividad de colocación de créditos tanto en lo monetario como por localidad, para luego entrar en los campos estratégicos, organizacionales y de procesos, específicamente el del análisis y gestión de crédito y manejo de riesgos.

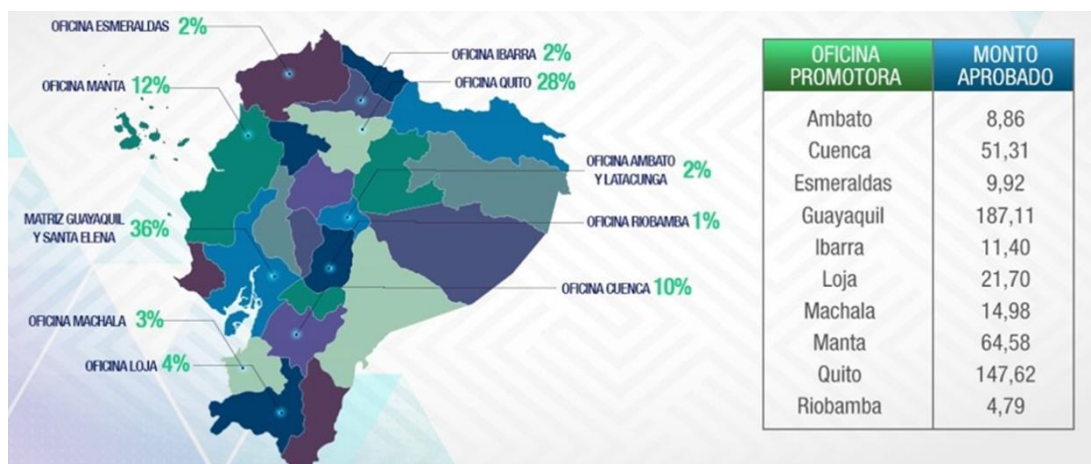
**Tabla 5.** Aprobaciones realizadas CFN durante el 2015

Mecanismo	Aprobaciones		Cumplimiento meta 2015	Meta 2016
	Ejecutado	Meta 2015		
Crédito directo - tradicional	175,94	190,64	92%	157,98
CFN Construye	67,37	70,04	96%	76,65
Programa Progresar - activo fijo	112,53	85,73	131%	106,75
Segundo piso	64,02	61,62	104%	48,50
Forestal	11,10	18,48	60%	20,74
Plan Renova	31,96	27,39	117%	25,50
Factoring Electrónico	32,70	34,00	96%	68,65
Factoring Internacional	2,12	3,06	69%	33,70
Comex - capital de trabajo	24,55	33,37	74%	37,53
Programa financiamiento bursátil	20,82	16,53	126%	42,00
Total	543,10	540,85	100%	618,00

**Fuente:** Sistemas CFN

**Elaborado por:** Gerencia de División de Gestión Estratégica

**Gráfico 9.** APROBACIONES REALIZADAS CFN



**Elaborado por:** CFN

## Aprobaciones y desembolsos por sucursal (USD Millones)

**Tabla 6.** Aprobaciones realizadas CFN por sucursal

Oficina promotora	Aprobaciones		Cumplimiento meta 2015	Meta 2016
	Ejecutado	Meta 2015		
Ambato	8,86	16,75	53%	21,05
Cuenca	51,31	33,26	154%	40,84
Esmeraldas	9,92	12,94	77%	13,32
Guayaquil	187,11	192,00	97%	185,11
Ibarra	11,40	12,47	91%	9,00
Loja	21,70	19,48	111%	19,71
Machala	14,98	19,51	77%	30,25
Manta	64,58	45,84	141%	98,02
Quito	147,62	166,33	89%	149,95
Riobamba	4,79	5,74	84%	8,75
<b>Total</b>	<b>522,28</b>	<b>524,32</b>	<b>100%</b>	<b>576,00</b>

Oficina promotora	Desembolsos		Cumplimiento meta 2015	Meta 2016
	Ejecutado	Meta 2015		
Ambato	8,12	17,75	46%	18,24
Cuenca	39,03	31,00	126%	56,84
Esmeraldas	8,48	11,82	72%	9,51
Guayaquil	175,71	194,65	90%	205,13
Ibarra	7,43	8,45	88%	8,41
Loja	17,06	19,81	86%	20,00
Machala	17,35	19,70	88%	27,30
Manta	60,33	53,88	112%	106,00
Quito	106,45	141,14	75%	148,05
Riobamba	3,63	5,27	69%	8,53
<b>Total</b>	<b>443,59</b>	<b>503,47</b>	<b>88%</b>	<b>608,00</b>

Fuente: CFN

### Interpretación

Con base a la información precedente se establece la presencia de la Corporación Financiera en la provincia de Tungurahua, con de productos dentro del ámbito

social y productivo, se establece que tanto a nivel de aprobación como desembolsos hasta el 2015, ocupa niveles bajos comparados con otras promotoras, lo cual no estaría apoyando el potencial económico de la provincia y sus sectores productivos.

## **ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL**

**Artículo 1.- Estructura Organizacional.** - “La Corporación Financiera Nacional se alinea con su misión y definirá su estructura organizacional sustentada en su base legal y direccionamiento estratégico institucional determinado en la Matriz de Competencias y en su modelo de Gestión”. (Normativa de la CFN, 2009)

**Artículo 2.- Procesos de la Corporación Financiera Nacional.**- “Para cumplir con la misión de impulsar el desarrollo de los sectores prioritarios y estratégicos del país, a través de mecanismos de crédito financieros y no financiero alineados al Plan Nacional del Buen vivir; se ha definido dentro de su estructura los procesos gobernantes, procesos sustantivos, adjetivos de asesoría y de apoyo”. (Normativa de la CFN, 2009)

**Artículo 6.- Misión.**- “Impulsar el desarrollo de los sectores prioritarios y estratégicos del Ecuador, a través de múltiples servicios financieros y no financieros, alineados a las políticas públicas. (DIR-016-2015)”. (Normativa de la CFN, 2009)

**Artículo 7.- Visión.**- “Ser el banco de desarrollo referente de Latinoamérica, eficiente y proactivo, con talento humano comprometido, que promueva la transformación de los sectores productivos del Ecuador” (Normativa de la CFN, 2009)

### **Artículo 9.- Objetivos Estratégicos**

1. Mantener un rendimiento adecuado que asegure el uso sostenible del capital

2. Institucional
3. Optimizar los costos operativos asociados a nuestros productos y servicios
4. Incrementar las fuentes de fondeo de forma diversificada
5. 4. Incrementar y diversificar el acceso a servicios financieros y no financieros hacia sectores priorizados a nivel nacional
6. Incrementar la satisfacción del cliente a través de servicios financieros y no financieros de calidad.
7. Generar productos y servicios de calidad para ser referentes de Banca de desarrollo en la región.
8. Optimizar los procesos institucionales
9. Controlar y mitigar los riesgos integrales de la institución
10. Mantener una plataforma tecnológica de vanguardia para garantizar una adecuada atención al cliente interno y externo
11. Atender eficientemente al cliente interno
12. Optimizar la Planificación y control de Gestión
13. Mantener adecuados procesos de vinculación y desvinculación del talento humano dentro de marco normativo y legal del sector público.

Contar con el talento humano con las competencias necesarias acordes a los procesos Institucionales, dentro de una cultura de gestión habilitante. (Normativa de la CFN, 2009)

**Artículo 10.- Enfoque Estratégico.** - “La Corporación Financiera Nacional es la banca de desarrollo productivo del Ecuador que provee servicios financieros y no financieros, fondos de garantías, administración de negocios fiduciarios y asistencia técnica para personas naturales y jurídicas, empresas pequeñas, grandes y medianas, priorizadas en la política pública.” (Corporación Financiera Nacional, 2009)

## **2. PROCESOS SUSTANTIVOS**

### **2.1 Direccionamiento Técnico**

**Responsable:** Subgerente General

#### 2.1.1 Gestión de Productos y Servicios

**Responsable:** Gerente de División de Productos y Servicios

##### 2.1.1.1 Gestión de Desarrollo de Productos y Servicios

**Responsable:** Subgerente Nacional de Desarrollo de Productos y Servicios

##### 2.1.1.2 Gestión de Servicios No Financieros

**Responsable:** Subgerente Nacional de Servicios No Financieros

##### 2.1.1.3 Gestión de Desarrollo de Fondos de Capital de Riesgo

**Responsable:** Subgerente Nacional de Desarrollo de Fondos de Capital de Riesgo

#### 2.1.2 Gestión de Crédito

**Responsable:** Gerente de División de Crédito

##### 2.1.2.1 Gestión de Crédito de Primer Piso

**Responsable:** Subgerente Nacional de Crédito de Primer Piso

##### 2.1.2.2 Gestión de Crédito de Segundo Piso

**Responsable:** Subgerente Nacional de Crédito de Segundo Piso

##### 2.1.2.3 Gestión de Seguimiento y Recuperación de Crédito

**Responsable:** Subgerente Nacional de Seguimiento y Recuperación de Crédito

##### 2.1.2.4 Gestión de Fondo de Garantía

**Responsable:** Subgerente Nacional de Fondo de Garantía

### 2.1.3 Gestión de Comercio Exterior

**Responsable:** Gerente de División de Comercio Exterior

### 2.1.4 Gestión de Finanzas

**Responsable:** Gerente de División de Finanzas

#### 2.1.4.1 Gestión de Negocios Financieros

**Responsable:** Subgerente Nacional de Negocios Financieros

#### 2.1.4.2 Gestión de Captaciones

**Responsable:** Subgerente Nacional de Captaciones

### 2.1.5 Gestión de Enlace Interinstitucional

**Responsable:** Subgerente Nacional de Enlace Interinstitucional

## 2.4 Gestión de Riesgos

**Responsable:** Gerente de División de Riesgos

### 2.4.1 Gestión de Riesgos de Crédito

**Responsable:** Subgerente Nacional de Riesgos de Crédito

### 2.4.2 Gestión de Riesgos de Mercado y Liquidez

**Responsable:** Subgerente Nacional Riesgo de Mercado y Liquidez

### 2.4.3 Gestión de Riesgos Operativo

**Responsable:** Subgerente Nacional de Riesgo Operativo

Según Normativa de la CFN (2009)

## **GESTIÓN DE CRÉDITO**

### **GERENCIA DE DIVISIÓN DE CREDITO**

#### **a. Misión**

Promover el desarrollo del sector productivo del país, en el marco de las políticas gubernamentales, facilitando su acceso al financiamiento, a través de los distintos mecanismos de exposición con que cuenta la Corporación; y, velar por la calidad de la cartera y los contingentes

**RESPONSABLE:** Gerente (a) de División de Crédito

#### **b. Atribuciones y Responsabilidades**

1. Dirigir, analizar, validar y aprobar la planificación operativa y estratégica del área en coordinación con las subgerencias a su cargo, dentro de la estrategia institucional.
2. Controlar el cumplimiento de las metas y objetivos del área, incluidas las de las Gerencias Regionales.
3. Establecer las estrategias a nivel nacional para impulsar el crédito de primer y segundo piso y la supervisión eficiente en coordinación con las Subgerencias, en la concesión, administración y recuperación del crédito.
4. Establecer las estrategias a nivel nacional para impulsar el uso de los productos de COMEX.
5. Monitorear la participación de la institución en el segmento de mercado identificado;
6. Controlar que la ejecución de los procesos de evaluación, concesión, administración y recuperación del crédito a nivel nacional, cumplan con la normativa vigente.
7. Gestionar la mejora continua de los procesos de originación, evaluación, concesión, administración y recuperación de los productos financieros y crediticios

que ofrece la en coordinación con las Gerencias de División de Productos y Servicios, Comercio Exterior y, Gestión Estratégica.

8. Controlar y evaluar la ejecución del plan operativo y estratégico de las subgerencias a cargo, estableciendo directrices que garanticen su cumplimiento.

9. Analizar y recomendar la liberación de garantías siendo responsable porque no se incumplan las condiciones aprobadas para las operaciones.

10. Controlar los niveles de servicio al cliente externo resultantes de la gestión de concesión, administración y recuperación de los financiamientos otorgados.

11. Mantener con la Gerencia de División de Operaciones una adecuada comunicación, coordinación y cooperación en los procesos del negocio.

12. Informar a la alta gerencia las oportunidades de nuevas colocaciones (sectores, segmentos, clientes, entre otros) y los riesgos de la cartera para la institución, para la toma de decisiones.

13. Proponer a la Gerencia de División de Productos y Servicios el diseño de nuevos productos o el rediseño de productos existentes, de acuerdo a los hallazgos encontrados en su uso; y las necesidades identificadas en los clientes externos.

14. Revisar, recomendar y de ser competente aprobar de forma colegiada operaciones para clientes

15. Diseñar y establecer las estrategias para el desarrollo y la consolidación del Sistema Nacional de Garantías en el Ecuador, alineado a directrices gubernamentales, estrategias institucionales y buenas prácticas internacionales.

16. Supervisar la gestión de colocación de garantías crediticias

17. Dirigir la planificación estratégica y operativa periódica del Fondo Nacional de Garantía, con la participación de sus actores; y, monitorear y evaluar su cumplimiento.

18. Gestionar y defender los intereses del Fondo Nacional de Garantía y de la Corporación Financiera Nacional (en calidad de constituyente) frente a terceros y al resto de entes vinculados al Fideicomiso.

19. Coordinar el proceso de mejora continua del Fondo Nacional de Garantía a través de investigaciones que permitan identificar oportunidades de innovación y

Mecanismos para incrementar la participación en el mercado, la competitividad y la efectividad de su gestión, enmarcados en estándares nacionales, internacionales y directrices gubernamentales.

20. Controlar el cumplimiento de las resoluciones de Junta de Fideicomiso del Fondo Nacional de Garantía; así como de la normativa establecida por organismos de control sobre el Fondo Nacional y su Fideicomiso.

21. Propiciar la generación de normatividad acorde al accionar del mecanismo.

22. Evaluar el impacto de las políticas implementadas en el Fondo Nacional de Garantía y desarrollar estrategias necesarias.

23. Velar por el cumplimiento de la normativa vigente en materia ambiental

24. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.

25. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Alta Gerencia.

## GESTIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO

### SUBGERENCIA NACIONAL DE CREDITO DE PRIMER PISO

#### a. Misión

Lograr el cumplimiento a nivel nacional, de la aplicación de lineamientos y directrices para la concesión del crédito de primer piso, velando por la óptima calidad de la cartera, a fin de promover el fomento al sector productivo, priorizando la canalización de recursos institucionales hacia los sectores determinados por la política pública.

**RESPONSABLE:** Subgerente (a) Nacional de Crédito de Primer Piso

#### b. Atribuciones y Responsabilidades

1. Velar por la calidad en la concesión de financiamientos, el cumplimiento de las metas planificadas.

2. Dirigir la planificación anual de metas de colocación enmarcada en las directrices estratégicas institucionales y la política gubernamental.
3. Proponer estrategias comerciales que permitan el cumplimiento a nivel nacional de las metas planificadas, contribuyendo a una mayor participación de la institución en los segmentos de mercado identificados.
4. Proponer metodologías y otros lineamientos para asegurar la recepción, emisión y validación de la totalidad de los documentos que habilitan la provisión de los productos crediticios en el marco normativo vigente.
5. Proponer metodologías y otros lineamientos para asegurar el ingreso correcto, suficiente, y oportuno de la información en los sistemas informáticos transaccionales para el procesamiento del crédito dentro del marco normativo vigente.
6. Controlar que la base de clientes actuales y potenciales de la institución esté actualizada para que permita el cumplimiento de las metas institucionales a nivel nacional.
7. Monitorear el nivel de satisfacción del cliente externo a nivel nacional, en coordinación con la Subgerencia Nacional de Calidad, e implementar acciones que contribuyan a mejoras en los productos financieros y crediticios en coordinación con la Gerencia de División de Productos y Servicios.
8. Evaluar el desempeño del proceso de concesión de productos financieros y crediticios, identificar oportunidades de mejora a nivel nacional; y, proponer su implementación a través de la Gerencia de División de Crédito, la Gerencia de División de Productos y Servicios y la Gerencia de División de Gestión Estratégica.
9. Proponer mecanismos que permitan identificar beneficiarios potenciales de crédito a nivel nacional, que requieran la provisión de servicios no financieros y coordinar su gestión con las áreas responsables.
10. Promover la promoción y difusión de los productos de crédito de primer piso en el marco de la estrategia institucional, en coordinación con las unidades correspondientes.
11. Proponer metodologías y modelos para una adecuada evaluación financiera, técnica, ambiental, y de ser el caso, económica de las propuestas crediticias que se presenten en la Corporación.

12. Velar por que las recomendaciones emitidas por los comités o instancias aprobatorias estén recogidas en las resoluciones, decisiones y documentos mediante los cuales se instrumenten las operaciones, por ejemplo: (contratos de mutuo).
13. Velar porque de manera oportuna se notifiquen a los deudores, el retraso en el pago de obligaciones a nivel nacional.
14. Mantener debidamente informado al Gerente de División de Crédito, sobre el Cumplimiento mensual de metas, por producto o servicio.
15. Mantener debidamente informado al Gerente de División de Crédito, sobre el monto de la cartera vigente, por cliente o grupo económico, vs los presupuestos asignados.
16. Velar porque el proceso de evaluación de crédito cumpla con los plazos fijados, conforme la normativa interna de la Corporación.
17. Pronunciarse en los documentos de evaluación sobre si recomienda o no la aprobación de la operación propuesta.
18. Supervisar y monitorear a nivel nacional que las recomendaciones de las solicitudes de crédito se encuentren debidamente respaldadas y cumplan con los requisitos técnicos, legales y operativos establecidos en la normativa vigente.
19. Monitorear a nivel nacional que la gestión de avalúos e informes técnicos de las garantías ofrecidas, así como la contratación de sus pólizas de seguros, cumplan con los procedimientos y normativa vigentes.
20. Proponer lineamientos, directrices, metodologías e instrumentos a nivel nacional para la ejecución de visitas in situ que permitan evidenciar el destino del crédito, el cumplimiento de las condiciones previas a los desembolsos, así como de las condiciones especiales que constan en las resoluciones de los Comités o instancias aprobatorias.
21. Supervisar el cumplimiento a nivel nacional, de los lineamientos, directrices, metodologías e instrumentos para la ejecución de la constatación in situ de la infraestructura física para la ejecución del proyecto y de sus garantías.
22. Monitorear la instrumentación de los desembolsos con la Gerencia de División de Asesoría Jurídica y la Subgerencia de Cartera y Tesorería.
23. Monitorear a nivel nacional la notificación oportuna a los clientes externos del vencimiento de plazos para cumplimiento de obligaciones; renovación de pólizas y

avalúos, u otra documentación reglamentaria, de acuerdo a las alertas emitidas por la Subgerencia de Cartera y Tesorería.

24. Coordinar la aplicación de soluciones extraordinarias de obligaciones a nivel nacional en los casos que corresponda.

25. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.

26. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área, para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.

27. Recomendar medidas que permitan mitigar riesgos.

28. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia.

29. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia.

#### c. Productos y Servicios

1. Informe de recomendación de aprobación de crédito
2. Informe de la salud de la cartera o exposición por cliente o grupo económico
3. Propuesta de metodologías y modelos de evaluación crediticia
4. Plan Anual de Colocaciones
5. Informes de evaluación de la implementación de estrategias comerciales de crédito de primer piso a nivel nacional
6. Base de clientes existentes y potenciales consolidada a nivel nacional actualizada
7. Informe de resultados de la gestión comercial de crédito de primer piso a nivel nacional
8. Plan de mejora de la satisfacción del cliente externo a nivel nacional
9. Informe de evaluación del proceso de concesión de crédito a nivel nacional
10. Informe de cumplimiento de plazos del proceso de crédito
11. Informe de cumplimiento de colocaciones por producto o servicio
12. Informe de seguimiento a la gestión conjunta de servicios financieros y no financieros
13. Informe del plan de mejora continua ejecutado a nivel nacional

14. Informe de cumplimiento a nivel nacional del proceso de avalúos, garantías y pólizas de seguros.
15. Informes de gestión de crédito.
16. Notificación interna de vencimiento de plazos en el pago de obligaciones
17. Metodologías e instrumentos de crédito de primer piso
18. Informes de control de créditos de alto impacto institucional
19. Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia

## GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITO

### a. Misión

Velar porque los recursos entregados por la institución a través de los diferentes productos o servicios sean destinados para el fin previsto y que su recuperación sea oportuna, a fin de velar por los recursos institucionales

**RESPONSABLE:** Subgerente (a) Nacional de Seguimiento y Recuperación de Crédito

### b. Atribuciones y Responsabilidades

1. Dirigir la planificación anual de supervisión enmarcada en las directrices estratégicas institucionales, las proyecciones de las unidades de negocio y la política gubernamental vigente.
2. Emitir lineamientos y directrices que permitan evaluar el cumplimiento de las condiciones previas a los desembolsos, así como de las condiciones especiales de todas las operaciones de crédito de la institución a nivel nacional.
3. Recomendar a la Gerencia de División de Crédito lineamientos y directrices para las soluciones extraordinarias de obligaciones.
4. Emitir informes mensuales con pronunciamiento sobre la calidad de la cartera o contingentes y recomendaciones para mitigar los riesgos identificados.
5. Recomendar la constitución de garantías adicionales o liberación de garantías a las instancias pertinentes.

6. Realizar el seguimiento de las operaciones vigentes a nivel nacional, incluyendo las soluciones de pago instrumentadas, controlando un adecuado manejo financiero y técnico que permita su oportuna recuperación.
7. Emitir lineamientos y directrices para la evaluación del cumplimiento de las condiciones previas a los desembolsos, de las condiciones especiales de todas las operaciones de crédito, así como para las soluciones extraordinarias de obligaciones.
8. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
9. Elaborar informes y reportes mensuales sobre el cumplimiento de metas, calidad de la cartera por vencer y vencida, por cliente y grupo económico para el conocimiento de las autoridades internas.
10. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
11. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
12. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia.

#### c. Productos y Servicios

1. Informes de calidad de la cartera o contingentes
2. Informes de recomendaciones para mitigar riesgos
3. Plan Anual de Seguimiento
4. Informe de seguimiento a nivel nacional de las recomendaciones de modificaciones necesarias a las operaciones crédito
5. Informe de recomendaciones para constitución y liberación parcial o total de garantías.
6. Informes de seguimiento de las operaciones vigentes a nivel nacional
7. Informe de seguimiento de la gestión de supervisión a nivel nacional
8. Informe de situación de fideicomiso de venta de CPG
9. Actas de Comité de Vigilancia CPG
10. Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia

## GESTIÓN DE RIESGOS

### GERENCIA DE DIVISIÓN DE RIESGOS

#### a. Misión

Administrar la gestión integral de riesgos a través de identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y reportar los riesgos asumidos por la Institución en sus operaciones, mediante el desarrollo de metodologías y la aplicación de políticas o directrices necesarias, con la finalidad de proteger el margen financiero y el valor económico de la Corporación Financiera Nacional.

**RESPONSABLE:** Gerente (a) de División de Riesgos

#### b. Atribuciones y Responsabilidades

1. Recomendar la aprobación al Comité de Administración Integral de Riesgos de las estrategias, procedimientos y los manuales respectivos, para la gestión integral de riesgos, acordes con los lineamientos que fije el Directorio y la normativa vigente.
2. Recomendar la aprobación al Comité de Administración Integral de Riesgos de la metodología y modelos que permitan identificar, medir, controlar/mitigar, monitorear y reportar los diversos riesgos a ser asumidos por la Institución en sus operaciones.
3. Controlar el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo, los niveles de autorización dispuestos y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.
4. Determinar e informar a las instancias pertinentes sobre las provisiones de riesgo y su afectación al patrimonio de la entidad.
5. Recomendar al comité de administración integral de riesgos un sistema de indicadores de alerta temprana, basado en reportes objetivos y oportunos, que permitan reflejar los niveles de exposición a los riesgos y posibilite realizar ejercicios de simulación de escenarios de stress y cumplimiento de límites.

6. Supervisar la construcción de la matriz de riesgo institucional y recomendar al comité de administración integral de riesgos.
7. Supervisar el cálculo y la valoración de las posiciones sensibles de cada uno de los riesgos identificados y su afectación al patrimonio técnico de la entidad y las estrategias de cobertura adecuadas a dichas posiciones.
8. Supervisar periódicamente pruebas de estrés y back testing para cada riesgo específico, incorporando cualquier señal de deterioro provista por los estudios realizados internamente u otras fuentes.
9. Asesorar sobre el impacto de riesgos en la incursión de nuevos negocios, operaciones y programas según la estrategia de la Corporación Financiera Nacional.
10. Informar oportunamente al Comité de Administración Integral de Riesgos y al Directorio Institucional sobre la evolución de los niveles de exposición de cada uno de los riesgos identificados.
11. Establecer estrategias de comunicación institucional, a fin de que todas las instancias internas asuman sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos.
12. Recomendar la aprobación al Comité de Administración Integral de Riesgos, el Plan de Continuidad del Negocio.
13. Informar a las instancias respectivas sobre el entorno económico y el desenvolvimiento del Sistema Financiero y sus efectos en la posición de riesgos de la Institución y recomendar acciones que coadyuven a la reducción de los riesgos
14. Las demás funciones que determine el Comité Integral de Riesgos, Superintendencia de Bancos y Seguros y, la Gerencia General.
15. Recomendar criterios para seleccionar las fuentes de financiamiento de la CFN.
16. Dirigir la calificación técnica y financiera de los créditos en la institución en función de una adecuada administración de riesgos.
17. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.

## GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO

### SUBGERENCIA NACIONAL DE RIESGO DE CRÉDITO

#### a. Misión:

Administrar el riesgo de crédito de la Corporación Financiera Nacional asegurando la calidad de sus portafolios mediante la identificación, medición, control/mitigación y monitoreo de las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, con el fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones y de patrimonio técnico.

**RESPONSABLE:** Subgerente (a) Nacional de Riesgos de Crédito

#### b. Atribuciones y Responsabilidades:

1. Establecer esquemas eficientes de administración y control de riesgo de crédito al que se expone el desarrollo del negocio de la Corporación Financiera Nacional.
2. Calificar técnica y financieramente los créditos de la institución de conformidad a la normativa de administración de riesgos.
3. Desarrollar e implementar políticas, metodologías y sistemas internos de calificación de riesgo ex ante para la selección y otorgamiento de financiamiento.
4. Desarrollar metodologías de riesgo para la determinación de cupos de endeudamiento de los clientes y límites de exposición por cliente.
5. Desarrollar metodologías para la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones.
6. Asegurar la entrega oportuna de la información de la Corporación Financiera Nacional a ser remitida a las Calificadoras de Riesgos para la calificación de riesgo institucional.
7. Vigilar el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo de crédito y calificación de activos de riesgo.
8. Revisar y proponer la actualización de la Metodología de Evaluación de Intermediarios Financieros y Políticas de Financiamiento.

9. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
10. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
11. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
12. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de División de Riesgos

c. Productos y Servicios:

1. Manual, políticas, metodologías, sistemas para la administración de riesgo de crédito.
2. Reportes de Calificación de riesgo ex ante.
3. Informe de Calificaciones de cartera de los clientes.
4. Reporte de provisiones calculadas.
5. Informe de evaluación y mitigación de riesgos de crédito.
6. Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
7. Informes de calificación de crédito
8. Directrices de financiamiento y evaluación de intermediarios financieros.

## GESTIÓN DE RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ

### SUBGERENCIA NACIONAL DE RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ

a. Misión

Proteger el margen financiero y el valor patrimonial de la Institución, a través del desarrollo e implementación de metodologías de Riesgos de Mercado y Liquidez enmarcada en la normativa vigente y en las disposiciones expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, con la finalidad de proteger el margen financiero y el valor económico de la Corporación Financiera Nacional

RESPONSABLE: Subgerente (a) Nacional de Riesgo de Mercado y Liquidez

b. Atribuciones y Responsabilidades

1. Diseñar y proponer, las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión de riesgo de mercado y liquidez, de acuerdo con los lineamientos que fije el Directorio Institucional y la normativa vigente.
2. Desarrollar y recomendar para aprobación de la Gerencia de División de Riesgos, las metodologías para identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear los riesgos de mercado y liquidez asumidos por la Institución en sus operaciones.
3. Identificar, medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar los riesgos de mercado a los que se expone la Organización, con el objetivo de proteger el margen financiero y el valor patrimonial de la Institución.
4. Medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar los riesgos de liquidez, con el objetivo de establecer planes de acción para reducir su exposición al riesgo de liquidez de fondos y/o al riesgo de liquidez de mercado.
5. Valorar las posiciones sensibles de cada uno de los riesgos identificados y su afectación al patrimonio de la entidad.
6. Validar los planes de contingencia de mercado y liquidez.
7. Monitorear el nivel de exposición a los riesgos de mercado y liquidez y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.
8. Administrar sistemas de información que permitan analizar las posiciones de riesgo de mercado y liquidez de acuerdo a los límites fijados por el Directorio.
9. Emitir reportes de riesgo de mercado y liquidez de acuerdo a la normativa vigente.
10. Proponer los límites de exposición a riesgos de mercado y liquidez y velar por su cumplimiento.
11. Supervisar la valoración del portafolio de inversiones, de acuerdo a la metodología desarrollada por la Corporación Financiera Nacional y validar la vigencia de la misma.

12. Asegurar el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo de mercado y liquidez.
13. Analizar el entorno económico, así como el desenvolvimiento del Sistema Financiero y sus efectos en la posición de riesgos de la Institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados que opera.
14. Dar seguimiento a los diferentes instrumentos de planificación y seguimiento pertinentes.
15. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
16. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
17. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
18. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de División de Riesgos.

c. Productos y Servicios:

1. Informes de evaluación y mitigación de riesgos de mercado y liquidez.
2. Reportes de riesgo de mercado y reportes de riesgo de liquidez.
3. Informes de análisis de tasas de interés y de evolución financiera.
4. Manuales, políticas, procedimientos para la gestión de riesgos de mercado y liquidez.
5. Metodologías para identificar, medir y gestionar la exposición de la Corporación Financiera Nacional, a los diferentes factores de riesgo.
6. Cuadro de límites para controlar los riesgos de mercado y liquidez.
7. Estructuras de datos a enviarse al Organismo de Control.
8. Informes y estudios solicitados por Gerencia de División de Riesgos.
9. Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia.

## GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO

### SUBGERENCIA NACIONAL DE RIESGO OPERATIVO

#### a. Misión

Administrar y gestionar el Riesgo Operativo con la finalidad de minimizar y/o mitigar las pérdidas originadas por fallas en los procesos, personas, tecnologías de la información y eventos externos, de acuerdo con la normativa emitida por el organismo de control.

**RESPONSABLE:** Subgerente (a) Nacional de Riesgo Operativo

#### b. Atribuciones y Responsabilidades

1. Diseñar y proponer políticas y procedimientos para la efectiva gestión del riesgo operativo.
2. Implementar procesos formales que permitan identificar, mitigar medir, controlar y monitorear las exposiciones a riesgo operativo de la Institución.
3. Monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos provenientes de los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.
4. Estructurar y coordinar la elaboración del plan de continuidad del negocio y plan de emergencia y dar seguimiento a su ejecución.
5. Proponer los límites de exposición a riesgos operacionales y vigilar su cumplimiento.
6. Generar informes y reportes de riesgo operacional para organismos competentes, tanto internos como externos.
7. Asegurar el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo operacional.
8. Dar seguimiento a los diferentes instrumentos de planificación y seguimiento pertinentes.

9. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
10. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
11. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
12. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de División de Riesgos.

c. Productos y Servicios

1. Manuales, políticas, metodologías, sistemas para la administración de riesgo operacional.
2. Propuesta de Plan de Continuidad del Negocio.
3. Informes de evaluación y mitigación de riesgos operacional.
4. Informes y reportes de riesgo operativo cualitativo.
5. Informes y reportes de riesgo operativo cuantitativo.
6. Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia

## GESTIÓN REGIONAL DE RIESGOS DE CRÉDITO

### SUBGERENCIA REGIONAL DE RIESGOS DE CRÉDITO

a. Misión

Coadyuvar en la administración del riesgo de crédito de la Corporación Financiera Nacional, a través de identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y reportar los riesgos asumidos por la institución en su jurisdicción con el fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico, alineada a las directrices emitidas por la Gerencia de División de Riesgos

**RESPONSABLE:** Subgerente (a) Regional de Riesgos de Crédito

b. Atribuciones y Responsabilidades

1. Implementar esquemas de administración y control de riesgo de crédito al que se expone el desarrollo del negocio de la Corporación Financiera Nacional.
2. Supervisar y controlar la calificación crediticia en su jurisdicción en coordinación con las áreas correspondientes.
3. Implementar políticas, metodologías y sistemas internos de calificación de riesgo ex ante para la selección y otorgamiento de financiamiento.
4. Implementar metodologías para la determinación de cupos de endeudamiento de los clientes y límites de exposición por cliente.
5. Implementar metodologías para la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones.
6. Asegurar la entrega oportuna de la información de su jurisdicción a ser remitida a las Calificadoras de Riesgos para la calificación de riesgo institucional.
7. Apoyar en el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo de crédito y calificación de activos de riesgo.
8. Implementar mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas de su jurisdicción.
9. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
10. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
11. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
12. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia.

c. Productos y Servicios

1. Reportes de Calificación de riesgo ex ante.
2. Informe de Calificaciones de cartera de los clientes.
3. Reporte de provisiones calculadas.

## GESTIÓN REGIONAL DE RIESGOS DE CRÉDITO

### SUBGERENCIA REGIONAL DE RIESGOS DE CRÉDITO

#### a. Misión

Coadyuvar en la administración del riesgo de crédito de la Corporación Financiera Nacional, a través de identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y reportar los riesgos asumidos por la institución en su jurisdicción con el fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico, alineada a las directrices emitidas por la Gerencia de División de Riesgos

RESPONSABLE: Subgerente (a) Regional de Riesgos de Crédito

#### b. Atribuciones y Responsabilidades

1. Implementar esquemas de administración y control de riesgo de crédito al que se expone el desarrollo del negocio de la Corporación Financiera Nacional.
2. Supervisar y controlar la calificación crediticia en su jurisdicción en coordinación con las áreas correspondientes.
3. Implementar políticas, metodologías y sistemas internos de calificación de riesgo ex ante para la selección y otorgamiento de financiamiento.
4. Implementar metodologías para la determinación de cupos de endeudamiento de los clientes y límites de exposición por cliente.
5. Implementar metodologías para la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones.
6. Asegurar la entrega oportuna de la información de su jurisdicción a ser remitida a las Calificadoras de Riesgos para la calificación de riesgo institucional.
7. Apoyar en el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo de crédito y calificación de activos de riesgo.

8. Implementar mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas de su jurisdicción.
9. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
10. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
11. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
12. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia.

c. Productos y Servicios

1. Reportes de Calificación de riesgo ex ante.
2. Informe de Calificaciones de cartera de los clientes.
3. Reporte de provisiones calculadas.

Interpretación

Respecto a lo orgánico y procedimental, establecemos los siguientes elementos de interpretación:

Manejan y esta normado una Matriz de Competencias y un Modelo de Gestión alineado al Plan Nacional de Buen Vivir.

Su Visión, Misión, Objetivos, y Enfoque Estratégico tienen un enfoque en los sectores prioritarios socialmente y estratégicos en el área productiva establecen claramente procesos sustantivos en: la Gestión de Crédito, Gestión de Crédito de Primer Piso, Gestión de Seguimiento y Recuperación de Crédito, Gestión de Riesgos de Crédito, Gestión de Riesgos de Mercado y Liquidez en la caracterización de sus procesos de la gestión de Crédito, marcan claramente la arista del análisis de la parte del financiamiento para “velar por la calidad en la concesión de financiamientos, el cumplimiento de las metas planificadas”. , mas no de la totalidad del proyecto presentado o alcanzar los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Para lo anterior expuesto, caracterizan un proceso de Seguimiento y Recuperación de Crédito, donde se monitorea y evalúa el cumplimiento de las condiciones previas y extraordinarias establecidas en el crédito para garantizar el pago de la cuota respectiva, antes que los propósitos o fines del proyecto financiado.

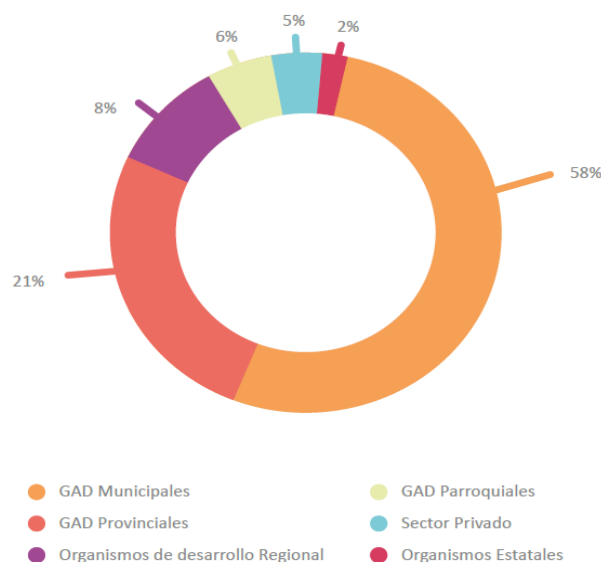
Respecto al tema de riesgo el proceso se centra identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y reportar los riesgos asumidos por la Institución en sus operaciones crediticias y proteger el margen financiero y el valor patrimonial de la Institución más los vinculados al proyecto financiado.

### **Análisis del Banco del Estado**

#### **Por tipo de Cliente**

En cuanto a la participación de los desembolsos totales por tipo de cliente, el Gráfico 58 muestra que los GAD Municipales recibieron el 58% del monto total desembolsado (USD 256 millones), los GAD Provinciales el 21% (USD 95,4 millones) y los GAD Parroquiales el 8% del total desembolsado (USD 26,6 millones).

**Gráfico 10.** COMPOSICIÓN DE DESEMBOLSOS POR TIPO DE CLIENTE 2015

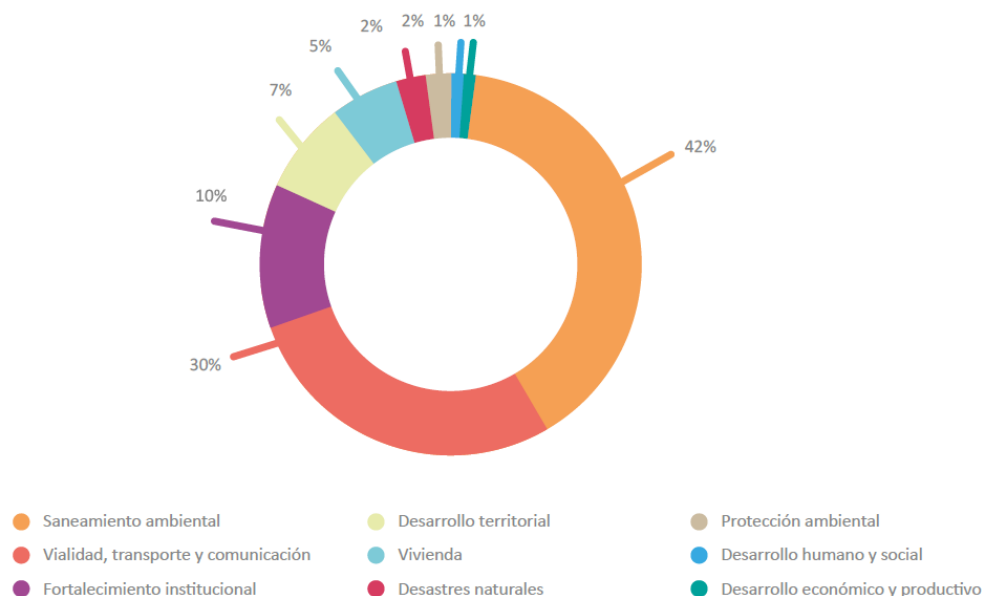


**Fuente:** CFN

## Por sector de inversión

A nivel del sector de inversión, la mayor cantidad de recursos desembolsados fueron destinados a los sectores de saneamiento ambiental; vialidad, transporte y comunicación; desarrollo territorial; y fortalecimiento institucional, los cuales representan más del 90% del monto total desembolsado. (Gráfico 59)

**Gráfico 11. COMPOSICIÓN DE DESEMBOLSOS POR SECTOR 2015**



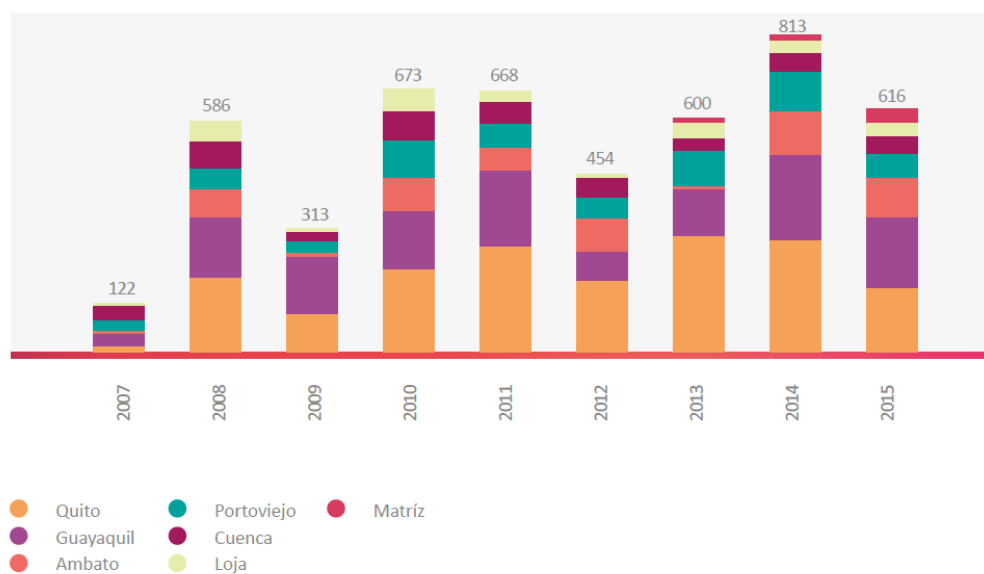
**Elaborado por:** CFN

## Por Provincias - Aprobaciones

Durante el año 2015 (Gráfico 53), se aprobaron créditos por un monto de USD 622 millones. A nivel de sucursales, Guayaquil alcanzó el 29% del total, seguido por Quito con el 25%, **Ambato con el 16%**, Portoviejo con el 10%, Cuenca con el 7%, Loja con el 6% y Matriz con el 6%.

## Gráfico 11. APROBACIONES ANUALES 2007-2015

Gráfico 53 Aprobaciones anuales 2007 – 2015 (en millones de dólares)



Fuente: Sistema de Consultas Gerenciales.  
Elaboración: Gerencia de Planificación.

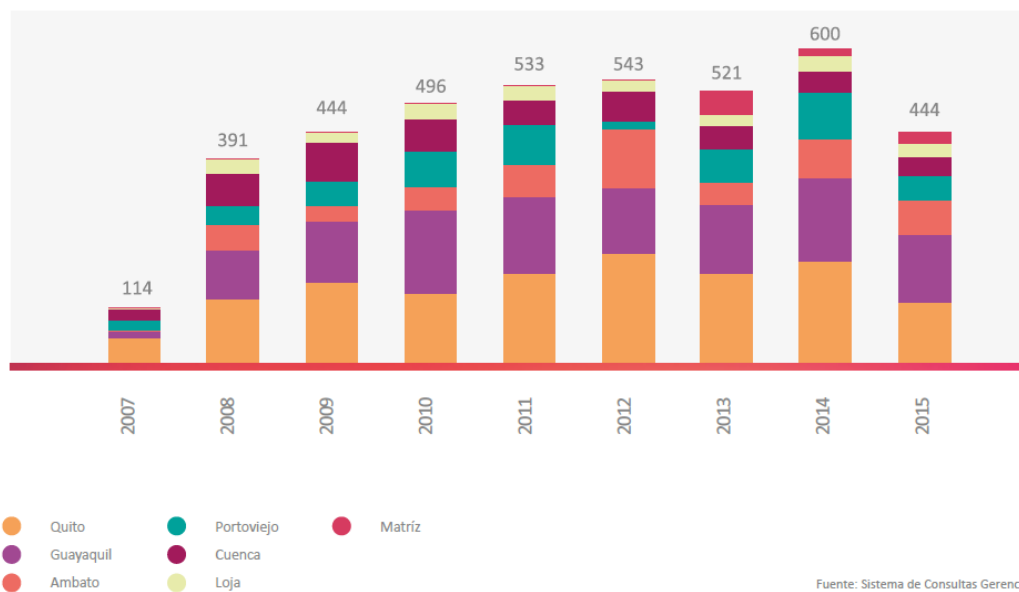
**Elaborado por:** CFN

### Desembolsos

En el 2015 (Gráfico 57), se desembolsaron un total USD 443,9 millones. De este valor, el 29% corresponde a la sucursal Guayaquil (USD 128,6 millones); 26% a la sucursal Quito (USD 116,4 millones); 14,3% a la sucursal Ambato (USD 63,4 millones); 10,6% a la sucursal Portoviejo (USD 47 millones); 7,9% a la sucursal Cuenca (USD 35,2 millones); 7,1% a la sucursal Loja (USD 31,7 millones); y 4,8% correspondiente a Matriz (USD 31,7 millones) <sup>4</sup>.

## Gráfico 12. DESEMBOLSOS ANUALES 2007-2015

Gráfico 57 Desembolsos anuales 2007 – 2015 (en millones de dólares)



Elaborado por: CFN

### Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

#### Interpretación

Con base a la información precedente se establece la presencia que el Banco del Estado en la provincia de Tungurahua, con productos dentro del ámbito social y productivo, se establece que el la mayor cantidad de recursos desembolsados fueron destinados a los sectores de saneamiento ambiental; vialidad, transporte y comunicación; desarrollo territorial; y fortalecimiento institucional, los cuales representan más del 90% del monto total desembolsado en el 2015 de USD 443,9 millones, de los cuales 14,3% corresponde a la sucursal Ambato (USD 63,4 millones), que a nivel país corresponde al tercer lugar, después de Quito.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS

Para el cumplimiento de su misión, el Banco del Estado ha desarrollado una estructura de gestión organizacional basada en procesos, misma que le permitirá

alcanzar sus objetivos estratégicos teniendo como pilar fundamental una cultura organizacional orientada al cliente. Los procesos del Banco del Estado, se ordenan y clasifican en:

### **2.1. PROCESOS GOBERNANTES:**

- a) Direccionamiento Estratégico para el desarrollo e implementación de productos y programas, gestión de fondos, captaciones e inversiones, gestión de financiamiento y, asistencia técnica.
- b) Gestión Estratégica para el desarrollo e implementación de programas y productos, captación, inversiones, administración de fondos, colocación de financiamiento, recuperación de crédito y asistencia técnica.

### **2.2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:**

- a) Desarrollo e Implementación de Productos y Programas.
- b) Gestión de Fondos, Captaciones e Inversiones.
- c) Gestión de Financiamiento (Concesión y Administración).
- d) Gestión de Asistencia Técnica.

### **2.3. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA**

- a) Gestión de Planificación
- b) Gestión de la Calidad.
- c) Asesoría Jurídica y Patrocinio Legal.
- d) *Gestión Integral de Riesgos.*
- e) Control de Lavado de Activos.
- a) Auditoría Interna.
- b) Gestión de Comunicación y Difusión.

## **2.4. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO:**

- a) Gestión de Operaciones.
- b) Gestión del Talento Humano.
- c) Gestión de Bienes y Servicios.
- d) Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación.
- e) Gestión de Secretaría General.

## **2.5. PROCESOS DESCONCENTRADOS:**

- a) Gestión Regional de Financiamiento (Evaluación y Seguimiento)
- b) Gestión Regional de Asistencia Técnica.
- c) Gestión Regional Jurídica.
- d) Gestión Regional de Apoyo.

## **7.3.1. DIRECCIÓN DE POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO**

### **a. Misión:**

Desarrollar y controlar el cumplimiento de las políticas, directrices, metodologías e instrumentos para la originación, evaluación y aprobación del financiamiento.

### **b. Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Dirigir el proceso de validación y control de calidad de los informes de evaluación en todos sus ámbitos, asegurando el cumplimiento de la normativa y criterios técnicos vigentes, previo a la calificación y aprobación de los financiamientos a nivel nacional.
2. Desarrollar, proponer, actualizar y socializar normativas, procedimientos, instrumentos, mejores prácticas y lecciones aprendidas para la evaluación de los proyectos en sus distintos ámbitos: legal, técnico, ambiental, financiero, económico, gestión de servicios y de participación ciudadana.

3. Elaborar y administrar la programación de colocaciones de financiamiento, en coordinación con las sucursales, dando seguimiento a su ejecución, proponiendo las acciones preventivas y correctivas necesarias para el cumplimiento de las metas institucionales.
4. Coordinar la realización de Comités de Crédito de Matriz y Sucursales para la calificación de las operaciones.
5. Dar seguimiento a los diferentes instrumentos de planificación y seguimiento pertinentes.
6. Elaborar y controlar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia en su ámbito de competencia.
7. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de División de Crédito.

**c. Productos y Servicios:**

1. Informes de evaluación con control de calidad validados
2. Proyecto de políticas, lineamientos, directrices y normativa para la concesión de financiamiento.
3. Metodologías e instrumentos para la concesión de financiamiento.
4. Programación detallada de colocaciones de financiamiento.
5. Eventos de socialización a sucursales sobre políticas, lineamientos, directrices, normativa, metodologías, instrumentos, herramientas y criterios para la colocación de financiamiento.
6. Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia, en su ámbito de competencia.

**7.3.2. DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO DE CRÉDITO**

**a. Misión:**

Dirigir el proceso de seguimiento a las operaciones de financiamiento en su fase de ejecución, controlando la programación de desembolsos a nivel nacional y coadyuvando al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

## **b. Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Dirigir las operaciones de financiamiento en su fase de ejecución, mediante el control de cumplimiento de las metas de desembolsos de las sucursales.
2. Dirigir el proceso de formalización de los financiamientos a través de la verificación y validación de las resoluciones, decisiones, contratos y convenios.
3. Establecer y administrar la programación de desembolsos en coordinación con las sucursales, proponiendo las acciones preventivas y correctivas necesarias para el cumplimiento de las metas institucionales.
4. Emitir directrices y recomendaciones a nivel nacional respecto al proceso de seguimiento físico y financiero de las operaciones en ejecución.
5. Emitir criterios y/o recomendaciones relacionadas al cumplimiento de condicionantes y requisitos de financiamiento, obligaciones contractuales y ampliaciones de plazos, conforme la normativa vigente.
6. Coordinar y ejecutar eventos de socialización sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas de las operaciones de financiamiento.
7. Controlar que el registro y la calidad de información en los sistemas informáticos del proceso crediticio, sean oportunos y confiables.
8. Dar seguimiento a los diferentes instrumentos de planificación y seguimiento, dentro del ámbito de su competencia.
9. Elaborar y controlar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia en su ámbito de competencia.
10. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de División de Crédito.

## **c. Productos y Servicios:**

1. Informes y reportes de: contratos de financiamiento, informes de seguimiento y monitoreo de desembolsos.

2. Observaciones a decisiones – resoluciones y contratos de financiamiento.
3. Informes de utilización de recursos por programas y proyectos.
4. Eventos de socialización a clientes internos sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas de las operaciones de financiamiento.
5. Reportes sobre el cumplimiento de las decisiones de los Comités de Seguimiento.
6. Recomendaciones preventivas y correctivas de los proyectos en fase de ejecución.
7. Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia, en el ámbito de su competencia.

### **8.3. GERENCIA DE RIESGOS**

#### **a.- Misión:**

Administrar la gestión integral de riesgos a través de identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y reportar los riesgos asumidos por la Institución en sus operaciones, mediante el desarrollo de metodologías y la aplicación de políticas o directrices necesarias, con la finalidad de proteger el margen financiero y el valor económico del Banco del Estado.

#### **b. Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Desarrollar y proponer al Comité de Administración Integral de Riesgos, las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos, para la gestión integral de riesgos, acordes con los lineamientos que fije el Directorio.
2. Someter a consideración y aprobación del Comité de Administración Integral de Riesgos, la metodología y modelos que permitan identificar, medir, controlar/mitigar, monitorear y reportar los diversos riesgos a ser asumidos por la Institución en sus operaciones.

3. Controlar el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo, los niveles de autorización dispuestos y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.
4. Determinar e informar a las instancias pertinentes sobre las provisiones de riesgo y su afectación al patrimonio de la entidad.
5. Establecer mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas, así como la actualización de manuales, políticas y procedimientos de Gestión de Riesgos Integral.
6. Asesorar sobre el impacto de riesgos en la incursión de nuevos negocios, operaciones y programas según la estrategia del Banco.
7. Informar oportunamente al Comité de Administración Integral de Riesgos y al Directorio Institucional sobre la evolución de los niveles de exposición de cada uno de los riesgos identificados.
8. Establecer estrategias de comunicación institucional, a fin de que todas las instancias internas asuman sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos.
9. Someter a consideración y aprobación del Comité de Administración Integral de Riesgos, el Plan de Continuidad del Negocio.
10. Informar sobre el entorno económico y el desenvolvimiento del Sistema Financiero y sus efectos en la posición de riesgos de la Institución.
11. Las demás funciones que determine el Comité Integral de Riesgos,

**RESPONSABLE:** Gerente (a) de División de Riesgos

### **8.3.1. DIRECCIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO**

#### **a. Misión:**

Administrar el riesgo de crédito del Banco asegurando la calidad de sus portafolios mediante la identificación, medición, control/mitigación y monitoreo de las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas

esperadas, con el fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico.

**b. Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Establecer esquemas eficientes de administración y control de riesgo de crédito al que se expone el desarrollo del negocio del Banco.
2. Desarrollar e implementar políticas, metodologías y sistemas internos de calificación de riesgo ex ante para la selección y otorgamiento de financiamiento.
3. Desarrollar metodologías para la determinación de cupos de endeudamiento de los clientes y límites de exposición por cliente.
4. Desarrollar metodologías para la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones.
5. Asegurar la proporción oportuna de la información del Banco a ser remitida a las Calificadoras de Riesgos para la calificación de riesgo institucional.
6. Vigilar el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo de crédito y calificación de activos de riesgo.
7. Implementar mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas.
8. Elaborar y controlar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección.
9. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de Riesgos.

**c. Productos y Servicios:**

1. Manual, políticas, metodologías, sistemas para la administración de riesgo de crédito.
2. Reportes de Calificación de riesgo ex ante.

3. Reportes de cupo de endeudamiento de los clientes.
4. Informe de Calificaciones de cartera de los clientes.
5. Reporte de provisiones calculadas.
6. Informe de evaluación y mitigación de riesgos de crédito.
7. Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección.

**RESPONSABLE:** Director (a) de Riesgo de Crédito

### **8.3.2. DIRECCIÓN DE RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ**

#### **a. Misión:**

Proteger el margen financiero y el valor patrimonial de la Institución, a través del desarrollo e implementación de metodologías de Riesgos de Mercado y Liquidez enmarcados en la normativa vigente y en las disposiciones expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.


#### **b. Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Diseñar y proponer, las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión de riesgo de mercado y liquidez, de acuerdo con los lineamientos que fije el Directorio Institucional y la Superintendencia de Bancos y Seguros.
2. Desarrollar y someter a consideración y aprobación de la Gerencia de División de Riesgos, las metodologías para identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear los riesgos de mercado y liquidez asumidos por la Institución en sus operaciones.
3. Identificar, medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar los riesgos de mercado a los que se expone la Organización, con el objetivo de proteger el margen financiero y el valor patrimonial de la Institución.
4. Medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar los riesgos de liquidez, con el objetivo de establecer planes de acción para reducir su

exposición al riesgo de liquidez de fondos y/o al riesgo de liquidez de mercado.

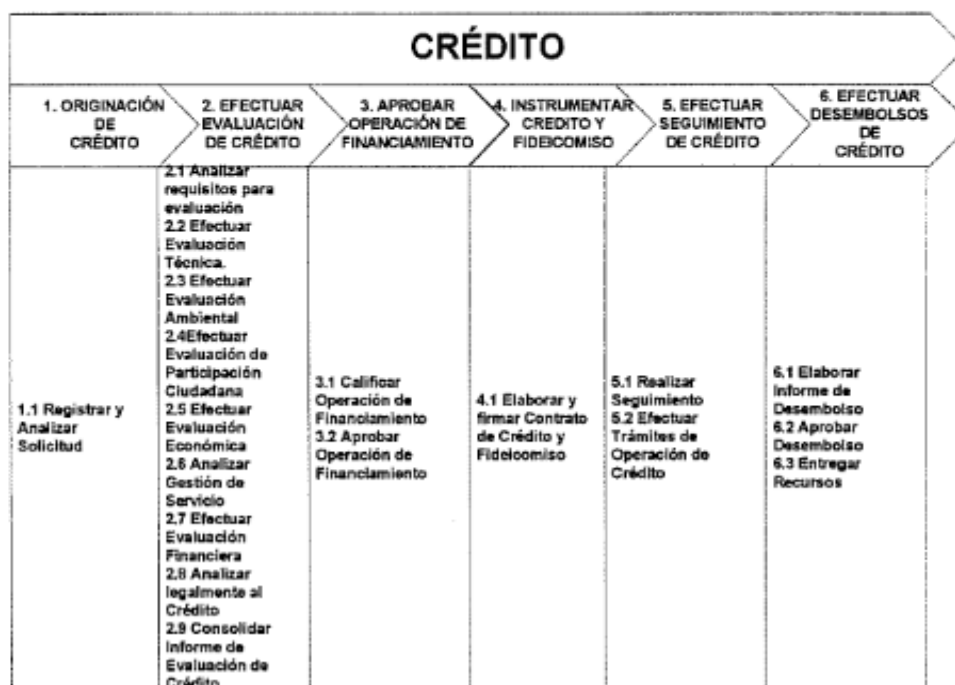
5. Valorar las posiciones sensibles de cada uno de los riesgos identificados y su afectación al patrimonio de la entidad.
6. Validar los planes de contingencia de mercado y liquidez.
7. Determinar el impacto de la variación de la tasa de interés activa del Banco en el margen financiero y apoyar el cálculo de tasas de interés diferenciadas por riesgo.
8. Actualizar de ser necesario, los manuales de procedimientos de riesgos de mercado y liquidez.
9. Monitorear el nivel de exposición a los riesgos de mercado y liquidez y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.
10. Administrar sistemas de información que permitan analizar las posiciones de riesgo de mercado y liquidez de acuerdo a los límites fijados por el Directorio.
11. Emitir reportes de riesgo de mercado y liquidez de acuerdo a la normativa vigente.
12. Proponer los límites de exposición a riesgos de mercado y liquidez y velar por su cumplimiento.
13. Supervisar la valoración del portafolio de inversiones, de acuerdo a la metodología desarrollada por el Banco y validar la vigencia de la misma.
14. Asegurar el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo de mercado y liquidez.

Gráfico 13. MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO

	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	2012 / /
	Revisión	06
Página 5 de 104		

310

### 3. CADENA DE VALOR



Elaborado por: CFN

### Interpretación

Respecto a lo orgánico y procedimental, establecemos los siguientes elementos de interpretación:

- ✓ Su Visión, Misión, Objetivos, y Enfoque Estratégico está garantizada por una Gestión basada en procesos.
- ✓ Establecen claramente procesos sustantivos en: Gestión de Financiamiento (Concesión y Administración). d) Gestión Integral de Riesgos.
- ✓ En la misma estructura orgánica la política que manejaría Gestión de Financiamiento Crédito es Desarrollar y controlar el cumplimiento de las políticas, directrices, metodologías e instrumentos para la originación,

evaluación y aprobación del financiamiento, vuelve a establecerse el mismo lineamiento de la CFN donde la prioridad de análisis es el Crédito otorgado, antes que los propósitos, fines, y objetivos de los proyectos presentados

- ✓ Para el proceso de Seguimiento de las operaciones de financiadas se centra en el control de los desembolsos a nivel nacional, desde la perspectiva de índices de liquidez y solvencia institucional , antes que las necesidades de caja del Proyecto
- ✓ Respecto al tema de riesgo el proceso se centra identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y reportar los riesgos asumidos por la Institución en sus operaciones crediticias y proteger el margen financiero y el valor patrimonial de la Institución más los vinculados al proyecto financiado.

### **Análisis del Banco Nacional del Fomento – BANECUADOR**

Dentro del marco constitucional vigente, la Presidencia de la Republica emite el Decreto Ejecutivo No.677, suscrito el 13 de mayo del 2015, publicado en Suplemento del Registro Oficial No. 512, de 1 de junio de 2015 crea BANECUADOR B.P. como una entidad financiera que forma parte del sector financiero público en remplazo del Banco Nacional de Fomento.

Hasta su liquidación, el Banco Nacional de Fomento era la entidad financiera pública con mayor presencia a nivel nacional registrando 154 oficinas distribuidas en el territorio ecuatoriano y 2.504 empleados.

**Gráfico 14. ANALISIS BNF**

OFICINAS	Diciembre 2014
Matriz	1
Sucursales	80
Agencias	49
Oficinas Especiales	24
<b>Total</b>	<b>154</b>
PERSONAL	Número
Total a Nivel Nacional	2.540

**Elaborado por:** INSFPU

El Banco Nacional de Fomento ocupaba el tercer lugar en el ranking de activos con US\$ 1.698 millones, que representa el 21,77% respecto al sistema financiero público.

**Gráfico 15. SITUACIÓN FINANCIERA**

ESTRUCTURA FINANCIERA – Datos del Balance - En millones de dólares	2013	2014	Variación 2014-2013
<b>ACTIVO</b>	<b>1.776,66</b>	<b>1.698,39</b>	<b>-4,41%</b>
Fondos Disponibles	142,25	112,76	-20,73%
Inversiones	467,60	537,91	15,04%
Cartera	994,72	929,24	-6,58%
<b>PASIVOS</b>	<b>1.394,93</b>	<b>1.324,62</b>	<b>-5,04%</b>
Obligaciones con el Público	1.273,74	1.187,11	-6,80%
Obligaciones Financieras	0,12	0,07	-44,03%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>381,73</b>	<b>373,77</b>	<b>-2,08%</b>
Capital Social	254,30	254,30	0,00%
Reservas	0,00	3,43	1433682,10%
Resultados	-123,19	-146,97	19,30%

**Elaborado por:** INSFPU

### Interpretación

Con la liquidación del Banco Nacional del Fomento en el 2015, incluida su representación en Ambato, no aporta a este estudio su incidencia en los Proyectos Socio – Productivos en la provincia de Tungurahua tanto en sus puntos de atención como los recursos aprobados y desembolsados. Lo que cabría en este caso es centrarse en el aporte futuro de Banecuador que ocupara este segmento de mercado.

Por lo anteriormente expuesto, el análisis de su componente orgánico y de procesos a partir de este momento se centra en Banecuador.

### **Análisis del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de Banecuador**

#### Artículo 1.- Misión:

Brindar productos y servicios financieros innovadores, eficaces y sostenibles social y financieramente, aportando en la inclusión y mejora de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores urbano y rurales, fortaleciendo la asociatividad.

#### Artículo 2.- Visión:

Ser un banco líder y referente regional en servicios financieros inclusivos que aportan al desarrollo productivo rural y urbano.

#### Artículo 4.- Objetivos Institucionales:

##### Perspectiva de Gestión y Sostenibilidad Social:

Incrementar acceso a productos y servicios financieros con enfoque inclusivo. Incrementar el nivel de atención a grupos prioritarios y la profundización. o mantener una estructura de crédito enfocada a sectores productivos, comercio y servicio.

#### Artículo 7.- Procesos de BANECUADOR B.P.:

Para cumplir con la misión de brindar productos y servicios financieros innovadores, eficaces y sostenibles social y financieramente, aportando en la inclusión y mejora de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores urbano y rurales, fortaleciendo la asociatividad, se ha definido dentro de su

estructura los procesos gobernantes, procesos sustantivos, habilitantes de asesoría y de apoyo y procesos desconcentrados.

✓ Gobernantes. - Son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control de la institución.

✓ Sustantivos. - Son aquellos procesos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.

✓ Adjetivos. - Son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos, se clasifican en procesos adjetivos de asesoría y de apoyo.

#### Nivel Directivo

Direccionamiento Estratégico de BANECUADOR B.P.

#### Nivel Operativo

##### 2.1 Gestión Técnica del Negocios

Responsable: Subgerente General de Negocios.

2.1.1 Gestión de Colocaciones y Captaciones Responsable: Gerente de Colocaciones y Captaciones

2.1.1.1 Gestión de Recuperación y Cobranzas Responsable: Subgerente de Recuperación y Cobranzas

2.1.1.2 Gestión de Crédito PYMES y Asociativo Responsable: Subgerente de Crédito Asociativo y PYMES

2.1.1.3 Gestión de Microcrédito Responsable: Subgerente de Microcrédito

2.1.1.4 Gestión de Captaciones Responsable: Subgerente de Captaciones

2.1.2 Gestión de Servicios y Canales Responsable: Gerente de Servicios y Canales

2.1.2.1 Gestión de Red de Oficinas Responsable: Subgerente de Red de Oficinas

2.1.2.2 Gestión de Canales y Servicios Responsable: Subgerente de Canales y Servicios

2.1.3 Gestión de Investigación, Desarrollo y Gestión Social.

Responsable: Gerente de Investigación, Desarrollo y Gestión Social

#### 2.1.3.1 Gestión Social y Articulación Territorial

Responsable: Subgerente de Gestión Social y Articulación Territorial

#### 2.1.3.2 Gestión de Investigación y Desarrollo de Productos Responsable:

Subgerente de Investigación de Mercado y Desarrollo de Productos

Nivel de Asesoría Institucional

#### 3.4 Gestión de Riesgos Responsable: Gerente de Riesgos

3.4.1 Gestión de Riesgo Operativo Responsable: Subgerente de Riesgo Operativo

3.4.2 Gestión de Riesgo de Crédito y Control Metodológico Responsable:  
Subgerente de Riesgo de Crédito y Control Metodológico

3.4.3 Gestión de Riesgo de Mercado y Liquidez Responsable: Subgerente de  
Riesgo de Mercado y Liquidez

### **2.1.1 GESTIÓN TÉCNICA DE COLOCACIONES Y CAPTACIONES**

#### **a.- Misión:**

Administrar las actividades de captación, colocación, cobranza y recuperación de BANECUADOR B.P. observando las políticas gubernamentales y obteniendo resultados favorables para la Institución.

Responsable: Gerente de Colocaciones y Captaciones.

#### **b.- Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia;
2. Dirigir la gestión técnica de los servicios de captaciones y colocaciones;
3. Validar propuestas de planes, programas o proyectos de operaciones activas y pasivas;
4. Formular propuestas de políticas y normas de operaciones activas y pasivas;

5. Gestionar alianzas con entidades públicas y privadas para la ejecución de operaciones activas, pasivas y de servicios financieros;
6. Participar en la aprobación de préstamos dentro del nivel establecido en el reglamento de crédito;
7. Administrar el cumplimiento de metas de cobranzas a nivel zonal, sucursales y agencias;
8. Presentar el reporte de seguimiento y evaluación de planes, presupuestos, programas, políticas, resultados financieros, indicadores financieros de operaciones activas y pasivas;
9. Aprobar los requerimientos de personal de crédito y captaciones para las sucursales y agencias;
10. Solicitar, evaluar y presentar las opciones de seguros de desgravamen, agrícolas y otros relacionados con los productos de crédito y/o captaciones proporcionados por el Banco;
11. Aprobar la delimitación de los sectores de intervención de cada sucursal y agencia;
12. Administrar los seguros de desgravamen, agrícolas y otros relacionados con los productos de crédito y/o captaciones proporcionados por el Banco;
13. Socializar las metodologías y estrategias para fomentar las captaciones; y,
14. Las demás que le asigne la autoridad competente.

#### **2.1.1.2 GESTIÓN DE CRÉDITO PYME Y ASOCIATIVO.**

##### **a.-Misión:**

Administrar la colocación recursos financieros en el segmento objetivo PYME (Pequeña y Mediana Empresa) y en empresas asociativas (Sistema de Economía Popular y Solidaria) con el fin de fortalecer la gestión de intermediación financiera.

- Responsable: Subgerente de Crédito PYME y Asociativo.

**b.- Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia;
2. Generar y presentar la propuesta del plan de colocación del segmento asociativo y
3. PYMES, en función de las necesidades detectadas en conjunto con los actores internos involucrados;
4. Analizar las condiciones de competitividad de los productos de crédito asociativo.

**2.1.1.3 GESTIÓN DE MICROCRÉDITO.**

**a.- MISIÓN:**

Administrar la colocación recursos financieros en el segmento objetivo de Microcréditos i el fin de fortalecer a gestión de intermediación financiera.

Responsable: Subgerente de Microcrédito.

**b.- Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia;
2. Generar y entregar la propuesta del plan de colocación de microcrédito, en función de las necesidades detectadas en conjunto con los actores internos involucrados;
3. Analizar las condiciones de competitividad de los productos de microcrédito y emitir recomendaciones de reforma de políticas, norma y productos de microcrédito, en coordinación con los actores involucrados en el proceso;
4. Elaborar los planes de recuperación de la cartera de microcrédito por zonal, sucursal y agencia;

5. Elaborar propuestas de actualización y reforma a las políticas y normas de operaciones activas para el segmento de Microcrédito;
6. Preparar el reporte de seguimiento del plan de colocación y recuperación de microcrédito por zonal, sucursal y agencia;
7. Desarrollar e innovar metodologías para el otorgamiento de créditos al segmento de Microcrédito;
8. Evaluar los reportes de incidentes que se presentan a nivel de Microcréditos remitidos por las gerencias zonales;
9. Desarrollar e innovar metodologías para el otorgamiento de microcréditos;
10. Proponer políticas para la precalificación de clientes de microcréditos;
11. Supervisar el cumplimiento de las políticas crediticias del segmento asociativo y PYMES en las sucursales y agencias;
12. Validar los requerimientos de personal de microcrédito para las sucursales y agencias;
13. Participar en el Comité de Crédito;
14. Las demás que el autor: competente.

**c.- Productos y Servicios:**

1. Propuesta del plan de colocación de microcrédito por zonal, sucursal y agencia;
2. Informe técnico con recomendaciones de reforma de políticas, norma y productos de microcrédito;
3. Propuesta del plan de recuperación de la cartera de microcrédito por zona, sucursal y agencia;
4. Reporte de seguimiento del plan de colocación y recuperación de microcrédito por zona, sucursal y agenda;
5. Informes de validación de los requerimientos de personal de microcrédito para las sucursales y agencias.
6. Propuestas de metodologías para el otorgamiento de microcréditos;
7. Propuestas de Políticas para la precalificación de clientes de microcréditos;
8. Informe de cumplimiento de las políticas crediticias de microcrédito;

### **2.3.2 Gestión de Operaciones de Crédito**

#### **a.- Misión:**

Precautelar la solvencia del Banco y la calidad de la cartera a través de la supervisión de los expedientes de crédito.

Responsable: Subgerente de Operaciones de Crédito.

#### **b.- Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia;
2. Verificar que la información y documentación del crédito cumpla con las políticas y los requisitos establecidos en el reglamento de crédito;
3. Emitir la orden de trabajo a los peritos para el avalúo de los bienes en garantía por los créditos otorgados;
4. Analizarla consistencia de los avalúos realizados por los peritos;
5. Parametizar los productos de crédito en el sistema;
6. Identificar y reportar los incidentes que s\*\* presenten a nivel de las Operaciones de Crédito; y,
7. las demás que le asigne la autoridad competente.

#### **c.- Productos y Servicios:**

1. Instructivos para la verificación de información y documentación de crédito.
2. Registro de operaciones validadas y rechazadas.
3. Orden de trabajo a los peritos para el avalúo de los bienes en garantía por los créditos otorgados;
4. Reporte de incidentes a nivel de las Operaciones de Crédito.

## **NIVEL DEL ASESORÍA INSTITUCIONAL**

### **3.4 GESTIÓN DE RIESGOS**

#### **a.- Misión:**

Administrar la gestión integral de riesgos de BANECUADOR B.P., para proteger la solvencia patrimonial de la institución.

Responsable: Gerente de Riesgos.

#### **b.- Atribuciones y Responsabilidades:**

La Administración Pública

1. Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia;
2. Diseñar y proponer al comité de administración integral de riesgos los límites de exposición de riesgo, las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión integral de riesgos y de cada uno de los riesgos identificados, de acuerdo con los lineamientos que fije el directorio u organismo que haga sus veces;
3. Desarrollar y someter a consideración y aprobación del comité de administración integral de riesgos la metodología para Identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la institución en sus operaciones;
4. Analizar, implementar y verificar el cumplimiento de las políticas de gestión de cada uno de los riesgos y los procedimientos referentes a la administración integral de riesgos definidas por el Directorio y por el Comité de Administración Integral de Riesgos;
5. Actualizar cuando corresponda los manuales de procedimientos de cada uno de los riesgos identificados y proponer al CAIR las actualizaciones necesarias;

6. implementar mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas;
7. Monitorear el nivel de exposición cada uno de los riesgos identificados y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones;
8. Calcular y velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo, los niveles de autorización dispuestos y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones;
9. Analizar de forma sistemática las exposiciones por tipo de riesgos respecto de los principales clientes, sectores económicos de actividad, área geográfica, entre otros;
10. Diseñar y someter a consideración del comité de administración integral de riesgos, un sistema de indicadores de alerta temprana, basado en reportes objetivos y oportunos, que permita reflejar los niveles de exposición a los riesgos y posibilite realizar ejercicios de simulación de escenarios de stress y cumplimiento de límites;
11. Construir la matriz de riesgo institucional y someter a consideración del comité de administración integral de riesgos;
12. Informar oportunamente al comité de administración integral de riesgos y demás instancias pertinentes, sobre la evolución de los niveles de exposición de cada uno de los riesgos identificados;
13. Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes y proponer al comité los planes de contingencia que consideren distintas situaciones probables, según corresponda;
14. Implantar de manera sistemática en toda la organización y en todos los niveles de personal las estrategias de comunicación, a fin de entender sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos; e, impulsar mecanismos de divulgación que permitan una mayor cultura de riesgos al interior de toda la estructura organizacional;
15. Calcular y valorar las posiciones sensibles de cada uno de los riesgos de identificados y su afectación al patrimonio técnico de la entidad y las estrategias de cobertura adecuadas a dichas posiciones;

16. Analizar la incursión del Banco en nuevos negocios, operaciones y actividades acorde con la estrategia del negocio, con sujeción a las disposiciones legales, normativa y estatutaria, en cumplimiento del proceso de administración integral de riesgos;
17. Analizar el entorno económico y de la industria y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados en los que opera;
18. Realizar periódicamente pruebas de estrés y back testing para cada riesgo específico, incorporando cualquier señal de deterioro provista por los estudios realizados internamente u otras fuentes;
19. Convocar al comité de administración integral de riesgos, toda vez que considere necesario, por razones atribuibles al cercano incumplimiento de algún límite preestablecido, cambios repentinos en el entorno económico que genere un aumento en la exposición a alguno de los riesgos, o por cualquier asunto que en criterio de la unidad de administración integral de riesgos sea necesario tratar en reunión de comité;
20. Preparar las actas de las sesiones del comité de administración de riesgos para conocimiento y aprobación;
21. Proponer al Comité de Administración Integral de Riesgos las políticas de Riesgos para la Institución, de acuerdo a las directrices emitidas por el Directorio;
22. Desarrollar metodologías, herramientas, modelos y otros instrumentos que permitan identificar, medir, mitigar y monitorear los riesgos que asume el Banco, bajo un enfoque integral y consolidado, enmarcados en las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos, teniendo como referencia las mejores prácticas internacionales y la evolución de la normativa nacional en materia de Gestión de Riesgos;
23. Limitar la exposición a los riesgos de mercado, liquidez, crédito, operativo, legal y de reputación mediante la formulación de propuesta de políticas y normas al CAIR y el Directorio, de tal forma que éstos definan los niveles aceptables de riesgos que la institución está dispuesta a aceptar, los cuales serán monitoreados con los mecanismos que desarrolle para el efecto;

24. Velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización;
25. Monitorear los riesgos del entorno económico y regional que afecten la gestión del Banco, mediante el análisis de las principales variables macroeconómicas y del desarrollo de los hechos políticos;
26. Diseñar un sistema de información basado en reportes objetivos y oportunos, que permitan analizar las posiciones para cada riesgo y el cumplimiento de los límites fijados;
27. Diseñar el proceso metodológico para ejecutar el control de políticas y procesos (control metodológico) de operaciones de crédito;
28. Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes y proponer los planes de contingencia que consideren distintas situaciones probables;
29. Implementar las estrategias de comunicación, a fin de entender las responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos;
30. Calcular (cuantificar) las posiciones en riesgo y su afectación al patrimonio de la entidad;
31. Coordinar la entrega de información a la empresa calificadora de riesgo y asistir en los requerimientos que ésta tenga durante la elaboración del informe de calificación;
32. Verificar y monitorear el cumplimiento de las normativas y disposiciones referentes a riesgo de crédito, mercado y liquidez de los Organismos de Control y/o Regulación;
33. Determinar las actualizaciones a los Manuales de Administración y Gestión Integral de;
34. Riesgos y Riesgo de Crédito;
35. Analizar el entorno económico y de la industria y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados en los que opera;
36. Ser contraparte técnica del Organismo de Control y remitir los formatos y/o aportes que requieran para que se compruebe la validez y consistencia de los modelos de administración del Riesgo integral; y,

37. Las demás que le asigne la autoridad competente.

### **3.4.2 GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO Y CONTROL METODOLÓGICO**

#### **a.- Misión:**

Ejecutar, monitorear, controlar y evaluar las actividades de gestión de riesgo de crédito y control metodológico, a través de un proceso efectivo en el manejo del riesgo en los créditos otorgados y en las metodologías utilizadas, basado en técnicas y monitoreo que tengan como resultado, inmediato y permanente, una adecuada aplicación del control de riesgo del crédito, conforme al cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias emitidas por BANECUADOR B.P. y entes de control.

Responsable: Subgerente de Riesgo de Crédito y Control Metodológico.

#### **b.- Atribuciones y Responsabilidades:**

1. 1 Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia;
2. Entregar información de planes, programas y proyectos de gestión de riesgos de crédito y control metodológico;
3. Desarrollar investigaciones para la gestión del riesgo de crédito y control metodológico.
4. Entregar información para seguimiento de planes programas y proyectos de gestión de riesgos de crédito y control metodológico;
5. Entregar información para elaborar informes, reportes de evolución e impacto en la gestión de riesgo de crédito y control metodológico;
6. Realizar y mantener actualizado un registro actualizado sobre el desempeño de los servidores a su cargo en el tema de conocimiento y competencias;
7. Desarrollar el Plan Anual de Políticas Públicas de su área; y,
8. Las demás que le asigne la autoridad competente.

### **c.- Productos y servicios:**

1. Planes, programas y proyectos para la gestión de riesgos de crédito y control metodológico.
2. Propuestas de políticas y normativas para la gestión de riesgos de crédito y control metodológico.
3. Investigaciones desarrolladas relacionadas con la gestión de riesgos de crédito y control metodológico.
4. informes para la Gerencia de Riesgos.
5. Indicadores de Gestión.
6. Registro del desempeño de los servidores a su cargo.
7. Plan Anual de Políticas Públicas de su dirección.

### **Interpretación**

Respecto a lo orgánico y procedimental, establecemos los siguientes elementos de interpretación:

- ✓ Su Visión, Misión, Objetivos, y Enfoque Estratégico, establecido en su estatuto indica que sus productos y servicios financieros innovadores, eficaces y sostenibles social y financieramente, aportando en la inclusión y mejora de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores urbano y rurales, fortaleciendo la asociatividad, alineándose perfectamente con los lineamientos sociales y productivos.
- ✓ Establecen claramente procesos sustantivos en: Gestión de Colocaciones y Captaciones, Gestión de Recuperación y Cobranzas, Gestión de Crédito PYMES y Asociativo, Gestión de Microcrédito Responsable y Gestión de Riesgo de Crédito y Control Metodológico.
- ✓ La 4 Gestiones vinculadas al financiamiento tienen como misión principal Administrar las actividades de captación, colocación, cobranza y recuperación de BANECUADOR B.P. observando las políticas gubernamentales y obteniendo resultados favorables para la Institución y planes de recuperación de

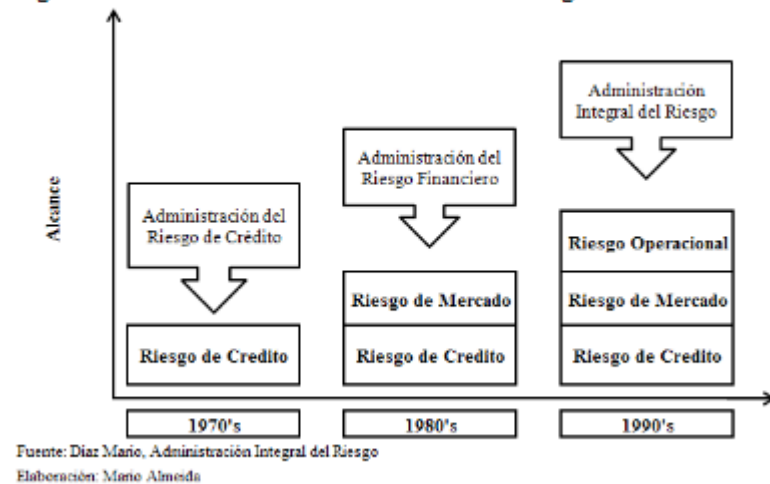
la cartera de microcrédito; similar postura a las otras dos instituciones analizadas donde se centra a preservar los intereses institucionales antes a los de los proyectos presentados.

- ✓ Respecto al tema de riesgo el proceso se centra en administrar la gestión integral de riesgos de BANEQUADOR B.P., para proteger la solvencia patrimonial de la institución más los vinculados al proyecto financiado.

### Análisis e Interpretación de la Administración de Riesgos

La Administración de Riesgos se constituye en una visión sistematizada, gestionando estrategias, procesos, talento humano, recursos tecnológicos y la información, con el objeto de *evaluar y administrar* los riesgos.

**Figura 4.1 Evolución de la Administración de Riesgos**



Como podemos apreciar en la gráfica, las instituciones financieras públicas del Ecuador, se han estacionado en los 1970's, donde interesa los riesgos del crédito y su administración o capacidad de repago de la deuda y no han migrado a etapas de los 1990's, donde se debería analizar los riesgos generados en el mercado (para nuestro estudio el Desarrollo Económico Territorial) y el Operacional (Marco Lógico del proyecto).

La Administración Integral del Riesgo (AIR), como disciplina, se concibe como el proceso constituido por la identificación y gestión global de los riesgos que afectan a los procesos “clave” y a las actividades críticas, con el objeto de mitigar su impacto y minimizar la exposición a esta clase de eventos.

## **CONCLUSIONES**

A la luz de los análisis e interpretaciones se establecen las siguientes conclusiones que permiten resolver los objetivos planteados en este capítulo y plantear los lineamientos para la propuesta de este estudio.

Entre las principales conclusiones tenemos:

- ✓ Existe una aplicabilidad de la metodología de Desarrollo Económico Territorial en la provincia de Tungurahua, a través de la Agenda de Productividad y Competitividad de la Provincia de Tungurahua, desarrollada por el Gobierno Provincial de Tungurahua en el año 2015, que no permite definir las restricciones, desventajas competitivas y comparativas que se convierten en factores de riesgos o supuestos de nuestra metodología.
- ✓ Salvo Banecuador, por su reciente creación las 2 Instituciones Financieras Publicas mantienen una representación en la ciudad de Ambato, capital de la provincia de Tungurahua para dar cobertura en la zona central del Ecuador.
- ✓ Por los montos aprobados y desembolsados, existe una presencia importante de recursos económicos, vinculados a financiar actividades de impacto socio-productivo
- ✓ Por las políticas y normativas vigentes, desde la Constitución de la República del Ecuador, leyes, reglamentos, resoluciones, Estatutos y normativas internas, obligan a la Instituciones Financieras Publicas a incidir en la sociedad y entes productivos.
- ✓ Las tres instituciones financieras, tiene libertad organizacional en la estructuración de sus políticas, reglamentos y cartera de productos.
- ✓ Las tres instituciones financieras establecen su esquema de Gestión en procesos.

- ✓ Los procesos de otorgación, seguimiento y recuperación del crédito se basan en los análisis que garanticen el pago y recuperación del crédito otorgado, por ello su evaluación principalmente se enfoca a lo financiero y sus riesgos.
- ✓ La Gestión de la Administración del Riesgos se vincula directamente a lo Institucional-Financiero, antes que los riesgos inherentes a los proyectos financiados.

Finalmente as fuentes bibliográficas y documentales presentadas, sus análisis, interpretaciones cumplen los criterios de : Pertinencia, Exhaustividad y Actualidad, lo cual permiten ratificar la justificación de este estudio enmarcado en que existen riesgos inherentes en un proyecto que solicitan financiamientos de la Instituciones Financieras Publicas localizados en la provincia de Tungurahua, que pasan por un análisis económico del retorno de inversión para el pago del financiamiento solicitado, pero su incidencia o presencia crean importantes situaciones negativas en las mismas, por ello es importante que las misma, bajo su libertad administrativa y de gestión incorporen n una metodología más amplia desde la perspectiva del Desarrollo Económico Territorial y de Matrices de Marco Lógico, que mejoren o profundizara su análisis, evitara la desprevenición y mejor manejo administrativo y gestión de la globalidad de los Proyectos Socio-Productivos presentados.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Enfoque de la Investigación**

La siguiente etapa en el proceso investigativo es determinar el Enfoque de la Investigación para ello diferentes autores estipulan dos tipos de enfoque: el cualitativo y el cuantitativo.

Según Herrera, Medina & Naranjo (2004), la primera se desarrolla en un marco de la ciencia humana, utiliza técnicas cualitativas, busca la comprensión de los hechos sociales, con énfasis en el proceso, asume una realidad dinámica e investigación participativa.

En cambio, en el segundo enfoque, el mismo autor lo enmarca en las ciencias naturales, emplea técnicas cuantitativas, busca las causas que originen el hecho, énfasis en el resultado final, asume una realidad estable e su investigación de expertos.

La justificación para el presente estudio se basa en la importancia que se le brinda al enfoque cualitativo en la comprensión de un hecho social, donde los actores involucrados en las iniciativas socio productivas en la provincia de Tungurahua, por factores e interés propios y tradicionales no les permite la importancia de los riesgos presentes y futuros que pueden afectar al cumplimiento de los fines y propósitos de los proyectos, y con ello perjudicar económicamente y socialmente a sus beneficiarios.

## **El enfoque cualitativo**

Según Herrera, Medina & Naranjo (2004), dice que: Por lo común, “se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utilizando las descripciones y las observaciones”.

Este enfoque frecuentemente se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

La presente investigación predominará el enfoque cualitativo por las características antes mencionadas y por la naturaleza de las variables independiente y dependiente.

## **El enfoque cuantitativo**

Para Marcelo (2008), menciona que “Se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población” (p.60).

Un estudio cuantitativo regularmente elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de éstas deriva hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas, y establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.

Para nuestro estudio este enfoque se centra en plantear la Hipótesis inicial y a través

del respectivo proceso probarla o determinar una hipótesis alternativa.

### **Modalidad de la Investigación**

Metodológicamente para Herrera, Medina & Naranjo (2004), la Investigación de campo hace un estudio sistemático de los hechos en situ, el investigador actúa directamente con la realidad, en cambio para el mismo autor la Investigación Documental se guía por los propósitos de detectar, ampliar y profundizar las diferentes teoría, enfoques y criterios de diversos autores sobre determinada cuestión utilizando fuentes primarias y secundarias.

Estos criterios encajan perfectamente en la arquitectura de nuestra investigación, ya que al tratarse de proyectos socio productivos nacientes de un desarrollo económico local se requiere realizarlo en el lugar en que se producen y como las metodología para el diseño de proyectos se originan en varios autores y generalmente se apoyan en fuentes secundarios y primarios, es lógico pensar que nuestro estudio también se apoyaran en dichas fuentes, en otras palabras la presente investigación utilizara las modalidades de Campo y Bibliográfica- Documental

### **Tipo de Investigación**

En el orden lógico de la metodología de investigación, una vez que se definió la modalidad, se debe determinar los niveles o tipos de investigación a emplearse.

Por su profundidad este estudio se inicia con un nivel Exploratorio, ya que no existe un modelo o base para realizar este presente estudio, y Descriptivo, ya que, al conocer el problema, hecho o situación, lo describimos utilizamos herramientas como la observación y los estudios o procesos correlacionados.

Finalmente, se intenta llegar a un nivel causal, buscando una asociación de Variables, puesto que nos interesa analizar su relación a través de ratificar o negar una Hipótesis inicial y/o proponer una Hipótesis alternativa.

## **Investigación de campo**

Según Herrera, Medina & Naranjo (2004), “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto” (p.95). La investigación de campo se aplicará a las Instituciones Financieras Públicas de la provincia de Tungurahua.

## **Población y Muestra**

Para precisar la población de las Instituciones Financieras del Sector Público, acudimos al concepto que trasmite Herrera, Medina & Naranjo (2004), definen que: “población es el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo”.

Según la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 283, indica: *“El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.”*

La Superintendencia de Bancos y Seguros tiene bajo su control a 77 entidades financieras que se dividen en: entidades privadas, entidades públicas, mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, sociedades financieras y otras entidades.

Las Entidades o Instituciones Financieras Publicas en Ecuador y que están contraladas son:

1. Banco del Estado
2. Banco Ecuatoriano de la Vivienda
3. Banco Nacional de Fomento

4. Corporación Financiera Nacional
5. Banco del BIESS
6. Banco Central del Ecuador
7. Fondo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador, FODEPI (Banca de Segundo Piso- Calificación de Operadoras)
8. Instituto ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas

Dentro de la Provincia de Tungurahua, de las 8 nombradas, ejercen su representatividad institucional 3 Instituciones, que están relacionadas con el enfoque Socio-productivo.

1. Banco del Estado
2. Banco Nacional de Fomento (Banecuador)
3. Corporación Financiera Nacional

El presente cuadro, demuestra el grado de participación en nuestro universo de Investigación, y su incidencia de la cartera de las Instituciones Financieras Publicas a nivel país tomado del Estado de Situación Consolidado y condensado Sistema de Banca Pública a diciembre del año 2015

**Tabla 7.** Cartera a nivel Nacional de las Instituciones Financieras Publicas al año 2015(en miles de dólares)

<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>BEDE</b>	<b>BANCO NACIONAL DE FOMENTO</b>	<b>CFN</b>
COMERCIAL PRIORITARIO	81.860,69	403.725,76	1.499.951,39
CONSUMO PRIORITARIO	-	2.054,14	-
INMOBILIARIO	-	-	27,49
MICROEMPRESA	-	668.275,99	17.268,69
PRODUCTIVO	-	-	75.790,78
COMERCIAL ORDINARIO	-	-	-
CONSUMO ORDINARIO	-	-	-
VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO	-	-	-
EDUCATIVO	-	-	-
INVERSIÓN PÚBLICA	1.057.133,51	-	-

**Elaborado por:** Jorge Villacis

**Fuente:** Boletines Financieros de la Superintendencia de Bancos del Ecuador

## Operacionalización de Variables

### VARIABLE INDEPENDIENTE

**Tabla 7.** Operación de la Variable: Riesgos en el Desarrollo Económico Territorial de Tungurahua

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS	INSTRUMENTOS
<p>El riesgo es la eventualidad de que ocurra un hecho capaz de producir algún daño.</p> <p>Toda actividad, por simple que sea, implica un riesgo</p> <p>El desarrollo económico que se promueve en los territorios que son más pequeños que los países, es conocido como <b>“Desarrollo Económico Territorial (DET)”</b>, que no es igual que hablar del desarrollo económico con enfoque “macro” y el enfoque “sectorial.</p>	<p>Identificación de Riesgo en el DET Tungurahua 2013</p> <p>Tipos de Riesgos en nivel Macro DET de Tungurahua:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas Territoriales</li> <li>• Ingresos económicos</li> <li>• Fuentes de Trabajo</li> <li>• Bienestar social</li> </ul> <p>Evaluación del enfoque</p>	<p>Tabla de clasificación de riesgos</p> <p>Probabilidad de incidencia</p> <p>Magnitud de consecuencias</p> <p>Nivel de</p>	<p>Según su apreciación que riesgos reconoce en el DET de Tungurahua</p> <p>Que Probabilidad le asignaría a cada riesgo identificado</p> <p>Que magnitud le asignaría a cada riesgo identificado</p>	<p>Investigación Bibliográfica y Documental del DET de Tungurahua</p> <p>Entrevistas a Analistas del Gobierno Provincial de Tungurahua</p>	<p>Entrevista</p> <p>Fichas Bibliográficas</p>

<p>Una de las aristas más importantes del DET, es la competitividad, de la cual depende las posibilidades y riesgos reales que tienen los emprendimientos para generar ingresos y fuentes de trabajo.</p>	<p>sectorial del Riesgo en el DET de Tungurahua:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores y condiciones del riesgo en la Competitividad Sistémica</li> <li>• Procesos causales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores responsables</li> </ul> </li> </ul> <p>Gestión del Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opciones de reducción de riesgos</li> <li>• Decisiones del tratamiento</li> <li>• Monitoreo</li> </ul>	<p>elaboración de un proceso de gestión de riesgos</p> <p>Porcentaje de eficiencia en el manejo de riesgos</p>	<p>Se ha elaborado algún proceso para el manejo de riesgos para proyectos socio productivos</p> <p>Los analistas y directivos tienen los conocimientos para el manejo de riesgos en los proyectos socio productivos</p> <p>Los analistas y directivos realizan monitoreo permanentes en los riesgos del DET de Tungurahua.</p>	<p>Entrevistas a Analistas y Directivos de las Instituciones Financieras Publicas de Tungurahua</p>	
---	--	--	--	---	--

**Elaborado por:** Jorge Villacis

## VARIABLE DEPENDIENTE

**Tabla 8.** Operación de la Variable Gestión de Proyectos Socio Productivo financiados por Instituciones Públicas en la provincia de Tungurahua

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS	INSTRUMENTOS
Son las actividades que se realizan a partir de la investigación de la realidad del contexto genera procesos de concepción , diseño, gestión y evaluación de proyectos productivos y sociales desde una perspectiva crítica y transformadora de la realidad de un país para mejorar las condiciones y calidad de vida y producir desarrollo sustentable y sostenible	<p><b>Proyectos</b></p> <p><b>Diagnostico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea Base</li> </ul> <p><b>Factibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio Mercado</li> <li>• Estudio Técnico</li> <li>• Macro localización</li> </ul>	<p>Identificación de Riesgos</p> <p>Evaluación del Impacto en el proyecto</p> <p>Probabilidad de presencia de Riesgos</p> <p>Indicadores de la Línea Base</p> <p>Performance (Análisis e Interpretación) de</p>	<p>El diagnóstico del proyecto que origino una Línea Base se incluyen Riesgos inherentes iniciales del proyecto</p> <p>Cual fue la metodología empleada para determinar los grados y niveles de impacto riesgos</p>	<p>Entrevistas a Analistas y Directivos de Matrices de Instituciones Financieras Publicas de Tungurahua</p>	<p>Entrevista</p> <p>Fichas Bibliográficas</p>

<p>La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyectos con enfoque de Matriz de Marco Logico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio Financiero</li> </ul> <p><b>Matriz de Marco Lógico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea Base</li> <li>• Matriz de Involucrados</li> <li>• Árbol de problemas</li> <li>• Árbol de Objetivos</li> <li>• Matriz de Alternativas</li> <li>• Propósito</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Actividades</li> <li>• Supuestos</li> </ul>	<p>Supuestos-Riesgos Cualitativos</p> <p>Performance (Análisis e Interpretación) de Supuestos- Riesgos Cuantitativos</p> <p>Indicadores</p> <p>Monitoreo de Ejecución de Indicadores de Resultados del Plan de Monitoreo.</p>	<p>Se definió dentro gestión del proyecto las actividades de gestión de riesgos del proyecto.</p> <p>Se determinó los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentaron sus características.</p> <p>Se priorizo los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.</p> <p>Se realizó algún análisis numérico del efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.</p> <p>Se desarrollaron opciones y acciones para mejorar las</p>	<p>Entrevista a los administradores de los Proyectos Socio productivos financiados por Instituciones Financieras Publicas de Tungurahua</p> <p>Investigación Bibliográfica sobre el Marco Jurídico sobre el Sistema Financiero Público.</p> <p>Investigación Bibliográfica y Documental de los procesos de otorgación de</p>	
---	--	---	---	--	--

			<p>oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.</p> <p>Se utilizó una metodología de Matriz de Marco Lógico</p>	<p>créditos para Proyectos Socio - Productivos</p>	
--	--	--	---	--	--

**Elaborado por:** Jorge Villacis

## **Plan de Recolección de Información**

Según Herrera, Medina, & Naranjo (2004): la construcción de la información se realiza en dos fases, la primera es el Plan de Recolección de información que para nuestra investigación y segundas Tablas de Operacionalización de Variables se realizara a nivel de entrevistas, cuestionarios e investigaciones bibliográficas de los Proyectos Socio productivos en marcha.

Las entrevistas recogan las opiniones y lineamientos generales sobre las técnicas empleadas por los Administradores y/o Técnicos del Gobierno Autónomo de la Provincia de Tungurahua y su Departamento de Planificación, así como también a los: Gerentes de Sucursales, Analistas de Crédito de las IFIS Públicas,

Las entrevistas y cuestionarios constaran de una serie de preguntas ordenadas en función de las variables investigadas y sus respectivas dimensiones.

El levantamiento de datos para la investigación Bibliográfica, complementara el estudio cualitativo de las entrevistas y se enfocara en el análisis e interpretación de información primaria y/o secundaria con carácter cuantitativo.

## **Plan de Procesamiento y Análisis de la Información**

Como indicamos en el párrafo anterior Herrera indica que la segunda fase es elaborar un Plan de Procesamiento de información, para lo cual esta investigación ha considerado los siguientes procedimientos:

- ✓ Revisión Crítica de la información recogida, es decir eliminar la información defectuosa, contradictoria, incompleta no pertinente.
- ✓ Análisis e interpretación de la información primaria y secundaria levantada en las entrevistas y las fuentes bibliográficas recabadas.

Para la investigación Bibliográfica o Documental, el levantamiento de datos

cumple los siguientes pasos procedimentales:

1° En función del objeto y objetivos de la investigación, se definen los tipos de fuentes bibliográficas y documentales que se necesitan;

2° las fuentes bibliográficas y documentales se definen y clasifican en función de determinados criterios de selección;

#### Criterios de Selección

Proponemos que la Investigación Bibliográfico – Documental se realizara conforme a tres criterios de selección: el criterio de la pertinencia, el criterio de la exhaustividad y el criterio de la actualidad.

El criterio de la Pertinencia. - Significa que las fuentes consultadas deben ser acordes con el objeto de investigación y con sus objetivos, en tanto en cuanto aportar conocimientos, enfoques, teorías, conceptos y/o experiencias significativas para fundamentar la propia investigación.

El criterio de la Exhaustividad. - Significa que las fuentes consultadas deben ser todas las fuentes posibles, necesarias y suficientes para fundamentar la investigación, sin excluir ninguna que aporte a los fines de ésta, permitiendo así una enumeración y/o clasificación de las fuentes consultadas, de acuerdo a sus objetivos específicos.

El criterio de Actualidad. - Implica que las fuentes consultadas deben ser lo suficientemente actuales como para asegurar que reflejan los últimos avances de la disciplina, los más recientes hallazgos de la ciencia y/o los antecedentes empíricos más pertinentes referidos a sucesos ocurridos en el pasado reciente o en el presente.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Con base al capítulo anterior, donde se definió la metodología, en su modalidad y tipo, y establecida la población se procedió a levantamiento de datos de fuentes secundarias y primarias, información que el presente capítulo será analizada e interpretada.

La Población que se expuso a los instrumentos de recopilación basada en las Matrices de Operacionalización de las Variables, se las presenta en casos individuales, a través de cuadros comparativos de productos, características y su pertinencia dentro del campo socio productivo.

Para la investigación Bibliográfica o Documental, el levantamiento de datos se cumplió los siguientes pasos procedimentales:

1. En función del objeto y objetivos de la investigación,
2. Las fuentes bibliográficas y documentales se definieron y clasificaron en función de determinados criterios de selección: Pertinencia, Exhaustividad y actualidad definidos en el capítulo anterior.

#### **Desarrollo económico territorial de Tungurahua**

Con base a las entrevistas con funcionarios del Gobierno Provincial de Tungurahua en específico con Técnicos de la Dirección de Planificación, indicaron que metodología aplicada para determinar las potencialidades y restricciones de la provincia con la metodología P.R.A., en si no se la utilizo, existieron capacitaciones de las mismas por parte de organismos internacionales Alemanes principalmente, reflejo de las mismas, se concretó La Agenda de Productividad y Competitividad de la Provincia de Tungurahua, que es un Plan consensuado de políticas para el

corto y mediano plazo (periodo 2010– 2015) que, partiendo de un marco conceptual sobre el desarrollo económico local, el desarrollo endógeno, la competitividad, el rol del sector público y el sector privado el cual incluye a la academia, los trabajadores y los sectores sociales, permite establecer en forma ordenada el conjunto de acciones a ser cumplidas y desarrolladas en cada una de los diferentes niveles de acción.

La pregunta a responder es si este documento y su contenido es incorporado en los análisis de financiamiento de los proyectos Socio-Productivos por parte de la Instituciones Públicas en la provincia de Tungurahua y en segundo lugar establecer si el documento generado ofrece recursos para incorporarlos en la propuesta.

Los niveles de acción que determina el Resumen Ejecutivo del documento en mención son:

✓ A nivel macro:

Personas, Laboral, Logística y conectividad, Comercialización, Financiamiento, Innovación y desarrollo tecnológico, Capacitación, Certificación y calidad, Clima de negocios y Emprendimiento

✓ A nivel meso:

Desarrollo e nuevas capacidades en instituciones públicas que forman el Gobierno de la Provincia, marco legal local, centros tecnológicos sectoriales, articulación universidad - proceso DEL, modelo de gestión de la Agenda, fortalecimiento de CORPOAMBATO.

✓ A nivel micro:

Análisis de Clusters, identificación y priorización de Clusters, Planes de Mejora de competitividad

Agenda de productividad y competitividad: APCT, parte del análisis conceptual del Desarrollo Económico Local, la productividad del territorio y la Competitividad de las empresas, resume el proceso seguido hasta la formulación de la Agenda y sintetiza las estrategias y acciones priorizadas a ser cumplidas en el período 2010 – 2015, con base al diagnóstico resultante

del análisis de los indicadores de múltiples organismos, y los talleres con los sectores y clusters priorizados.

## El proceso de competitividad y análisis de la competitividad de Tungurahua

**Gráfico 16.** DIVISIÓN POLÍTICA DE TUNGURAHUA



Elaborado por: [www.tungurahua.gov.ec](http://www.tungurahua.gov.ec)

### Datos Generales

Extensión: Posee una superficie de 3.334 kilómetros cuadrados y se encuentra a 2.557 metros de altitud. En extensión territorial es la provincia más pequeña del Ecuador, representando el 1.24% de la superficie nacional y una densidad poblacional de 134.9 Hab./Km<sup>2</sup>., siendo una de las más altas del país<sup>3</sup>.

Límites:

Norte: Cotopaxi y Napo  
Sur: Chimborazo y Morona Santiago  
Este: Pastaza  
Oeste: Cotopaxi y Bolívar

---

<sup>3</sup> [www.tungurahua.gov.ec](http://www.tungurahua.gov.ec)

**Tabla 9.** Proyección de población de la Provincia de Tungurahua, 2001 - 2010

PROVINCIA	AÑOS									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Tungurahua</b>	450,462	456,192	464,985	474,063	482,877	491,629	501,437	510,895	520,014	528,613

**Fuente:** INEC (Estadística Sociodemográficas - Censo Población y Vivienda, 2010)

### Proyecciones de población

### Dirección de Estadísticas y Estudios para la Industria

La provincia de Tungurahua actualmente cuenta con 9 cantones, 19 parroquias urbanas y 44 parroquias rurales, con sus respectivas poblaciones proyectadas hasta el 2010.

**Tabla 10.** Proyección de población de los cantones de Tungurahua, 2001 - 2010

CANTONES	POBLACION	PROYECCION POBLACION
	2001	2010
AMBATO	293,423	344,329
BAÑOS DE AGUA SANTA	16,456	19,311
CEVALLOS	7,020	8,239
MOCHA	6,507	7,636
PATATE	12,023	14,108
QUERO	18,576	21,799
SAN PEDRO DE PELILEO	50,035	58,716
SANTIAGO DE PILLARO	35,672	41,860
TISALEO	10,750	12,615
<b>TOTAL PROVINCIA</b>	<b>450,462</b>	<b>528,613</b>

**Fuente:** INEC (Estadística Sociodemográficas - Censo Población y Vivienda, Proyecciones de población)

### PIB por rama de actividad

Dentro del PIB de la Provincia de Tungurahua, las actividades de mayor importancia fueron el comercio al por mayor y al por menor el cual tuvo una participación en el año 2007 de 20.07%, seguida del transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 17.62%; la industria manufacturera participó con el 16.56; menor a la participación obtenida en 2001 (18.32%). Le sigue en importancia la

actividad de construcción y las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler que registraron una participación de 12.39% y 7.82% cada una respectivamente.

Las actividades económicas de comercio, industrias y construcción alcanzaron menor participación en relación al año 2001, mientras que la actividad del transporte, almacenamiento y comunicaciones junto con las actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler, alcanzaron mayor participación.

**Tabla 11.** PIB por rama de actividad

SUB ACTIVIDADES	Valor Agregado Bruto (miles de dólares de 2000)		Participación en el total de la economía	
	2001	2007	2001	2007
Comercio al por mayor y al por menor	108,632	124,776	21.94%	20.07%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	76,837	109,531	15.52%	17.62%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	90,706	102,976	18.32%	16.56%
Construcción	64,673	77,060	13.06%	12.39%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	34,015	48,618	6.87%	7.82%
<b>Economía total</b>	<b>495,086</b>	<b>621,754</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Cuentas Nacionales Provinciales 2001-2007, BCE

Número de empresas: En la provincia de Tungurahua existen 275 empresas que se dedican a diferentes actividades industriales y de servicios a la industria de acuerdo a los datos reportados por el SRI del año 2009.

Nivel de empleo: Para el año 2008, la provincia de los Tungurahua registró 285,982 personas ocupadas, distribuidas principalmente en tres ramas de actividad, la Agricultura, ganadería y caza que concentró el 36.7%, Industria Manufacturera con el 19.4% y el Comercio, reparación, vehículos y efectos personales con el 16.6%,

del total de ocupados de la provincia. Estos sectores juntos generaron 207,4768 puestos de trabajo concentrándose más a nivel rural.

**Tabla 12.** Población ocupada en la provincia de Tungurahua, según sectores económicos 2008

Rama de Actividad	Rural	Urbana	Total	Participación
Agricultura, ganadería y caza	96,090	8,785	104,875	36.7%
Industria manufacturera	27,326	28,160	55,486	19.4%
Comercio, reparac. vehíc. y efect. personales	11,976	35,431	47,407	16.6%
Construcción	11,190	5,180	16,370	5.7%
Transporte, almacenam.y comunicaciones	4,524	6,853	11,377	4.0%
Enseñanza	2,302	8,853	11,155	3.9%
Hoteles y restaurantes	1,625	7,368	8,993	3.1%
Otras activ. comunit. sociales y personales	1,464	4,628	6,092	2.1%
Administ. pública y defensa; seguridad social	1,857	3,961	5,818	2.0%
Activ. inmobiliarias, empresariales y alquiler	162	5,304	5,466	1.9%
Activ. servicios sociales y de salud	1,929	3,016	4,945	1.7%
Hogares privados con servicio doméstico	1,639	2,679	4,318	1.5%
Intermediación financiera	445	1,428	1,873	0.7%
Suministro de electricidad, gas y agua	335	669	1,004	0.4%
Explotación de minas y canteras		672	672	0.2%
Pesca y criaderos		131	131	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>162,864</b>	<b>123,118</b>	<b>285,982</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Encuesta INEC (ENENDUM)

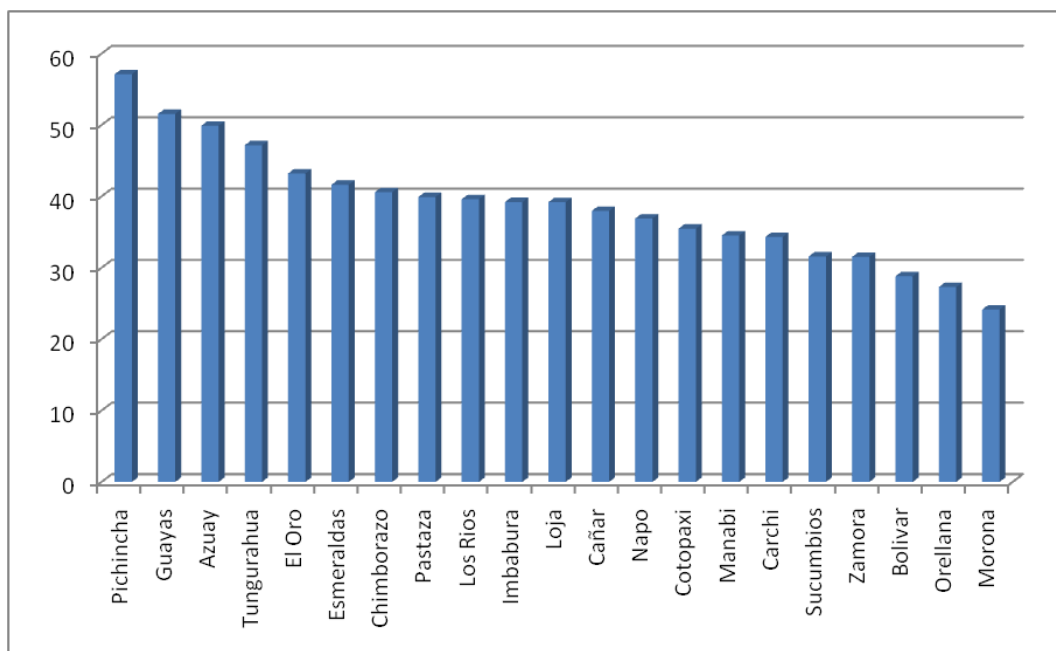
En la ciudad de Ambato, se generaron a nivel urbano un total de 101,205 puestos de trabajo, destacándose las actividades de comercio con el 32.8%, industria manufacturera con el 21.4% y la enseñanza con el 7.0% que sumados concentraron el 61.2% y en total estas actividades generaron 61,967 puestos de trabajos en Ambato.

**Tabla 13.** Población ocupada en la Ciudad de Ambato, Según sectores económicos 2008

Rama de Actividad	Urbana	Participación
Comercio, reparac. vehíc. y efect. Personales	33,234	32.8%
Industria manufacturera	21,615	21.4%
Enseñanza	7,118	7.0%
Transporte, almacenam.y comunicaciones	6,149	6.1%
Hoteles y restaurantes	5,790	5.7%
Activ. inmobiliarias, empresariales y alquiler	4,765	4.7%
Construcción	4,274	4.2%
Otras activ. comunit. sociales y personales	3,826	3.8%
Agricultura, ganadería y caza	3,596	3.6%
Administ. pública y defensa; seguridad social	3,299	3.3%
Activ. servicios sociales y de salud	2,801	2.8%
Hogares privados con servicio doméstico	2,449	2.4%
Intermediación financiera	1,428	1.4%
Suministro de electricidad, gas y agua	547	0.5%
Explotación de minas y canteras	314	0.3%
<b>TOTAL</b>	<b>101,205</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Encuesta INEC (ENENDUM)

**Tabla 14.** Posición competitiva de Tungurahua



Fuente: Encuesta INEC (ENENDUM)

Al analizar comparativamente con la media del país los factores seleccionados como determinantes de la plataforma de competitividad de la Provincia de Tungurahua, se puede observar que en cinco de ellos, Tungurahua presenta niveles de desarrollo superiores al nivel nacional, lo que refleja unas condiciones de competitividad mejores que otros territorios del país.

Se resalta sobre todo factores comparativos entre las provincias de alto nivel de desarrollo como son los de: Aglomeración y Urbanización, Gestión Empresarial, Gestión de Gobierno e instituciones Acceso a Financiamiento Innovación, Ciencia y Tecnología.

La provincia de Tungurahua presenta un desarrollo medio en los factores de Infraestructura y localización Recursos Naturales y Ambiente, Desempeño Económico y Seguridad Jurídica.

Por otro lado, tenemos que los factores que menor desarrollo han presentado en la provincia de Tungurahua son Desarrollo Integral de Personas y la Internacionalización y Apertura.

**Tabla 15.** Factores más desarrollados

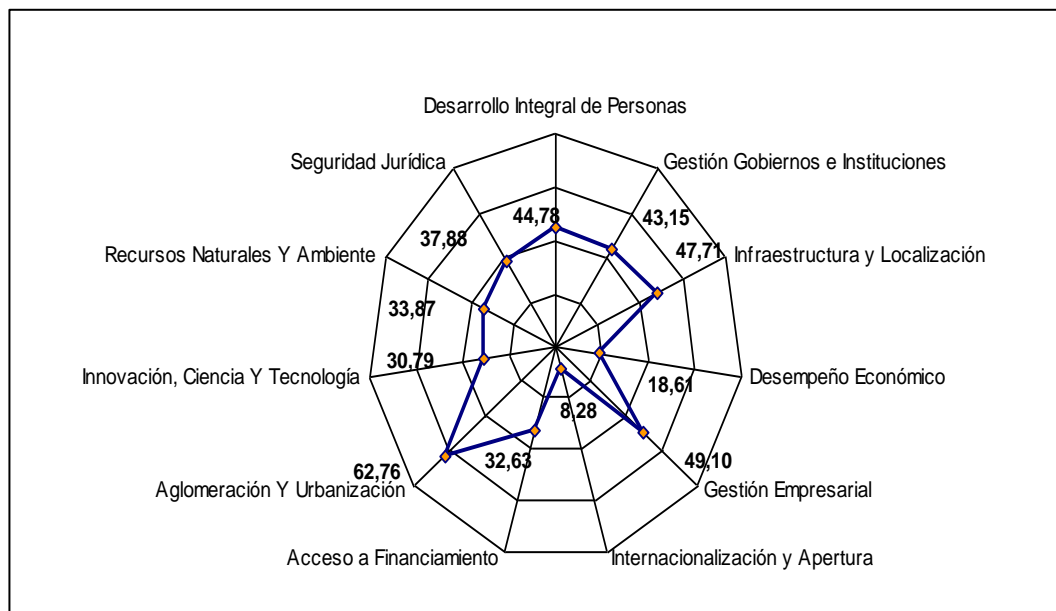
<b>FACTORES MAS DESARROLLADOS</b>			
<b>PLATAFORMA DE COMPETITIVIDAD DE TUNGURAHUA</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>Tungurahua</b>	<b>Sierra</b>	<b>Nacional</b>
Aglomeración Y Urbanización	62,76	39,07	35,08
Gestión Empresarial	49,10	32,58	30,57
Gestión Gobiernos e Instituciones	43,15	30,67	31,36
<b>FACTORES MEDIANAMENTE DESARROLLADOS</b>			
<b>PLATAFORMA DE COMPETITIVIDAD DE TUNGURAHUA</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>Tungurahua</b>	<b>Sierra</b>	<b>Nacional</b>
Innovación, Ciencia Y Tecnología	30,79	25,46	20,99
Recursos Naturales Y Ambiente	33,87	20,31	24,14
Acceso a Financiamiento	32,63	32,28	23,91
Infraestructura y Localización	47,71	49,51	42,84
Desempeño Económico	18,61	18,83	17,91
Seguridad Jurídica	37,88	37,80	37,88
<b>FACTORES MENOS DESARROLLADOS</b>			
<b>PLATAFORMA DE COMPETITIVIDAD DE TUNGURAHUA</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>Tungurahua</b>	<b>Sierra</b>	<b>Nacional</b>
Desarrollo Integral de Personas	44,78	41,25	45,38
Internacionalización y Apertura	8,28	12,41	10,75

**Fuente:** Indicadores de Competitividad 2006 y 2009, Modelo CNPC

Por otra parte, en base a los factores compuestos, es decir que corresponden al promedio de todos los factores sean estos duros o de percepción, se ha calculado la desviación estándar, con sus respectivos límites superior e inferior y la media.

De esta forma, considerando los factores duros, la provincia de Tungurahua se encuentra por encima de la media en la línea estratégica: Gestión Gobierno e Instituciones y solamente en Internacionalización y Apertura se encuentra debajo de la media.

**Gráfico 17. DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAS**



**Fuente:** Indicadores de Competitividad 2006 y 2009, Modelo CNPC

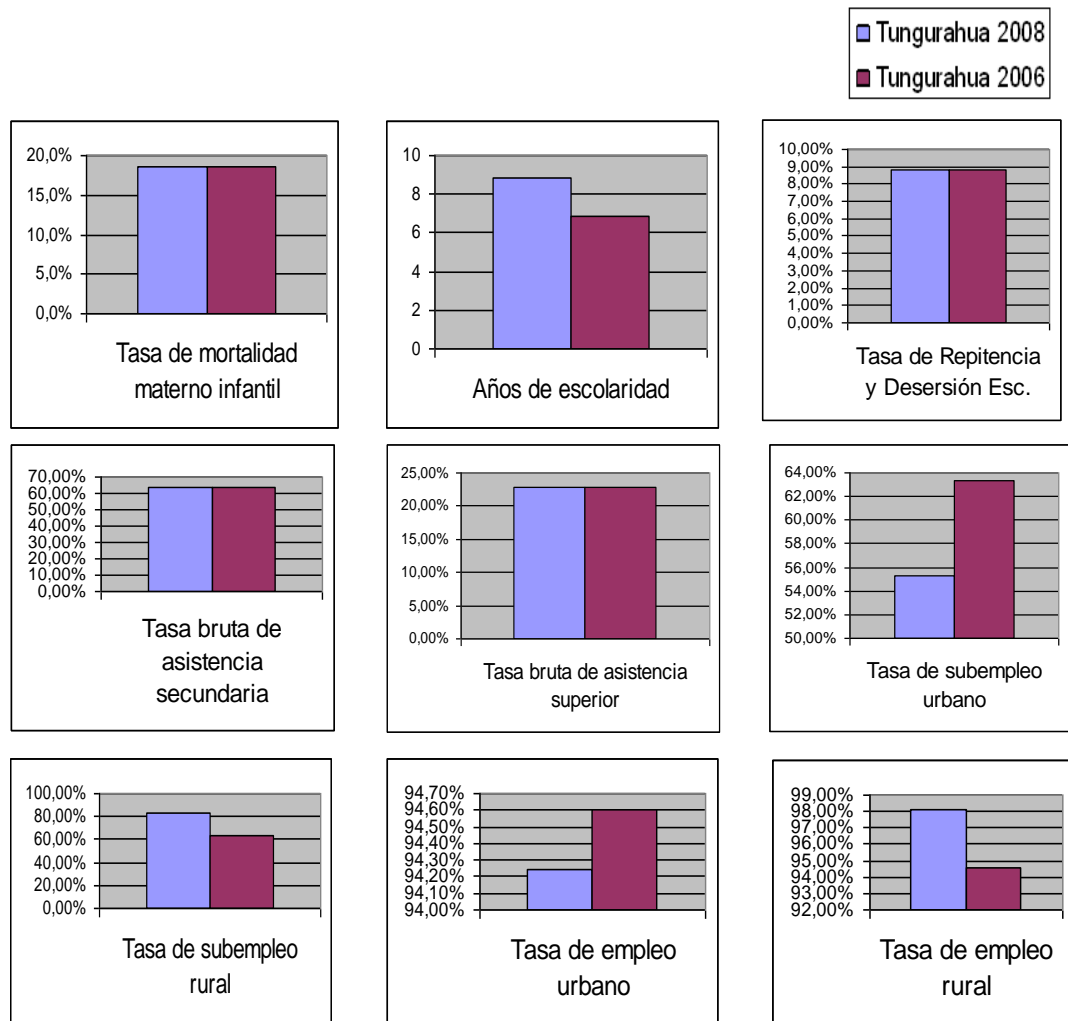
## **Análisis comparativo índice de competitividad**

### **Factor personas**

El desarrollo del factor personas descansa en la educación y capacitación profesional del recurso humano, que al mismo tiempo es la fuente del capital intelectual para el aprendizaje e innovación. Para contar con recursos humanos competitivos, se requiere reenfoque la cultura empresarial y laboral hacia sistemas laborales más flexibles con capacitación y entrenamiento permanente. Todo esto implica romper el viejo paradigma de la ventaja comparativa basada en mano de

obra “barata” para desarrollar un trabajador altamente productivo a quien se le reconozca por su eficiencia. Esto a su vez requiere de empresarios con nuevas capacidades gerenciales y técnicas modernas de gestión que promuevan la creación de capital empresarial y laboral para la competitividad.

**Gráfico 18. DESARROLLO INTEGRAL DE LAS PERSONAS Y EMPLEO**



**Fuente:** INEC

**Tabla 16.** Desarrollo Integral de las personas y Empleo

VENTAJAS COMPARATIVAS / COMPETITIVAS
Suficiente cantidad de mano de obra
Población con mística y tradición trabajadora
Oferta de capacitación amplia
Mano de obra especializada y barata.
Herencia de conocimiento
Vocación y Servicio enfocada en el cliente
Experiencia de la mano de obra
Mayor productividad
Mano de obra calificada
Cultura de respeto a leyes, código de trabajo
Centros de capacitación bien equipado
Universidad cuenta con profesionales competentes.
Existencia de centros de educación y formación profesional.
Habilidad artesanal
Pluriculturalidad movimientos indígenas (Chibuleos, Salasacas, Quisapinchas, Pilahuines)
Población bien distribuida por toda la provincia.

DESVENTAJAS COMPARATIVAS / COMPETITIVAS
Bajo interés por capacitarse
Incumplimiento normativa riesgos laborales y seguridad
Alta rotación de personal
Relación informal trabajadores - empresa
Limitado acceso a la capacitación
No hay estabilidad de trabajo

Seguro social deficiente
Mala calificación de las universidades locales
Falta de compromiso del empresariado
Falta de capacitación a nivel obrero.
Falta de flexibilidad en la contratación laboral.
Política laboral del gobierno.
No se han identificado necesidades para capacitación.
Poca inversión pública en capacitación y formación profesional.
No existen planes de capacitación especializados.
Poca creatividad
Personal operativo no calificado
Falta de capacitación a empleados
No hay capacitación para atención al cliente.

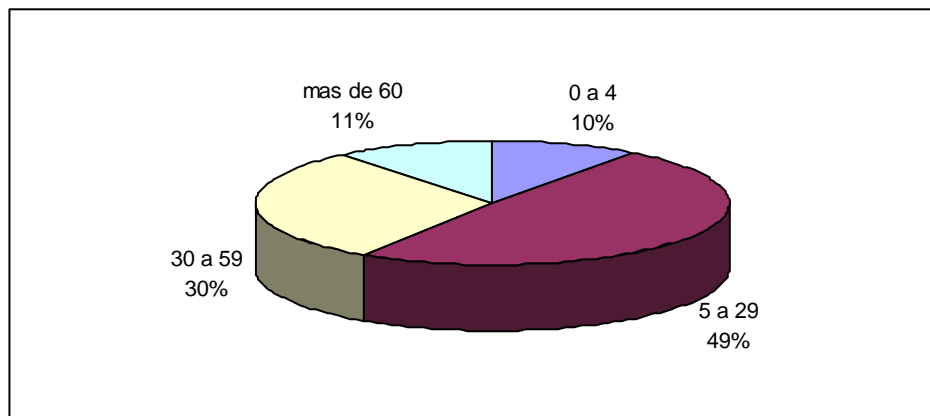
**Fuente:** INEC

### Población por rangos de Edad

Los jóvenes, ocupan un alto porcentaje de participación respecto de la población total ya que son un poco menos de la mitad de las personas que habitan la provincia, con el 49% en el rango de edad menores a 29 años. Esto, implica que hay una numerosa población en edad de educarse y formarse, lo que hace necesario que deba existir una alta oferta de educación primaria, secundaria y universitaria para poder formar adecuadamente a la población en la Provincia, y lograr mejorar las condiciones de competitividad de la fuerza laboral provincial.

## Población por rango de edad

Gráfico 19. POBLACIÓN POR RANGO DE EDAD



Fuente: INEC

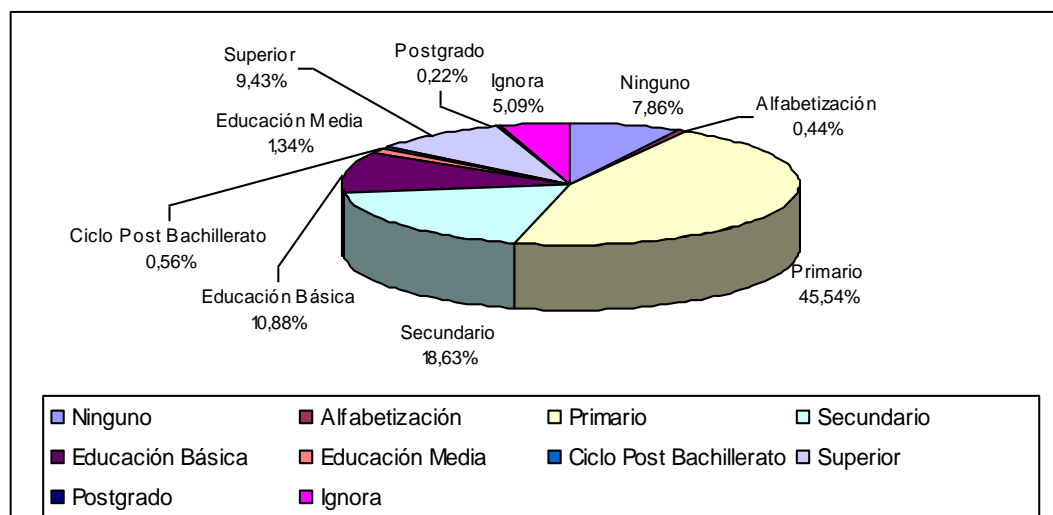
Le sigue en importancia, el rango de la población entre 30 a 59 años que es del 30% de la población total de la provincia; de modo que se encuentran en su edad de trabajar y aportar al desarrollo de la Provincia. Este porcentaje es muy significativo, pues refleja un alto potencial productivo para la Provincia, a la vez, que presenta la necesidad de una oferta importante de centros de capacitación y entrenamiento técnico y profesional. De esta manera la población en capacidad de trabajar mejoraría la oferta laboral provincial, y el desarrollo productivo de bienes y servicios lograría mayor eficiencia.

### Población y Educación

En Tungurahua se destaca que casi la mitad de la población comprendida entre 5 y más años (45,54%) solo ha recibido instrucción primaria, lo cual no le brinda las mejores condiciones para futuro en el mercado laboral. Las condiciones de vida y pobreza obligan a la pronta incorporación de jóvenes al mercado laboral, en condiciones poco favorables. Llama la atención que aún el 7,86% de las personas de Tungurahua no han recibido ningún tipo de educación. Estas condiciones de formación de las personas generan grandes limitaciones para ellas, para su desarrollo, para la producción, para la productividad, pero fundamentalmente, agrava la situación de pobreza que existe en la provincia.

Aproximadamente el 18,63% ha recibido instrucción secundaria. Indicar muy bajo. La situación de la asistencia a Universidades es aún pero, ya que solamente el 9,43% de las personas en Tungurahua han asistido a la universidad, y solamente el 0.22% de la población en la provincia tiene educación de postgrado.

Gráfico 20. NIVEL DE EDUCACIÓN



Fuente: INEC

Tabla 17. Estrategias para mejorar el factor personas

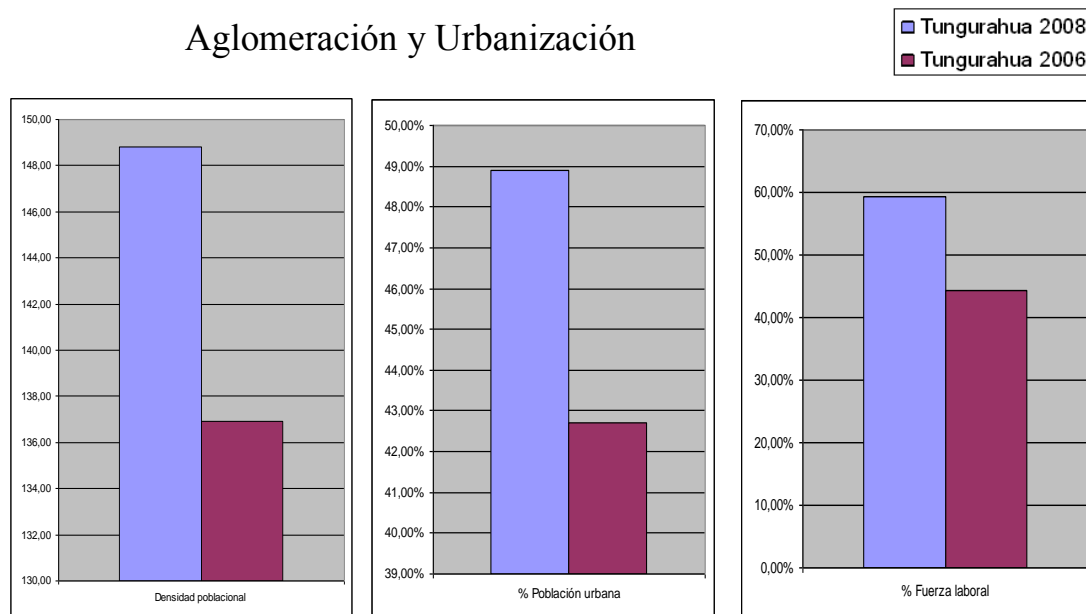
ACCIONES ESTRATÉGICAS – FACTOR PERSONAS
Crear programa de pasantías internacionales para los artesanos
Promover la implementación de carreras técnicas cortas en la educación superior, enfocada en los sectores priorizados
Programa de tecnificación al sector artesanal
Programa de capacitación de gerenciamiento de empresas familiares
Carreras universitarias en creación y administración de pequeñas empresas
Crear instituto de proyectos universidad- gobierno provincial
Elaborar diagnóstico provincial diagnóstico de necesidades de capacitación por sector
Desarrollar e implementar un programa de formación dual en Tungurahua
Desarrollar programa para formación profesional por competencias laborales, estandarizadas a nivel nacional e internacional

Fuente: INEC

## Factor Aglomeración y urbanización

Las actividades económicas se desarrollan más competitivamente en aquellos sitios en donde se agrupan los factores de producción. Aquí las empresas encuentran entornos favorables para la producción y redes que facilitan el desarrollo.

**Gráfico 21.** Aglomeración y Urbanización



Fuente: INEC

**Tabla 18.** Aglomeración y Urbanización

<b>VENTAJAS COMPARATIVAS / COMPETITIVAS</b>
Ubicación geográfica estratégica
Ubicación corta entre sus cantones
Provincia de extensión pequeña.
Mercado creciente, por posición geográfica
Red de plazas y mercados
Existencia de un parque industrial

<b>DESVENTAJAS COMPARATIVAS / COMPETITIVAS</b>
--

Los terrenos en la provincia son demasiado caros
--

Provincia con déficit hídrico
-------------------------------

Contaminación y pobre gestión de residuos sólidos y lixiviados.
---

Conflictos por la administración privada del servicio de agua entubada, comerciantes de agua.
---

Problemas de contaminación ambiental
--------------------------------------

<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
------------------------------

Programa para reubicar curtiembres
------------------------------------

Desarrollar programa para mejorar manejo de residuos industriales
---

Implementar un nuevo parque industrial
--

Desarrollar un recinto ferial de primer orden
---

Showroom virtual de productos y servicios de Tungurahua
---

Fomentar la creación de una zona franca en la provincia
---

Plan de mercadeo de Tungurahua como sede de eventos y reuniones nacionales e internacionales.
---

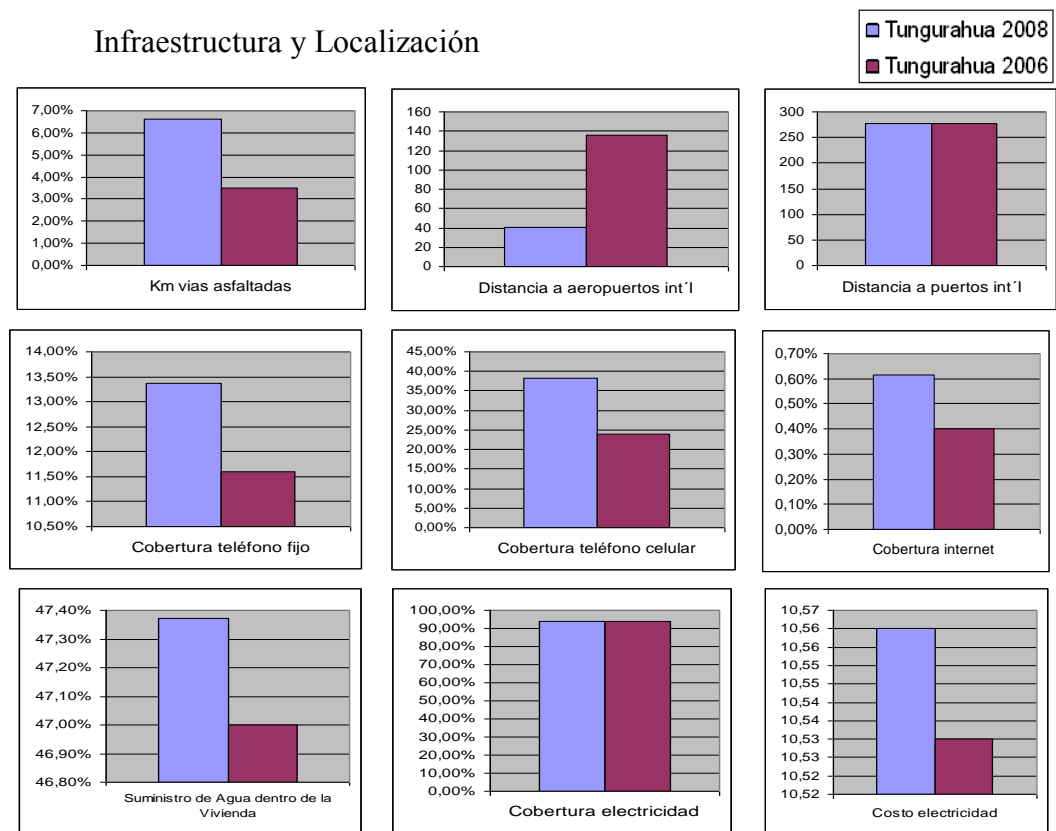
Establecer incentivos para atraer empresas nuevas a la provincia
--

Proyecto de “centro comercial de cielos abiertos” en el centro de la ciudad
---

Crear dos ferias comerciales a través de la mancomunidad institucional público-privada
--

## Infraestructura y localización

Gráfico 22. INFRAESTRUCTURA Y LOCALIZACIÓN

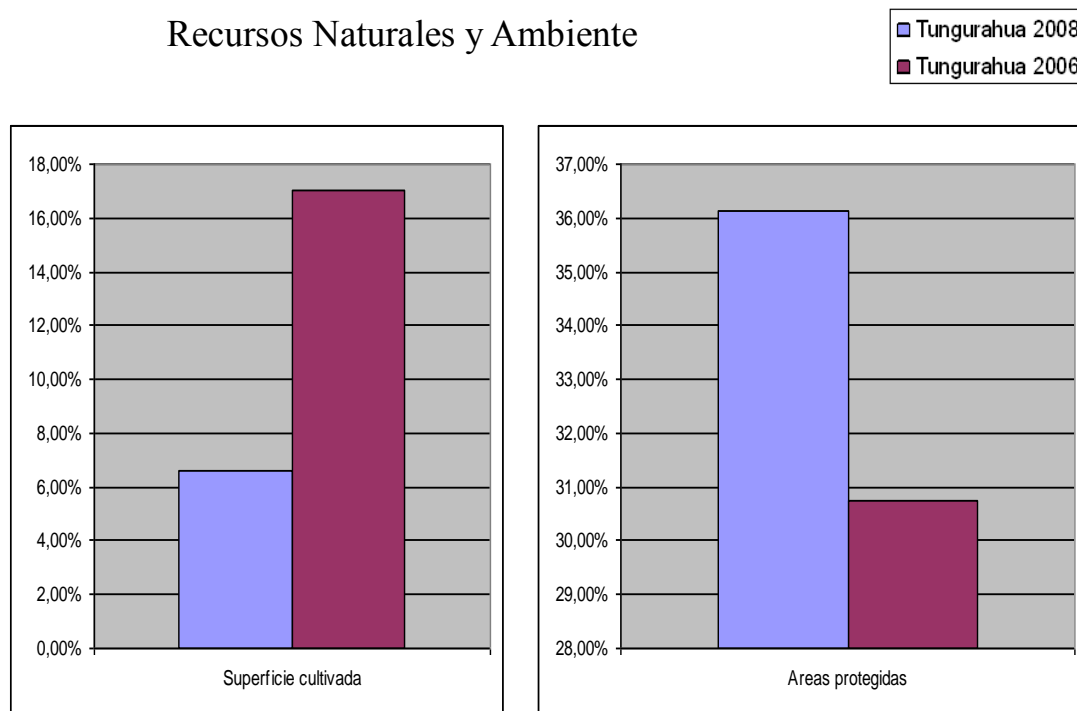


Fuente: INEC

La línea de Infraestructura y localización describe las debilidades, estrategias y acciones enmarcadas en la Competitividad para: Mejorar y optimizar la Infraestructura y Logística de Tungurahua a fin de fortalecer y reactivar al sector productivo, disminuir y optimizar los costos económicos para el sector productivo y lograr la reducción de barreras transaccionales para la producción.

Recursos naturales y ambiente

**Gráfico 23. RECURSOS NATURALES Y AMBIENTE**



Fuente: INEC

**Tabla 19. Recursos naturales y ambiente**

<b>VENTAJAS COMPARATIVAS / COMPETITIVAS</b>
Red vial provincial
Infraestructura (servicios básicos)
Ubicación geográfica cercana a los principales puertos y aeropuertos del país
Estar cerca de las ciudades más grandes y competitivas del país
La calidad del agua producida cumple con normas internacionales
Carreteras de primero y segundo orden están en buen estado lo que permite acortar tiempo y distancia.
Transporte frecuente y alta conectividad con la mayoría de ciudades del país.
Paso lateral conecta fácilmente el norte con el sur de la ciudad.

<b>DESVENTAJAS COMPARATIVAS / COMPETITIVAS</b>
Limitado acceso a internet en las zonas rurales
Transporte carga deficiente para compras locales y de importaciones desde puertos
Demoras en trámites de desaduanización
Demoras por falta de transporte marítimo
Tarifa de agua y alcantarillado con políticas y no técnicas.
Falta de una cadena de transporte el frio para yacimientos.
Falta de una aplicación de buenas prácticas de embalaje.
Alto costo de los servicios de telefonía.
Falta de información del sistema logístico de la provincia.
Falta de señalización y difusión
Costo alto del transporte.
Falta de un sistema público de transporte
Limitado ancho de banda de internet.

<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>
Plan de mejoramiento en el transporte desde el puerto
Gestionar nuevos proyectos hidroeléctricos en la provincia.
Desarrollar áreas o locales gratuitos para acceso a internet.
Áreas o locales gratuitos para acceso a internet.
Desarrollar plan de Información a todo nivel del sistema vial.
Gestionar que las empresas de internet públicas den servicio gratuito al sistema educativo.
Establecer el servicio de internet con la red de servicio eléctrico.

**Fuente:** INEC

## **Gestión empresarial – fomento de clusters**

Aquí se tratará de definir aquellas estrategias y acciones tendientes a crear valor económico sostenido y que permita a las empresas una inserción competitiva en la economía local y global; para ello es necesario que existan empresas funcionando bajo estándares internacionales, sea que produzcan para el mercado local o internacional.

La ventaja competitiva de una región se crea por medio de la capacidad de sus empresas de innovar y mejorar. Este proceso de innovación y mejoramiento continuo facilita la formación de grupos estratégicos o "clusters", los que conceptualmente se definen como una "concentración geográfica de empresas que tienen relaciones entre sí y al hacerlo, crean un proceso dinámico donde todas ellas pueden mejorar su desempeño, competitividad y sostenibilidad a largo plazo".

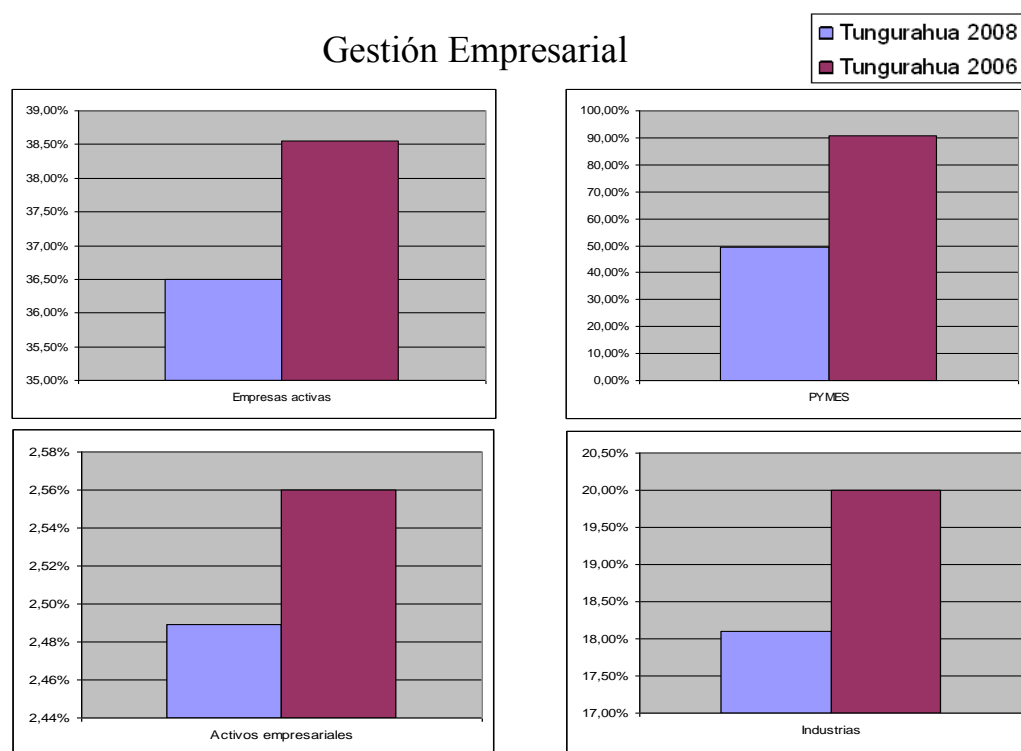
En Tungurahua el desarrollo de clusters ha sido incipiente y hasta el momento no ha logrado constituirse en el modelo, que permita a las cadenas aumentar su productividad, incorporar tecnología a los procesos, o superar la baja calidad de la fuerza laboral.

Luego de los análisis las debilidades encontradas se pueden resumir en los siguientes puntos que son aplicables en su integridad o en parte a casi todas las cadenas productivas:

- ✓ Limitada asociatividad lo cual impide una visión compartida común que permita la existencia de organizaciones que trabajen por el desarrollo del cluster.
- ✓ Ausencia de centros de desarrollo tecnológico para la implementación de nuevas tecnologías, desarrollo de la innovación y nuevos productos, etc.
- ✓ Limitado desarrollo de una cultura de calidad tanto en la oferta como en la demanda de productos o servicios.

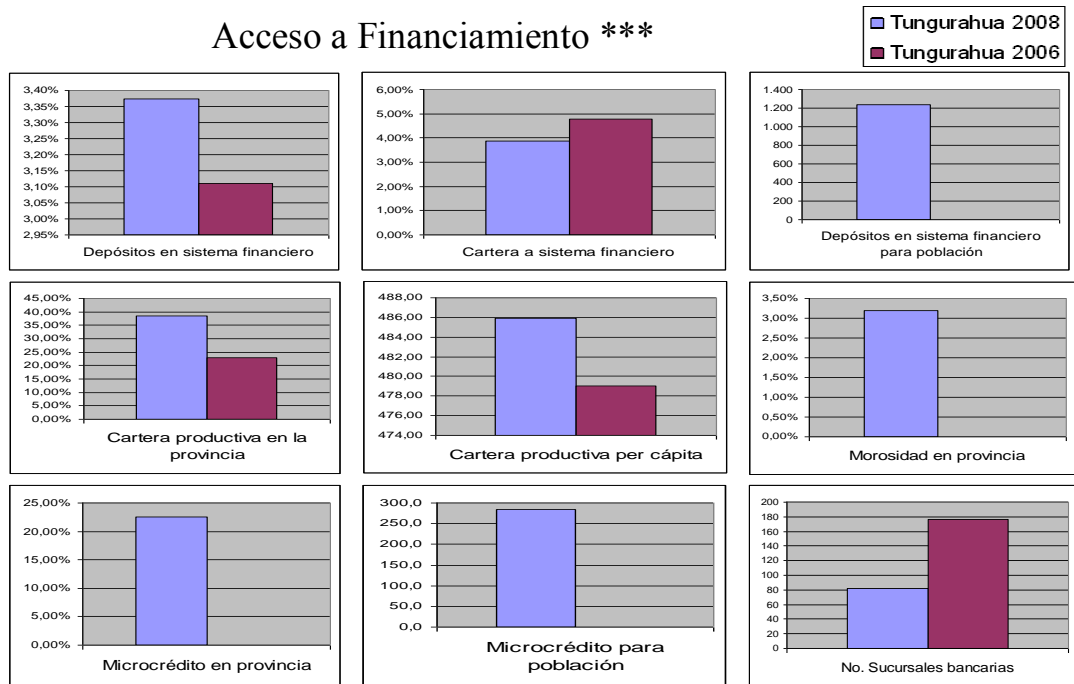
- ✓ La infraestructura de sistemas de información que apoyen la administración de las actividades de las cadenas es casi inexistente.
- ✓ El grado de institucionalidad de los actores críticos es muy limitado.
- ✓ La coordinación y cooperación entre las partes se da en circunstancias muy coyunturales.
- ✓ No existen actores locales o sectoriales capaces de liderar estos procesos.
- ✓ La disponibilidad de recursos para apoyar estos procesos ha sido muy limitada tanto de parte del sector privado como público.

**Gráfico 24. GESTIÓN EMPRESARIAL**



**Fuente:** INEC

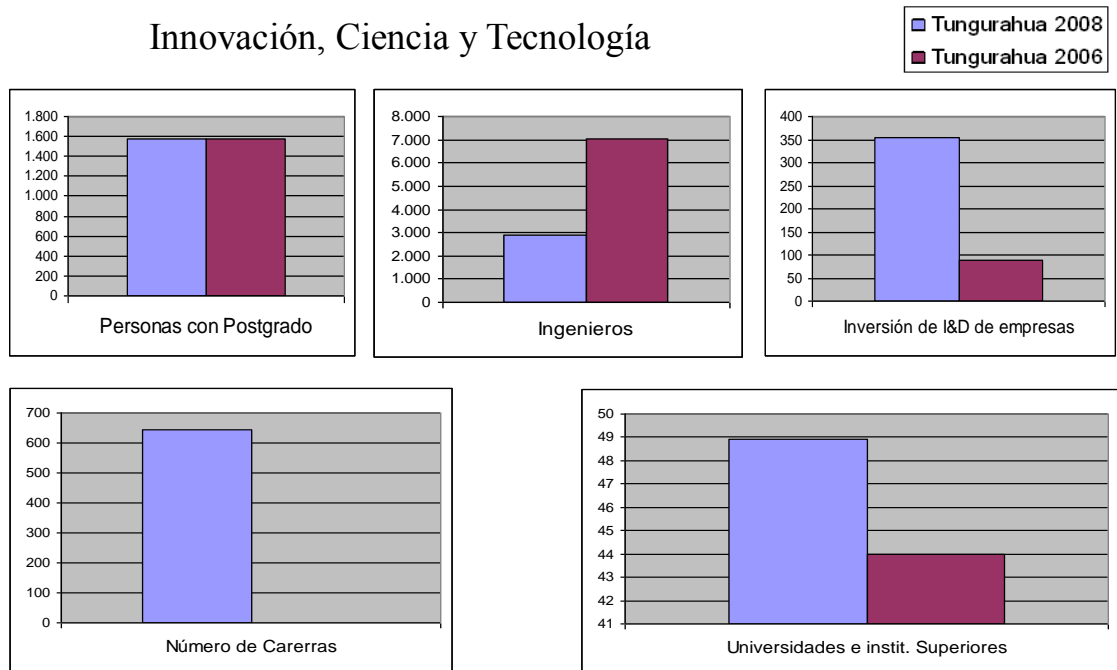
**Gráfico 25. ACCESO A FINANCIAMIENTO**



\*\*\*La información incluye datos de bancos, cooperativas, mutualistas, sociedades financieras y banca pública

Fuente: INEC

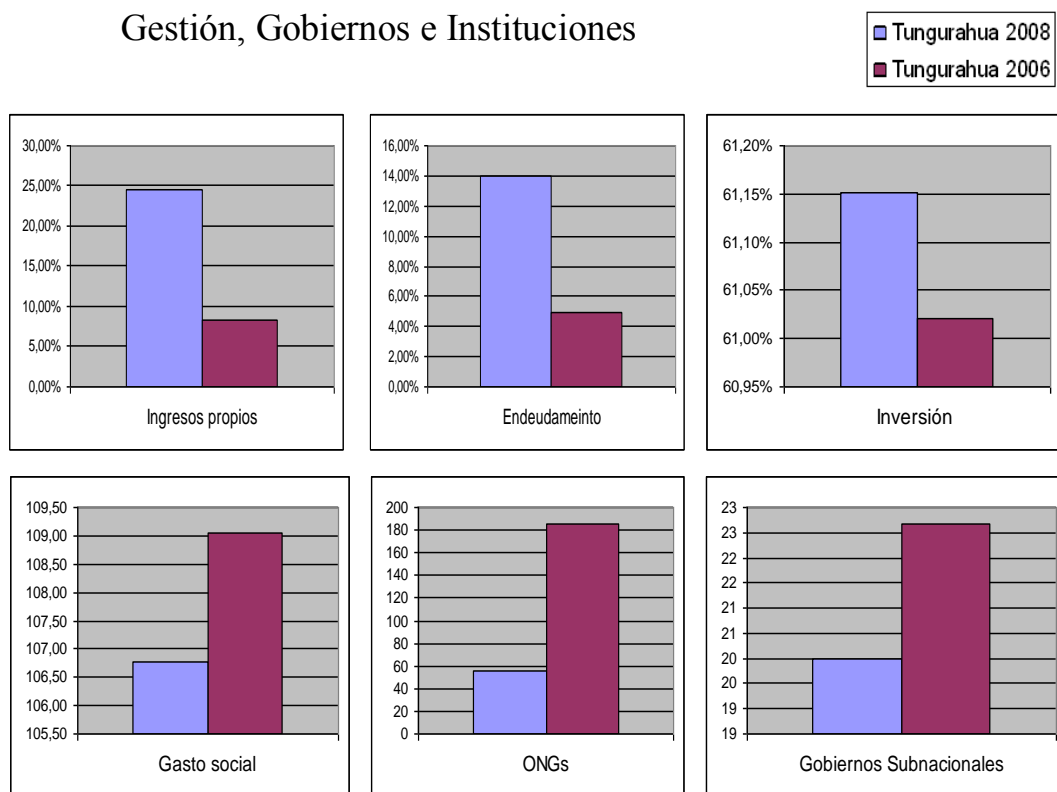
**Gráfico 26. INNOVACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**



Fuente: INEC

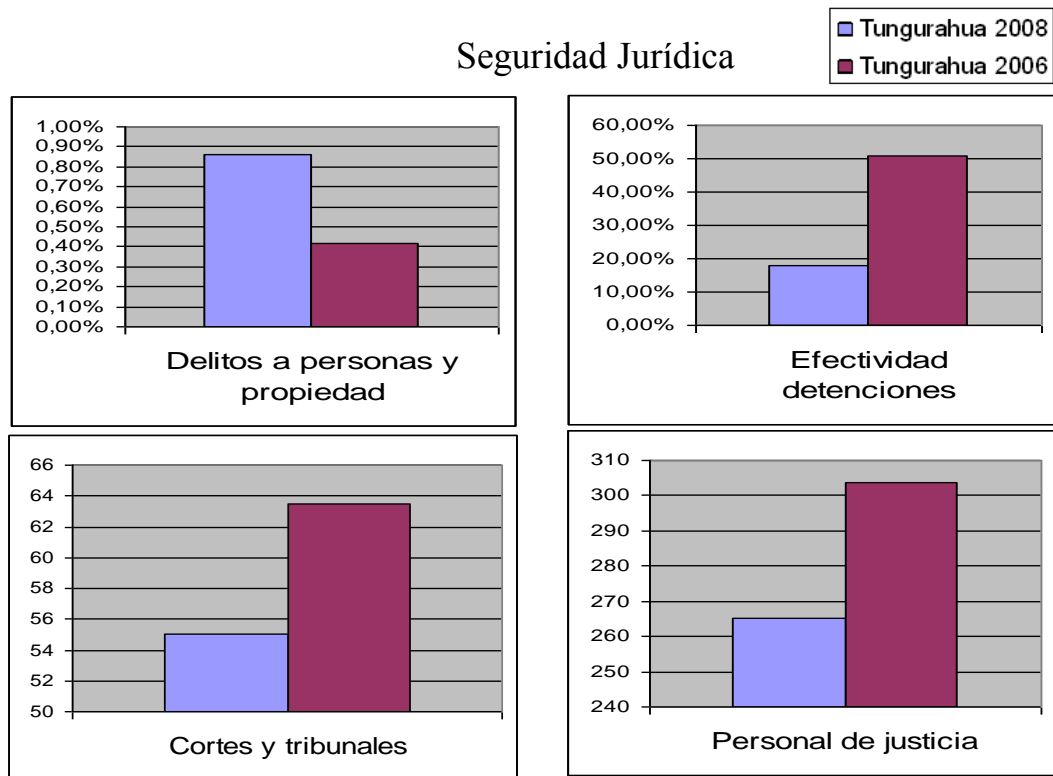
**Gráfico 27. GESTIÓN, GOBIERNOS E INSTITUCIONES**

**Gestión, Gobiernos e Instituciones**



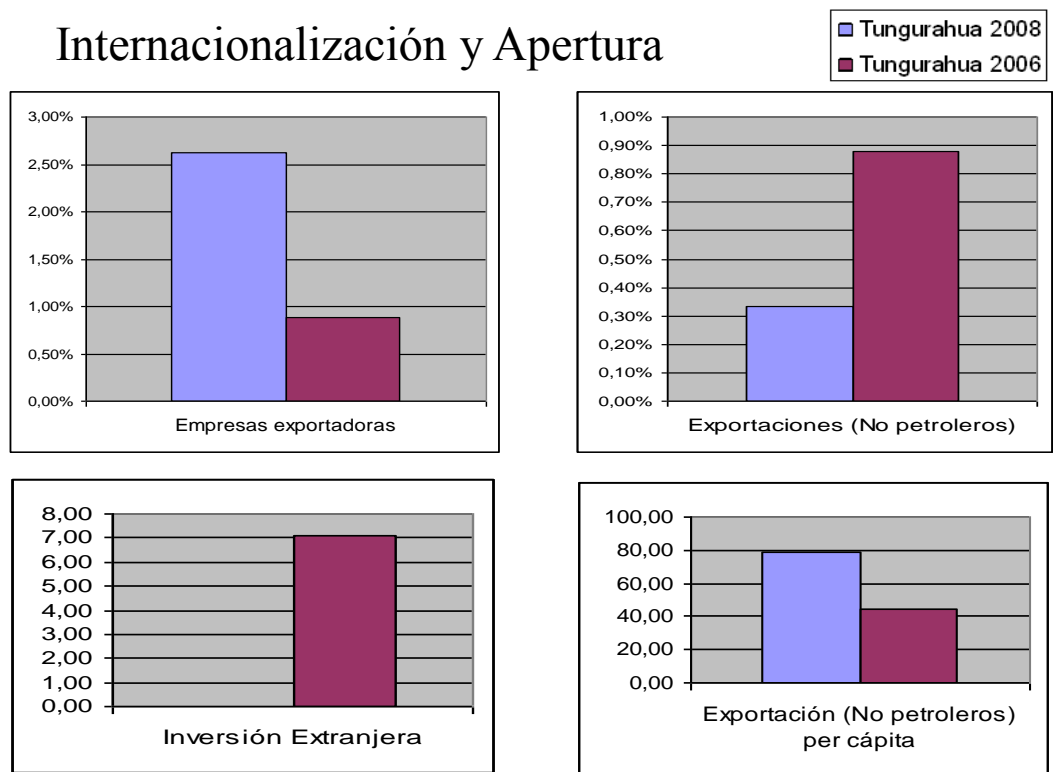
**Fuente:** INEC

**Gráfico 28. SEGURIDAD JURIDICA**



Fuente: INEC

**Gráfico 29. INTERNACIONALIZACIÓN Y APERTURA**



Fuente: INEC

## **Análisis de la Competitividad del clima de negocios**

### **Ventajas comparativas**

En la provincia de Tungurahua se destacan las siguientes ventajas comparativas:

En el examen de las ventajas comparativas, se advierte que la provincia es una de las más pequeñas del país, posee importantes recursos naturales, en razón de su naturaleza única el 30.73% de la superficie de Tungurahua está constituida por áreas protegidas, entre ellas el Parque Nacional Llanganates, la Reserva Faunística Chimborazo y el Parque Nacional Sangay, posee un enorme potencial turístico que debe ser explotado en forma sustentable y con el máximo respeto y cuidado del ambiente.

Otra ventaja comparativa es que posee una superficie cultivada de 17,03% de área cosechada respecto al área total, obteniendo así una diversificación de productos agrícolas, especialmente en legumbres, hortalizas y frutas y también en lo referente a productos no tradicionales como las flores.

Esto ha permitido ampliar las actividades económicas en la Provincia, siendo los principales sectores desarrollados: la agricultura, y la industria. Dentro de industria se destacan los sectores de cuero y calzado, textil y confección, muebles y metalmecánica.

El 49% de la población es joven, lo cual representa un alto potencial productivo para la Provincia, a la vez mejora la oferta laboral provincial, y el desarrollo productivo de bienes y servicios, lo que permite el desarrollo de capital humano.

### **Desventajas comparativas**

Podríamos señalar que la provincia de Tungurahua presenta restricciones físicas de topografía, relieves y altas pendientes que constituyen factores naturales

condicionantes de la erosión a los que se suman factores sociales, como son: alta densidad y concentración demográfica sobre las zonas altas. La topografía irregular, con alturas que llegan hasta los 4.000 m. y valles bajos rodeados de montañas con alturas entre los 2.000 metros, han dado lugar a la presencia de zonas susceptibles a la acción erosiva; lo cual también está relacionada con la tipología del suelo y la escasa o ninguna vegetación.

### **Ventajas competitivas**

Las capacidades generadas por el recurso humano, las personas, fundamentalmente jóvenes hacen que exista la base de un gran potencial de desarrollo local. Los indicadores de desarrollo de las personas, en términos generales han generado ventajas para la provincia, a pesar de que aún resta mucho por desarrollar las capacidades locales con miras a producir la innovación necesaria para mejorar la competitividad del territorio.

Otro aspecto que genera ventajas básicas para la competitividad es el desarrollo amplio de vialidad de primer orden, lo cual posibilita el conectar territorios productivos a los mercados del territorio provincial. La vialidad desarrollada en Tungurahua supera el promedio nacional, aun así la provincia presenta grandes limitaciones que obligan a tener mayor desarrollo vial que reduzca los costos de la logística de acceso y transporte a las zonas productivas.

Es importante recalcar también, que la provincia cuenta con un elevado desarrollo empresarial; las organizaciones productivas son un indicativo de que el tejido empresarial en la provincia de Tungurahua se ha desarrollado más ampliamente que en otros territorios del país. Esto se refleja en la existencia de una numerosa cantidad de industrias y PYMES, que son de gran importancia para la base económica de la provincia y de gran significación para la generación de empleo.

Si bien el número de PYMES en Tungurahua aún es limitado, el porcentaje de créditos otorgados a las mismas es superior a la media regional y nacional, esto

significa que tienen una ventaja en cuanto a financiamiento, frente a otras empresas similares en otras provincias del país.

En cuanto al factor de innovación, ciencia y tecnología, Tungurahua se ha desarrollado en forma significativa lo cual la coloca, como un territorio con mayores capacidades innovativas, y por tanto con una importante capacidad de innovación.

Es importante recalcar la ventaja que presenta la Provincia de Tungurahua respecto del factor de competitividad de Gestión Gobierno e Instituciones. Este es bastante positivo en cuanto se refiere a las instituciones de cobertura de servicios, como electricidad, telefonía, vialidad, etc.

Interesante es el hecho de que el 83,33% del total de ingresos son de fuente propia, lo que le hace menos dependiente de ingresos del Gobierno Central y tiene un bajísimo nivel de endeudamiento, alcanzando este apenas el 4,91% frente a los ingresos totales. Este bajo endeudamiento le otorga un factor muy bueno a nivel nacional con el 93,01. En cuanto a los ingresos propios, se resalta que Tungurahua tiene los mayores ingresos propios a nivel nacional.

Los mercados de la provincia, se reflejan en el importante desarrollo de la aglomeración y urbanización que presenta esta provincia.

Las facilidades de logística para la movilización de productos hacia otros mercados fuera de la provincia y para los mercados internacionales, también presenta ventajas en la provincia del Tungurahua, ya que, de igual manera tiene gran cercanía a los puertos y aeropuertos, lo cual le permite a la provincia contar con elementos básicos determinantes de la competitividad, que impulsan su desarrollo.

Las condiciones favorables de urbanización, cobertura de servicios básicos, y vialidad y transporte favorables, genera espacios atractivos para la inversión extranjera, siendo uno de los más altos a nivel nacional.

Tungurahua ha desarrollado los factores de competitividad básica como son los que se derivan del desarrollo de infraestructura básica; servicios a las comunidades como la cobertura en agua potable que tiene un amplia cobertura en la provincia, también está la energía eléctrica que aún es reducida por lo que es importante que la provincia siga mejorando la cobertura en este y otros servicios.

### **Desventajas competitivas**

La principal desventaja está dada, por un lento desarrollo en cuanto a internacionalización y apertura, ya que Tungurahua casi no cuenta con empresas exportadoras; es decir, tan solo el 0,88% de las empresas de Tungurahua son exportadoras. Por lo que se ubica en el décimo lugar a nivel nacional.

La situación de la inversión de las empresas en Investigación y desarrollo tampoco es positiva, las empresas en Tungurahua son de las que menos invierten. Corresponde también a esta provincia un factor bajo con referencia a los activos empresariales. Es decir, no hay una relación significativa entre los activos disponibles, que permitirían a las empresas disponer de un importante flujo de recursos para investigación y desarrollo, lo cual a su vez les abriría mayor posibilidad de competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

Otra desventaja se presenta en la incidencia del gasto social insuficiente, ya que este repercute directamente sobre la calidad de vida, en Tungurahua la porción del gasto social con respecto a educación y salud en relación con la población es baja. Esto significa que es una de las provincias que más bajo valor por habitante orienta a salud y educación.

### **Análisis estratégico de los clusters o cadenas de valor**

El objetivo es identificar los clusters en la Provincia de Tungurahua donde tendría sentido aplicar iniciativas de mejora de la competitividad, y construir alrededor de estas realidades una Agenda de Competitividad; por tanto, el objetivo último no es

identificar, con una exactitud académica, todos los clusters de la Provincia sino aquellos con los que tendría un sentido trabajar en el medio plazo.

El esquema metodológico seguido para esta identificación es el que aparece debajo. Este será el proceso que iremos ilustrando paso a paso hasta llegar a la lista de posibles Iniciativas en clusters.

**Gráfico 30.** ESQUEMA METODOLÓGICO DEL PROCESO

### Esquema Metodológico del Proceso



**Elaborado por:** Jorge Villacis

## Gráfico 31. ANÁLISIS INFORMACIÓN ACTIVIDADES ECONÓMICAS

### Análisis información actividades económicas

- Identificación de todos los estudios disponibles
- Identificación de bases de datos nacionales
- Creación de base de datos
- Entrevistas: empresas, agentes del entorno, expertos de la economía local

Elaborado por: Jorge Villacis

### Objetivos

- ✓ Identificar, recopilar y sistematizar información secundaria de origen institucional, empresarial, educativo, productivo e investigativo.
- ✓ Determinar los sectores con potencial de desarrollo con miras al fomento de clusters en la provincia de Tungurahua.
- ✓ Difundir el proceso de identificación de clusters en la provincia de Tungurahua a empresas, industrias, universidades, instituciones públicas y privadas, a través de visitas y entrevistas para facilitar el acceso de la información secundaria que disponen.

### Metodología

Para alcanzar los objetivos propuestos se plantea recopilar la información secundaria a través de la ejecución de una serie de actividades, técnicas, herramientas y métodos, que se pueden resumir en:

- ✓ En primera instancia se identificó el conjunto de organismos públicos y privados, empresas, industrias, asociaciones, universidades, fundaciones y cámaras, que constituyen las fuentes claves de información secundaria.
- ✓ La información obtenida en impreso y digital, sea ésta documentos, investigaciones, proyectos, base de datos, planes de desarrollo, planes estratégicos, tesis de pregrado, mapas y otros documentos que servirán para la identificación de clusters, fue sometida un proceso de depuración, para determinar la información útil.

### Sistematización de la información secundaria

Compilada la información, ésta se sistematizó en una matriz de doble entrada, en la cual se visualiza ordenadamente: fuente, nombre del estudio proporcionado, descripción, lugar y sector al que pertenece, sea este: turístico, institucional, investigativo, agrícola y productivo. Las entrevistas realizadas fueron:

Gráfico 32. **Instituciones de apoyo**

#### INSTITUCIONES DE APOYO

POLITÉCNICA NACIONAL	CFN	M.O.P.
UT	BNF	DIRECCION TRABAJO EMPLEO
PUCE	CÁMARAS DE LA PRODUCCIÓN	SECAP
UNIANDES	MUNICIPIO DE AMBATO, ALCALDE	DIARIO LA HORA
BANCO DEL PACIFICO	CONSEJO PROVINCIAL, PREFECTO	GOBERNADOR
BANCO GUAYAQUIL	CORPOAMBATO	CORPOTRNAS
	JUNTA DE DEFENSA DEL ARTESANO	ANCE
		MUNICIPIO DE PELILEO
		C.N.T.

**SECTOR  
METALMECANICO**

CONFAC

FAIRIS

MAVESA

VARMA

DIPAC

AMBATOL

COPACAMT

INARECROM

ECUAMATRIZ

**CUERO Y CALZADO**

PLASTICAUCHO

MILPIES

VECACHI

GRAMOS

VANDELAND

**COMERCIO Y  
ARTESANIA**

SUPERMAXI

TÍA

QUISAPINEA

FRANQUICIA DISENSA

SANASANA

**TEXTIL Y CONFECCIONES**

UTA-DISEÑO

TEIMSA

EL PERAL

MAQUINAS BROTHERS

LA PUNTADA

TRANSPORTES LOS ANDES

**TURISMO**

HOTEL AMBATO

CÁMARA DE TURISMO

ALCALDE DE BAÑOS

HOTEL EMPERADOR

HOTEL DE LAS FLORES

LUNA RUNTUN (BAÑOS)

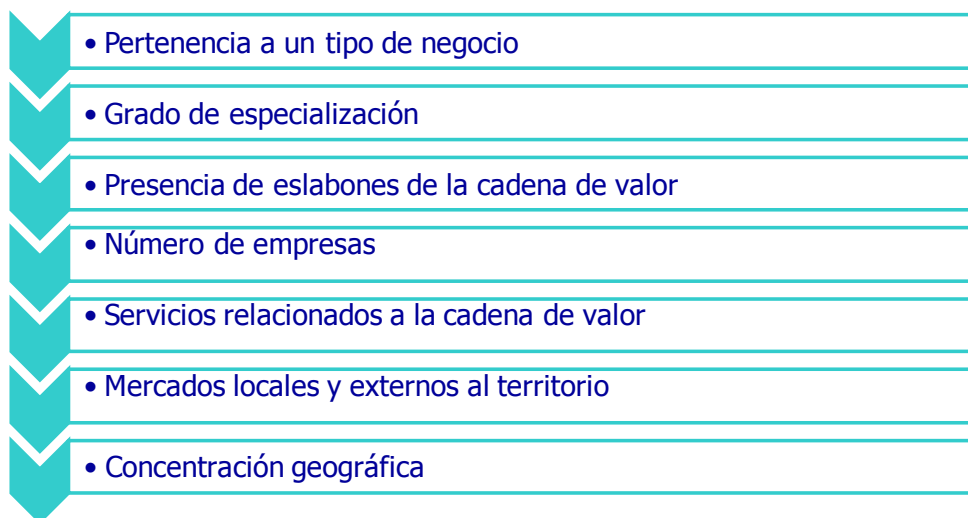
CORDOVA TOURS (BAÑOS)

HOTEL SANGAY (BAÑOS)

**Elaborado por:** Jorge Villacís

## Criterios para definición de clusters

Gráfico 33. CRITERIOS PARA DEFINICIÓN DE CLUSTERS



Elaborado por: Jorge Villacis

## Objetivos

- ✓ Elaborar un listado de criterios de priorización, a partir de los cuales se pueda seleccionar de entre los sectores con mayor potencial de desarrollo en la provincia, aquellos que reúnen las características más atractivas para el desarrollo de una política de clusters.
- ✓ Validar el conjunto acotado de criterios, consensuados con los interlocutores relevantes.

## Metodología

Para alcanzar los objetivos propuestos, el Equipo Local de Investigadores y el Coordinador General, acuerdan trabajar bajo los criterios de priorización propuestos.

Criterios a utilizar:

- ✓ Pertenencia a un tipo de negocio y cierto grado de especialización: refiere empresas e instituciones interconectadas por un campo específico de actividad y estrechamente ligada a: productos, tecnologías, clientes-mercados, cadenas de valor, sistemas de distribución, entre otros.
- ✓ Presencia de eslabones de la cadena de valor: se refiere las actividades especializadas hacia atrás y hacia adelante de la cadena que permiten obtener un producto final que llega al mercado.
- ✓ Número de empresas: engloba un conjunto representativo de empresas, que tienen en común un producto o negocio.
- ✓ Mercados locales y externos: orientados a servir a una demanda que no sea solo local: permite conocer los mercados actuales en donde se oferta o comercia el producto o servicio que es parte de una cadena productiva.
- ✓ Servicios relacionados a la cadena de valor: determina la presencia de los posibles eslabones de la cadena de valor y otras industrias o servicios relacionados, que intervienen ya sea de manera directa e indirecta. Incluyen, por ejemplo, suministradores especializados de componentes, agencias gubernamentales, universidades, instituciones de investigación, así como proveedores de servicios (formación, consultaría, asistencia técnica, etc.).
- ✓ Concentración Geográfica: identifica el área geográfica en donde se ubican las empresas que están en un determinado segmento de negocio.

### **Segmentos de negocio identificados**

Estos negocios hay que entenderlos como segmentos estratégicos de negocio, es decir vienen definidos por unos productos, unos mercados, unos mismos competidores, unas tecnologías y en esos negocios es donde realmente se produce la competencia entre las empresas. Estos negocios van más allá de la estadística tradicional económica que suele hacer unas agrupaciones que poco tienen que ver con los negocios reales del mercado.

**Tabla 20.** Segmentos de negocios identificados

**SEGMENTOS DE NEGOCIOS  
IDENTIFICADOS**

Fabricación de carrocerías
Calzado de cuero
Hilados o hilos de algodón, seda, fibra sintética
Hilados metalizados o hilados entorchados, hilos o cuerdas de caucho revestidos de materiales textiles, hilados o bandas textiles recubiertos, impregnados, bañados o forrados con caucho o materiales plásticos.
Prendas de vestir exterior para hombres, mujeres, niños y bebés:
Ecoturismo
Cueros y pieles sin curtir.
Producción de cueros curtidos o adobados mineral o químicamente.
Laminado y acabado de acero
Fundición, refinación y aleaciones de metales comunes no ferrosos tales como: cobre, plomo, cromo, manganeso, zinc, aluminio, níquel, estaño, etc.
Instalación, mantenimiento y reparación de equipo electromecánico
Comercio alimentos frescos
Producción de leche al granel
Partes de calzado
Producción de huevos
Producción de carne de aves de corral
Producción de frutas
Producción de hortalizas
Productos industria gráfica
Productos de caucho
Muebles y equipos de metal
Accesorios para vehículos
Servicios financieros
Transporte
Construcción
Madera

## Otras realidades

Fabricación de carrocerías	
Calzado de cuero	
Hilados o hilos de algodón, seda, fibra sintética	
Hilados metalizados o hilados entorchados, hilos o cuerdas de caucho revestidos de materiales textiles, hilados o bandas textiles recubiertos, impregnados, bañados o forrados con caucho o materiales plásticos.	
Prendas de vestir exterior para hombres, mujeres, niños y bebés:	
Ecoturismo	
	Cueros y pieles sin curtir.
	Producción de cueros curtidos o adobados mineral o químicamente.
	Laminado y acabado de acero
Fundición, refinación y aleaciones de metales comunes no ferrosos tales como: cobre, plomo, cromo, manganeso, zinc, aluminio, níquel, estaño, etc.	
Instalación, mantenimiento y reparación de equipo electromecánico	
Comercio alimentos frescos	
Producción de leche al granel	
	Partes de calzado
Producción de huevos	
Producción de carne de aves de corral	
Producción de frutas	
Producción de hortalizas	
	Productos industria gráfica
	Productos de caucho
	Muebles y equipos de metal
	Accesorios para vehículos
	Servicios financieros
	Transporte
	Construcción
	Madera

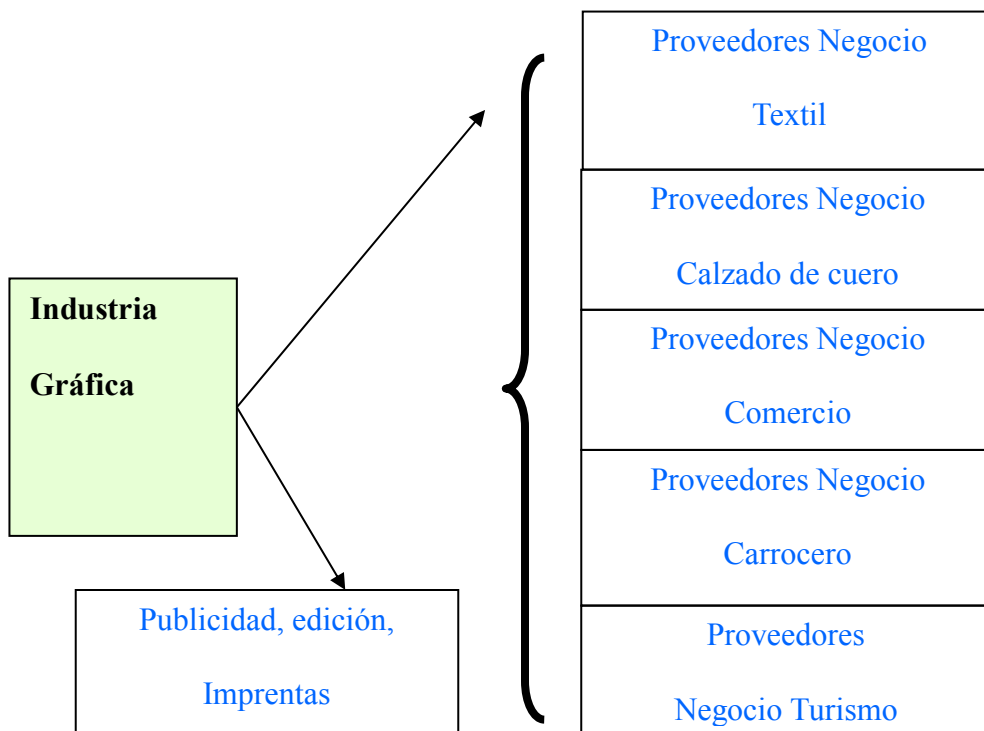
**Elaborado por:** Jorge Villacis

Existen negocios (que como tales lo son y están bien definidos) presentes en la Provincia y que no han sido considerados entre la lista final de clusters. Los principales motivos para no considerarlos como clusters han sido:

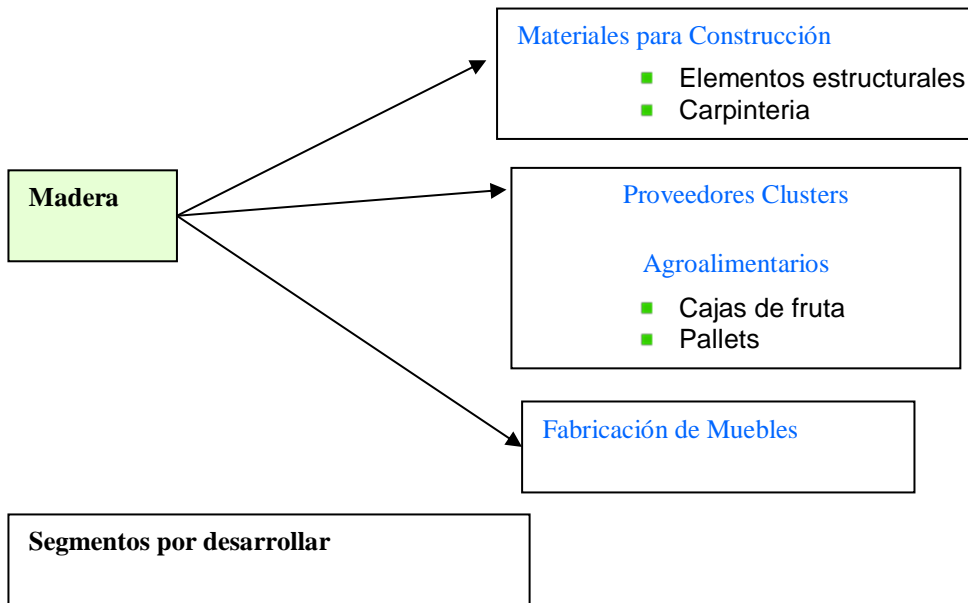
- ✓ El producto de coloca en el mercado de acuerdo a demanda específica y puntual
- ✓ El volumen de ventas es bajo y fluctuante de acuerdo a la demanda
- ✓ Forman parte de un cluster más definido

- ✓ Atienden exclusivamente mercado local con pocas o ningunas posibilidades de exportación
- ✓ Hay poca diferenciación y especialización en los negocios
- ✓ En los segmentos de negocio hay bajos niveles de rivalidad empresarial, dado que son empresas complementarias.
- ✓ Presencia de una gran variedad de consumidores que son de difícil caracterización
- ✓ En general se trata de empresas de dimensión pequeña
- ✓ Pocos proveedores locales

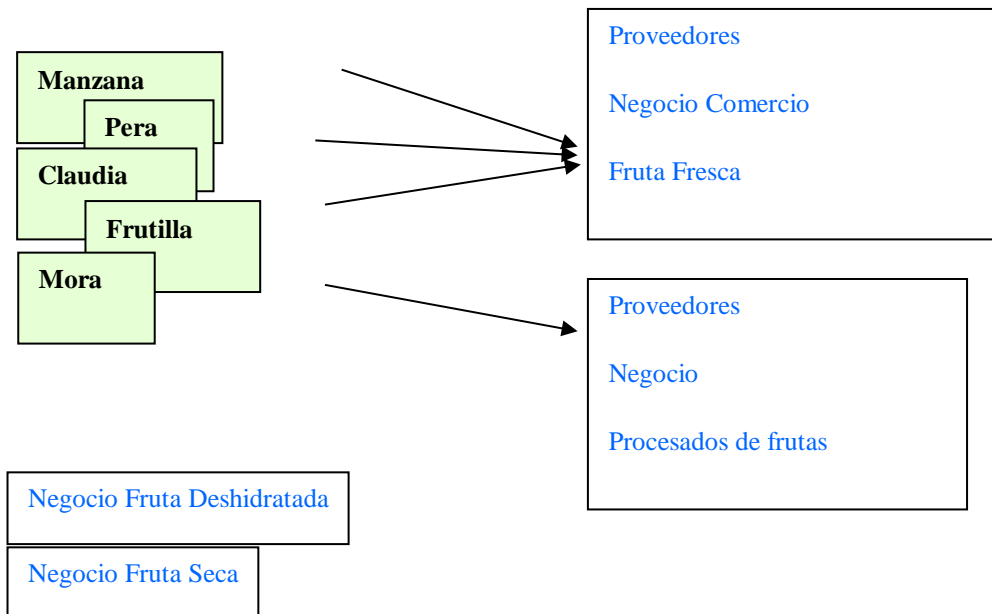
**INDUSTRIA GRÁFICA: de la clasificación tradicional a la segmentación por negocios**



MADERA: de la clasificación tradicional a la segmentación por negocios



FRUTA: de la clasificación tradicional a la segmentación por negocios



HORTÍCOLA: de la clasificación tradicional a la segmentación por negocios

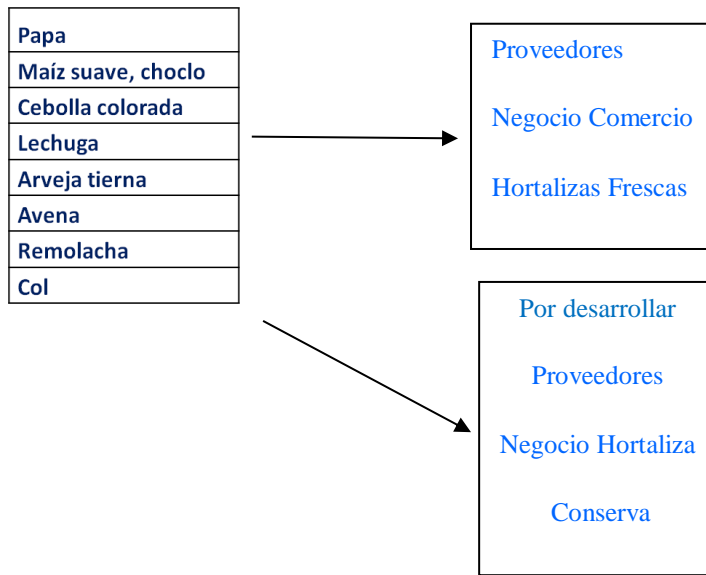
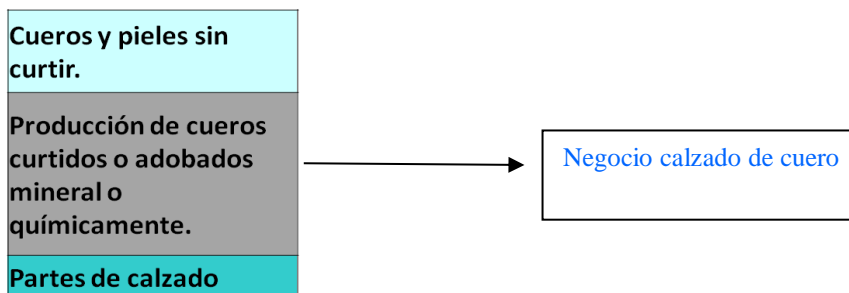
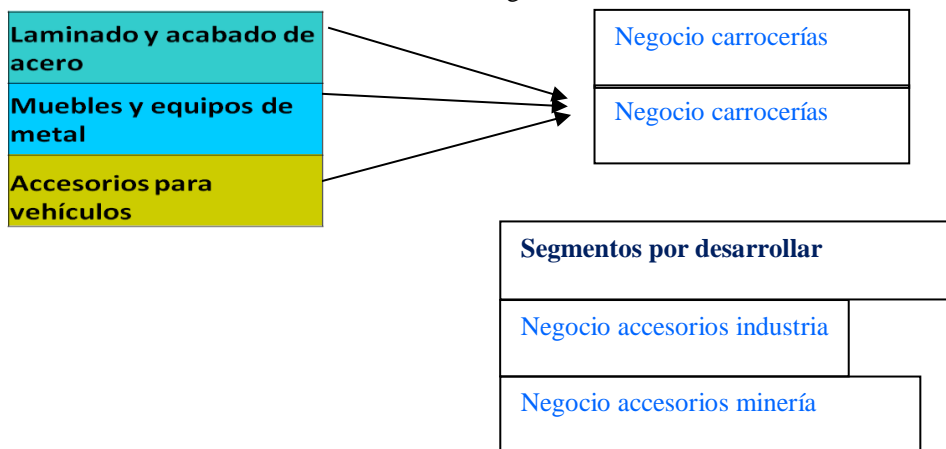


Gráfico 34. Segmentos de negocio identificados

Cuero y partes de calzado: de la clasificación tradicional a la segmentación por negocios



PRODUCTOS METALMECANICOS: de la clasificación tradicional a la segmentación por negocios



Elaborado por: Jorge Villacís

## Retos estratégicos de los clusters seleccionados

- ✓ Carrocerías
  - Reto estratégico, nuevos productos
- ✓ Textil Indumentaria
  - Estrategias innovadoras en industria manufacturera
  - Espacio para ganar mercado
- ✓ Calzado de cuero
  - Estrategias innovadoras en industria manufacturera
  - Espacio para ganar mercado
- ✓ Frutas y hortalizas:
  - Espacio para captar más margen producto fresco
  - Agricultura Orgánica o producto desecado
  - Mercado fuerte crecimiento. Oportunidad
  - Conservas (o concentrados para industria)
- ✓ Ecoturismo
  - Segmento de gran crecimiento
  - Complejo organizar
- ✓ Instalación, reparación equipos electromecánicos
  - Proveedor industria petrolera
  - Proveedor industria minera
  - Potencial exportador de proveedores muy innovadores, no commodities
- ✓ Industria láctea
  - Espacio para captar mercado
  - Seguridad alimentaria
- ✓ Producción avícola
  - Espacio para captar mercado
  - Seguridad alimentaria

## Zonas geográficas

Los segmentos de negocios identificados se ubican en los cantones de Tungurahua de acuerdo a la tabla mostrada a continuación. Existen algunos casos, donde los clusters definidos no son provinciales, sino que tendría sentido que en la misma Provincia se llevaran a cabo distintas Iniciativas de Mejora de la Competitividad para ese mismo negocio.

**Tabla 21.** Identificación de negocios en la provincia

IDENTIFICACIÓN DE NEGOCIOS EN LA PROVINCIA ( Áreas geográficas)									
NEGOCIOS IDENTIFICADOS EN LA PROVINCIA	Ambato	Baños	Cevallos	Mochta	Patate	Quero	Pelileo	Píllaro	Tisaleo
CALZADO	X		X						X
ACCESORIOS PARA CALZADO	X								
ARTICULOS DE CUERO	X								
CUERO Y PIELS	X								
GANADERIA									
AVICOLA	X	X	X			X	X	X	
PROCESADOS CARNICOS	X								
FRUTA EN CONSERVA	X								
LACTEOS Y PROCESADOS	X					X		X	
CEREALES PROCESADOS	X								
PROCESADOS DE CACAO	X								
PRODUCCIÓN DE LICORES	X								
TEXTIL, MATERIA PRIMA BASICA	X								X
TEXTIL, INDUMENTARIA	X		X				X		
SOMBREROS	X								
PROCESADOS DE MADERA							X		X
INDUSTRIA GRÁFICA	X								
PRODUCTOS QUÍMICOS	X								
PROCESADOS DE CAUCHO	X								
PROCESADOS DE ARCILLA Y SIMILARES	X	X		X					
PROCESOS PARA PROCESADO DE METALES	X								
ESTRUCTURAS METALICAS	X								
FABRICACIÓN DE ARTICULOS DE METAL	X								
ARTICULOS ELECTRICOS	X								
CARROCERIAS	X								
ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS	X								
JOYERIA	X								
SERVICIOS RELACIONADOS CON LA INDUSTRIA	X								
PRODUCCIÓN DE FRUTAS FRESCAS	X		X	X		X		X	X
	X		X	X		X	X	X	X
	X	X		X			X	X	X
	X		X	X		X		X	
	X		X	X		X	X		X
HORTALIZA FRESCA	X								
	X	X	X		X		X	X	
	X			X		X			X
	X			X		X	X		X
	X								
	X								
	X								
ECOTURISMO		X		X	X	X		X	X
TURISMO RELIGIOSO		X			X				
TURISMO GASTRONÓMICO	X	X		X					
TURISMO CULTURAL	X		X		X		X	X	
TURISMO COLONIAL	X								
TURISMO DE SALUD		X							
Operadores turísticos	X	X						X	
Construcción	X								
Consultoría Ingeniería	X								
Hoteles y hosterías	X	X					X	X	
Restaurantes	X	X	X				X	X	
Financieras									
Comercio	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Transporte	X								

Elaborado por: Jorge Villacis

## **Criterios para priorización de clusters**

Para la priorización se acordaron los siguientes factores:

### **Generación de empleo**

Se considera la composición de la PEA por ramas de actividad con una desagregación a tres dígitos, es importante señalar que para algunos casos (i.e, Turismo, se toma en cuenta la participación del sector hoteles, bares y restaurantes), en igual sentido para los productos agrícolas, se considera la participación del empleo en el sector agrícola.

### **Valor agregado**

Debido a la falta de información desagregada a nivel de productos, se toma la información proviene de las cuentas provinciales elaboradas por el Banco Central del Ecuador para valor agregado provincial en dólares del 2000 (periodo 2002 – 2007).

Se utiliza dos criterios. En primer lugar se identifica las ramas de actividad de mayor participación en el valor agregado y que a su vez las tasas de crecimiento por ramas de actividad para el período en cuestión.

Para determinar la importancia de las ramas de actividad dentro del valor agregado provincial se calcula en primera instancia la participación de cada rama en el valor agregado a nivel provincial para el período 2000-2007. Posteriormente se estima la tasa de crecimiento promedio anual para el período analizado. Luego se estandarizó la tasa de crecimiento según la siguiente fórmula que genera una escala del 0,1 a 1.

$$(((TC_{sector}-TC_{min})/(TC_{max}-TC_{min})*9)+1)/100$$

A continuación se multiplica la participación por la tasa de crecimiento estandarizada y se obtiene una tasa de crecimiento estandarizada y ponderada por la participación. Finalmente se determinan los sectores considerados como prioritarios para este proceso de valoración.

### **Criterios de percepción**

Para el resto de componentes utilizados para establecer la priorización se ha utilizado criterios que responden a si forman parte el gobierno ha establecido algún tratamiento orientado a cada sector, concretamente para el tema de la ARTICULACIÓN CON PLANES PROGRAMAS DE GOBIERNO, en el cuadro a continuación se presenta los criterios utilizados para calificación. Si forman parte del Plan Nacional de Desarrollo se califica como (1) caso contrario (0). Si el producto es considerado en los planes: Provincial se asignó una calificación de 3; si está concentrado a nivel regional (i.e, más de un municipio) equivale a 2; si el emprendimiento es local es igual a 1. En cuanto a las características de la cadena, la calificación es básicamente subjetiva, en el cuadro siguiente se presenta tres criterios para calificar cada una de las características de la cadena de valor.

Capacidad de Extrapolación a Otros Sectores. ALTA = 3, MEDIA = 2, BAJA=1
Potencial Asociativo. ALTA = 3, MEDIA = 2, BAJA=1
Experiencia previa en Asociatividad. ALTA = 3, MEDIA = 2, BAJA=1
Presencia de Eslabones cadenas de valor. ALTA = 3, MEDIA = 2, BAJA=1
Potencial a largo plazo y de Mercado. ALTA = 3, MEDIA = 2, BAJA=1
Demanda más allá de lo local. ALTA = 3, MEDIA = 2, BAJA=1

La calificación 3 equivale a una alta capacidad de extrapolación a otros sectores, un fuerte potencial asociativo, que existe experiencia previa de asociatividad, que existen eslabones importantes en la cadena de valor, un importante potencial a largo plazo para la ejecución de proyectos en ese sector y que su demanda sobrepasa los límites locales. La calificación 2, significa que existe una menor performance del

producto en cada una de las variables investigadas; en tanto que el valor de 1 significa que existe una débil articulación con extrapolación a otros sectores, escaso potencial asociativo, poca experiencia en asociatividad, eslabones débiles en la cadena de valor, no es visible un potencial de mercado a largo plazo, y la demanda es eminentemente local

Es importante señalar que estos criterios utilizados para calificar a la cadena de valor responden a las respuestas provenientes de encuestas realizadas a los agentes de los sectores productivos investigados por la entidad. Finalmente, se ha ponderado la calificación por el peso relativo definido por el equipo técnico de Gobierno Provincial de Tungurahua para el efecto, en el cuadro a continuación se presenta los valores adoptados.

**Gráfico 35. CRITERIOS DE PERCEPCIÓN**

Criterios Técnicos de Impacto				
Generación de Empleo	Valor Agregado	Generación de Inversión	Sustitución de importaciones	Capacidad para migrar a otros sectores
8	8	8	8	8

**Criterios de Selección**

Articulación con Planes, Programas de Gobierno			
Plan Nacional de Desarrollo SENPLADES	Plan Regional, Provincial y Cantonal de Desarrollo	Programa Estrategias Productivas	Políticas: industrial - agroindustrial
9	7	7	7

Características de la cadena					
Capacidad de Extrapolación a Otros Sectores	Potencial Asociativo	Experiencia previa en Asociatividad	Presencia de eslabones cadena de valor	Potencial a largo plazo y de Mercado	Demanda más allá de lo local
10	4	4	4	4	4

Elaborado por: Jorge Villacis

### Validación de la información

- ✓ Determinar la secuencia metodológica del proceso de validación de la información.
- ✓ Consolidar la información primaria obtenida y sistematizarla.

- ✓ Identificar las técnicas y herramientas que ayudaron a consolidar los resultados del estudio.

En el marco de la iniciativa para la realización del proyecto, fue necesaria la aplicación y utilización de herramientas e instrumentos que permitieron obtener y recopilar información, que de manera posterior fue sometida a un proceso de análisis y sistematización.

Para lograr obtener resultados satisfactorios, se recopiló información primaria que sustente los datos de fuentes secundarias, que en primera instancia se obtuvieron. Para ello se aplicó:

- ✓ Entrevistas a agentes y expertos en la economía local.
- ✓ Encuestas a empresas, asociaciones, gremios y otros actores que intervienen en los clusters.

Lograr los objetivos del proyecto conllevó establecer dos rutas de trabajo, con el objeto de obtener: En primer lugar las opiniones y criterios de expertos que priorizaron e identificaron sectores con mayor potencial de desarrollo económico en la provincia de Tungurahua y segundo identificar y armar base de datos de empresas, asociaciones, gremios, y demás actores que intervienen en los potenciales clusters.

### **Selección de clusters**

Aplicados los criterios acordados los resultados de aplicar la matriz de selección son:

**Gráfico 36. CRITERIOS DE SELECCIÓN**

Criterios de Selección	ASPECTOS TECNICOS					ASPECTOS CUALITATIVOS									Total	
	Criterios Técnicos de Impacto					Articulación con Planes, Programas de Gobierno				Características de la cadena						
	Generación de Empleo	Valor Agregado	Generación de Inversión	Sustitución de importaciones	Capacidad para migrar a otros sectores	Plan Nacional de Desarrollo SENPLADES	Plan Regional, Provincial y Cantonal de Desarrollo	Programa Estrategias Productivas	Políticas: industrial - agroindustrial	Capacidad de Extrapolación a Otros Sectores	Potencial Asociativo	Experiencia previa en Asociatividad	Presencia de eslabones cadena de valor	Potencial a largo plazo y de Mercado		Demanda más allá de lo local
Cadenas Productivas/Ponderación	8	8	8	8	8	9	7	7	7	10	4	4	4	4	4	
Fabricación de carrocerías	7	6	7	8	8	9	7	7	0	8	3	4	3	3	1	81
Calzado de cuero	7	6	5	7	5	9	7	7	0	8	4	4	2	2	1	74
Ecoturismo	7	4	5	4	3	9	7	7	0	10	3	3	3	4	1	70
Comercio alimentos frescos	7	4	4	3	4	9	7	0	7	10	3	3	3	4	1	69
Hilados o hilos de algodón, seda, fibra sintética	5	6	5	7	5	9	7	7	0	5	2	2	2	3	1	66
Prendas de vestir exterior para hombres, mujeres, niños y bebes:	5	6	5	6	5	9	7	7	0	5	2	2	2	3	1	65
Producción de frutas	8	3	3	3	3	9	9	0	7	2	2	2	2	2	1	56
Producción de hortalizas	8	3	3	3	3	9	9	0	7	2	2	2	2	2	1	56
Instalación, mantenimiento y reparación de equipo electromecánico	4	5	6	5	6	0	0	7	0	7	1	1	2	4	1	49
Fundición, refinación y aleaciones de metales	4	5	4	6	6	0	0	7	0	7	1	1	2	3	1	47
Producción de leche al granel	6	4	4	3	4	0	0	0	7	3	2	1	2	3	1	40
Producción de carne de aves de corral y huevos	4	4	4	3	4	0	0	0	7	3	2	1	1	2	1	36

Elaborado por: Jorge Villacis

### Elementos necesarios para implementar la Agenda de Competitividad de Tungurahua

Uno de los factores más relevantes ha sido determinar cuáles son los pilares y estrategias que van apuntalar la agenda de desarrollo de la productividad y competitividad de la provincia y luego los factores críticos para alcanzar la competitividad de las empresas.

El motor común de desarrollo económico ha sido una estratégica promoción para la agregación de valor, la diversificación productiva, el fomento al emprendimiento y a la creación de nuevas empresas en nuevos sectores.

Junto a un sistema productivo local existe toda una plataforma de desarrollo como infraestructura física, industrias de apoyo, personas, innovación - tecnología y recursos financieros, bajo un manejo responsable de los recursos naturales y una fuerte institucionalidad - seguridad jurídica, que conjuntamente deben ser tan productivos y competitivos como el último eslabón de la cadena de cada cluster.

Los mercados internacionales son más exigentes y por ende los productores nacionales obligatoriamente tienen que mejorar sus procesos de producción y calidad para satisfacer esos mercados.

La Agenda tendrá dos fases: la inicial, basada en la optimización de sus ventajas comparativas y la segunda, ya basada en la explotación de ventajas comparativas móviles; es decir, la movilización de las actividades productivas a aquellas de mayor valor agregado.

Entre otros factores, tenemos:

- ✓ Existencia de una visión compartida de largo plazo y rendición de cuentas
- ✓ Compromiso al más alto nivel estatal y activa participación del sector privado, laboral y académico.
- ✓ Determinación clara de la agencia gubernamental, líder del proceso de desarrollo e implementación de la Agenda
- ✓ Agenda Descentralizada y orientada al Desarrollo Local
- ✓ Comunicación eficiente y transparente de la Agenda
- ✓ Desarrollo de instituciones público-privado fuertes que faciliten el proceso:

## CORPOAMBATO

1. La importancia de definir o identificar la vocación económica de los diferentes territorios como base de las actuaciones estructurantes de desarrollo local;
2. La relevancia de los programas de capacitación de recursos humanos según las necesidades existentes en los diferentes sistemas productivos locales;

3. La necesidad de desarrollar el capital social para la cooperación de los diferentes actores locales, públicos y privados, de lo que depende en gran medida la sustentabilidad de los procesos de desarrollo local;
4. La importancia del liderazgo para impulsar una dinámica social de movilización de recursos locales
5. La necesidad de promover una oferta territorial de servicios productivos a medida de las necesidades del tejido empresarial local
6. La utilidad de la planificación urbana y el impulso del marketing de ciudades como forma de lograr contextos favorables a la competitividad y para impulsar una imagen de dinamismo de la comunidad local
7. La existencia de una demanda creciente para que los gobiernos sub-nacionales asuman mayores responsabilidades y protagonismo en la formulación de estrategias de desarrollo económico local, demanda que procede tanto de los propios responsables públicos locales como de los representantes de agrupaciones empresarias y foros cívicos.
8. El alcance de una Agenda de Competitividad es muy diverso, pero se comprueba que no son una reacción proteccionista frente a las estrategias nacionales de fomento de la competitividad sino que pretenden conformar la dimensión territorial de tales estrategias para que sean capaces de liberar de forma efectiva el potencial de desarrollo de las distintas regiones del país.
9. Fortalecer la gestión del Gobierno Provincial incorporando en él las nuevas funciones relacionadas con el fomento del desarrollo económico local y la generación de empleo
10. Facilitar el fortalecimiento de instituciones mixtas que den estabilidad a las iniciativas de concertación desplegadas localmente a fin de que puedan intermediar eficazmente en el mercado de servicios estratégicos para el desarrollo del tejido local de empresas: CORPOAMBATO
11. Asegurar una coordinación eficiente entre los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas; e incorporar una visión global sobre el conjunto de las cadenas productivas o agrupamientos sectoriales de empresas o clusters.

## **Instituciones financieras públicas en la provincia de Tungurahua**

### **Marco Legal**

El primer componente analizado en este capítulo, es el marco legal que rige y define aspectos importantes en la definición, así lo expresaron los funcionarios entrevistados, ya que al ser Organismos Públicos se deben y proceden a normativas de Derecho Público, y sus campos de acción en las iniciativas socio-productivas.

El análisis se desarrolló desde un ambiente macro a temas particulares como reglamentos, instructivos o manuales institucionales.

### **Constitución**

Siendo la Constitución de la República del Ecuador, el marco legal superior que rige y norma el desarrollo de las actividades de sus ciudadanos e instituciones públicas y privadas que desarrollan sus actividades al país, citamos los aspectos pertinentes a la temática de esta investigación principalmente en los temas económicos y financieros que regulan a las Instituciones Financieras Publicas.

Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 261; Título II. 2do. Supl.), “El Estado central tendrá competencias exclusivas sobre las políticas económica y monetaria, entre otras”;

Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 283, Numeral 5.-  
“...establece que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y Mercado, en armonía con la naturaleza; tiene como objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir; y prescribe que el sistema económico se integra por las formas de organización económica,

pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine”;

Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 284 Numeral 5.-  
“...dispone que la política económica tendrá los siguientes objetivos”:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional; Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 284)
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional; Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 284.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética; Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 284.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas; Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 284.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural; Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 284.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo con respeto a los derechos laborales; Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 284.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo; Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 284.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes; Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 284.

9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable;  
Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 284)

Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 302) Numeral 2 y 3.-  
“...la política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos: establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera y orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país, respectivamente”;

Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 303.- prescribe que “la formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva que se instrumentará a través del Banco Central y que la ejecución de la política crediticia y financiera también se ejercerá a través de la banca pública”;

Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 308), Art. 308.-  
“...ordena que las actividades financieras son un servicio de orden público y podrán ejercerse previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley”;

Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 309.- “...dispone que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario”,

Constitución de la República del Ecuador (2008), Art. 338.- “El Estado promoverá y protegerá el ahorro interno como fuente de inversión productiva en el país”;

### **Ley del Sistema Financiero.**

A continuación se analiza y se cita el Art.1 que desarrollo el ámbito de las IFIS públicas en el Ecuador de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

(2000), (Codificado), publicada en el Registro Oficial no. 250 de 23 de enero del 2000, aprobada por el Honorable. Congreso Nacional

Art. 1.- Ámbito. “Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a esta Ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia” (Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (Codificado), 2000).

### **Código Orgánico Monetario y Financiero**

El tercer marco legal que se examinó es el Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) en su Libro I, publicado en el suplemento del Registro Oficial No. 332 de 05 de septiembre del 2014). Aprobada por la Asamblea Nacional del Ecuador, donde modifica, dispone y actualiza los actores del sistema financiero ecuatoriana y detalla un conjunto de normas y procedimientos específicos para los agentes económicos del país.

Entre los elementos pertinentes e importantes SE cita:

Art. 1.- Objeto. “El Código Orgánico Monetario y Financiero tiene por objeto regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador”. (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014)

Art. 2.- Ámbito. “Este Código establece el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros, el ejercicio de sus actividades y la relación con sus usuarios”. el Código Orgánico Monetario y Financiero

Código Orgánico Monetario y Financiero; Reg. 332, (2014) Art. 3.- Objetivos. Los objetivos de este Código son:

1. “Potenciar la generación de trabajo, la producción de riqueza, su distribución y redistribución”; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014)
2. “Asegurar que el ejercicio de las actividades monetarias, financieras, de valores y seguros sea consistente e integrado”; ”; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014) “Asegurar los niveles de liquidez de la economía para contribuir al cumplimiento del programa económico”; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014)
3. “Procurar la sostenibilidad del sistema financiero nacional y de los regímenes de seguros y valores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los sectores y entidades que los conforman”; el Código Orgánico Monetario y Financiero 3)
4. “Mitigar los riesgos sistémicos y reducir las fluctuaciones económicas”; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014)
5. “Proteger los derechos de los usuarios de los servicios financieros, de valores y seguros”; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014)
6. “Profundizar el proceso de constitución de un sistema económico social y solidario, en el que los seres humanos son el fin de la política pública”; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014)
7. “Fortalecer la inserción estratégica a nivel regional e internacional”;
8. “Fomentar, promover y generar incentivos a favor de las entidades de la Economía Popular y Solidaria”; y, (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014)

9. “Promover el acceso al crédito de personas en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes, madres solteras y otras personas pertenecientes a los grupos de atención prioritaria”. (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014)

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 4.- **Principios.** “Los principios que inspiran las disposiciones del Código Orgánico“

Monetario y Financiero son:

1. La prevalencia del ser humano por sobre el capital; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014).
2. La subordinación del ámbito monetario, financiero, de valores y seguros como instrumento al servicio de la economía real; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014).
3. El ejercicio de la soberanía monetaria y financiera y la inserción estratégica internacional; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 4).
4. La inclusión y equidad; (Cód. Monetario Financiero., 2014, art. 4).
5. El fortalecimiento de la confianza; y, (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014).
6. La protección de los derechos ciudadanos. (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), art. 4.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 5.- **Política.** “La formulación de las políticas y regulaciones en materia monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, así como de seguros y valores, es facultad privativa de la Función Ejecutiva y tiene como objetivos los determinados en los artículos 284 y 302 de la Constitución de la República y los establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo”.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 6.- **“Integración.** Integran los sistemas monetarios y financiero nacional las entidades

responsables de la formulación de las políticas, regulación, implementación, supervisión, control y seguridad financiera y las entidades públicas, privadas y populares y solidarias que ejercen actividades monetarias y financieras”.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 13.- **Conformación.** “Créase la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, parte de la Función Ejecutiva, responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores”.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 60.- **Finalidad.** “La Superintendencia de Bancos efectuará la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión de las actividades financieras que ejercen las entidades públicas y privadas del Sistema Financiero Nacional, con el propósito de que estas actividades se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general”.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 94.- **De la moneda en la República del Ecuador.** “Todas las transacciones, operaciones monetarias, financieras y sus registros contables, realizados en la República del Ecuador, se expresarán en dólares de los Estados Unidos de América, de conformidad con este Código”.

La circulación, canje, retiro y desmonetización de dólares de los Estados Unidos de América, moneda en la República del Ecuador, corresponden exclusivamente al Banco Central del Ecuador, de acuerdo con las disposiciones de este Código y con la regulación que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 94).

El Banco Central del Ecuador es la única entidad autorizada para proveer y gestionar moneda metálica nacional o electrónica en la República del Ecuador, equivalente y convertible a dólares de los Estados Unidos de América, de acuerdo con las disposiciones de este Código y con la regulación y autorización de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 94.

“La moneda determinada en este artículo es medio de pago”.

La moneda tiene poder liberatorio y curso legal en la República del Ecuador en el marco de las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. En ningún caso el Estado podrá obligar a una persona natural o jurídica de derecho privado a recibir moneda distinta del dólar de los Estados Unidos de América. (Cód. Monetario Financiero., 2014, art. 94).

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 118.- **Liquidez.** “La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera definirá las políticas de liquidez para garantizar la eficacia de la política monetaria enfocada en la consecución de los objetivos establecidos en este Código. Asimismo, establecerá y regulará los instrumentos de política monetaria a utilizarse, tales como: reservas de liquidez, proporción de la liquidez doméstica y la composición de la liquidez total, tasas de interés, operaciones de mercado abierto y ventanilla de redescuento, entre otros. La implementación de estos instrumentos se la hará a través del Banco Central del Ecuador”.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) Art. 130.- **Tasas de interés.** La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá fijar las tasas máximas de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional y las demás tasas de interés requeridas por la ley, de conformidad con el artículo 14 numeral 23 de este Código.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) Art. 143.- **Actividad financiera.** Para efectos de este Código, actividad financiera es el conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, para facilitar la circulación de dinero y realizar intermediación financiera; tienen entre sus finalidades preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras son un servicio de orden público, reguladas y controladas por el Estado, que pueden ser prestadas por las entidades que conforman el sistema financiero nacional, previa autorización de los organismos de control, en el marco de la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) Art. 144.- **Autorización.** La Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el ámbito de sus respectivas competencias, autorizarán a las entidades del sistema financiero nacional el ejercicio de actividades financieras. En la autorización indicada, se determinará las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios financieros que podrán ejercer las entidades, por segmentos, de acuerdo con su objeto social, línea de negocio, especialidades, capacidades y demás requisitos y condiciones que para el efecto establezca la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) Art. 147.- **Responsabilidad.** “Es responsabilidad del Estado facilitar el acceso a las actividades financieras, fomentando su democratización mediante la formulación de políticas y regulaciones”.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) Art. 148.- **Prohibición de congelamiento.** “El Estado y sus instituciones no podrán, de manera alguna, disponer cualquier forma de congelamiento o retención arbitraria y generalizada de

los fondos o depósitos consignados en las entidades del sistema financiero nacional”.

“La inobservancia de esta prohibición acarreará responsabilidades penales, civiles y administrativas”.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) Art. 149.- **Sistema de garantía crediticia.** Créase el sistema de garantía crediticia como un mecanismo que tiene por objeto afianzar obligaciones crediticias de las personas que no están en capacidad de concretar proyectos con el sistema financiero nacional por falta de garantías, tales como primeros emprendedores, madres solteras, personas en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes y otras personas pertenecientes a grupos de atención prioritaria.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) Art. 160.- **Sistema financiero nacional.** “El sistema financiero nacional está integrado por el sector financiero público, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario”.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) Art. 161.- **Sector financiero público.** “El sector financiero público está compuesto por”:

1. Bancos.
2. Corporaciones.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) Art. 194.- **Operaciones.** “Las entidades financieras podrán realizar las siguientes operaciones, de conformidad con la autorización que le otorgue el respectivo organismo de control”:

Sector financiero público y privado:

- a. OPERACIONES ACTIVAS:

1. Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios y cualquier otra modalidad de préstamos que autorice la Junta; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 194.
2. Otorgar créditos en cuenta corriente, contratados o no; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 194.
3. Constituir depósitos en entidades financieras del país y del exterior; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 194.
4. Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 194.
5. Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 194).
6. Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior o hacer adelantos sobre ellas; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 194.
7. Adquirir, conservar y enajenar, por cuenta propia o de terceros, títulos emitidos por el ente rector de las finanzas públicas y por el Banco Central del Ecuador; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014) Art. 194.
8. Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de acuerdo a lo previsto en la Ley de Mercado de Valores, y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 194.
9. Adquirir, conservar o enajenar contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero, de conformidad con lo establecido en la normativa correspondiente; (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 194.

10. Efectuar inversiones en el capital de una entidad de servicios financieros y/o una entidad de servicios auxiliares del sistema financiero para convertirlas en sus subsidiarias o afiliadas (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 194.
11. Efectuar inversiones en el capital de entidades financieras extranjeras, en los términos de este Código; y, (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 194.
12. Comprar o vender minerales preciosos. Operaciones pasivas: (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 194.

b. OPERACIONES PASIVAS:

1. Recibir depósitos a la vista;
2. Recibir depósitos a plazo;
3. Recibir préstamos y aceptar créditos de entidades financieras del país y del exterior;

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 209.- **Orientación de las operaciones de crédito.** La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá regular mediante normas la orientación y direccionamiento de las operaciones de crédito de las entidades del sistema financiero nacional y de las entidades no financieras que concedan créditos por sobre los límites establecidos por la Junta.

“Al efecto, considerará, entre otros, los segmentos, tasas de interés, garantías y límites de crédito. En ningún caso la Junta podrá intervenir en la definición de la persona natural o jurídica receptora de las operaciones de crédito”. (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 209.

“Para este propósito, la Junta considerará el calce de plazos entre los activos y pasivos de las entidades reguladas”. (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 209.

“La Junta podrá establecer incentivos para la implementación de esta disposición”.  
(Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 209.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 214.- **Garantías de operaciones de crédito.** Todas las operaciones de crédito deberán estar garantizadas. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en forma motivada, establecerá los casos en los cuales las operaciones de crédito deban contar con garantía mínima, en cuanto a su calidad y mínima cobertura.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 218.- **Normas contables.** Las entidades del sistema financiero nacional deberán someterse a las políticas y regulaciones que sobre contabilidad y estados financieros expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, así como a las normas de control que sobre estas materias dicten, de forma supletoria y no contradictoria, los organismos de control respectivos.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 219.- **Estados financieros.** Los estados financieros de las entidades del sistema financiero nacional, con corte al 31 de diciembre de cada año, deberán ser suscritos por el representante legal y el contador general de la entidad y contarán con la opinión de los auditores interno y externo calificados por las superintendencias, según el caso.

La Junta General de Accionistas o el organismo que haga sus veces, hasta el 31 de marzo de cada año aprobará los estados financieros auditados de las entidades financieras, con corte al 31 de diciembre del año anterior, los que serán presentados al correspondiente organismo de control. (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 219.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 220.- **Presentación de estados financieros al organismo de control.** “Las entidades del sistema

financiero nacional presentarán a los respectivos organismos de control los estados financieros, incluidos sus balances consolidados y combinados, suscritos por el representante legal y el contador general de la entidad, y la información adicional que sea requerida, en los formatos y con la periodicidad que determinen las superintendencias”.

Las entidades del sistema financiero nacional estarán obligadas a dar acceso a los organismos de control y al Servicio de Rentas Internas a la contabilidad, libros, correspondencia, archivos o documentos justificativos de sus operaciones, de manera electrónica en tiempo real y física, sin limitación alguna. (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), art. 220).

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 221.- **Publicación de los estados financieros.** Las entidades del sistema financiero nacional publicarán los estados de situación, pérdidas y ganancias, posición de patrimonio técnico e indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad, los que deberán contener adicionalmente la opinión del auditor externo calificado por la respectiva superintendencia y todas las notas explicativas que complementen la información comprendida en su dictamen, al menos una vez año al cierre de cada ejercicio al 31 de diciembre, o cuando los organismos de control así lo dispongan, de conformidad con las normas establecidas para el efecto.

Para el caso de los grupos financieros y grupos populares y solidarios, cada una de las entidades integrantes presentará a la superintendencia y publicará, conjuntamente con los informes de los auditores internos y del auditor externo calificados por la respectiva superintendencia, sus estados financieros individuales, así como los estados financieros consolidados y auditados del grupo. (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 221.

“La publicación se realizará en un diario de la circunscripción territorial en la que tenga cobertura la entidad y en la página web de cada entidad financiera”. (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 221.

## **DEL CONTROL Y AUDITORÍAS**

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 226.- **Control de las actividades financieras.** “Las superintendencias, de acuerdo con sus competencias, controlarán las actividades financieras del sistema financiero nacional”.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 227.- **Sistemas de control interno.** “Todas las entidades del sistema financiero nacional deberán contar con sistemas de control interno para asegurar la efectividad y eficiencia de sus actividades, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 228.- **Auditorías.** “Las entidades del sistema financiero nacional tendrán un auditor interno y un auditor externo, registrados y calificados en cuanto a su idoneidad y experiencia por las superintendencias correspondientes”.

“Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil y penalmente por los informes y dictámenes que emitan”. (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 228.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 229.- **Auditor interno.** El auditor interno es una persona natural designada por la Junta General de Accionistas o el organismo que haga sus veces, y podrá ser removido en cualquier tiempo por el organismo que lo designó, por las causas determinadas por las superintendencias. En caso de ausencia definitiva, la Junta General de Accionistas o el organismo que haga sus veces procederá a designar su reemplazo.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 236.- **Control del sistema financiero nacional.** “El control de las entidades financieras públicas y privadas se lo efectuará de conformidad con las disposiciones específicas para cada sector financiero constantes en este Código”.

Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), Art. 237.- **Calificadoras de riesgo.** La solvencia y la capacidad de las entidades del sistema financiero nacional para administrar los riesgos con terceros y cumplir sus obligaciones con el público será calificada sobre la base de parámetros mínimos que incluyan una escala uniforme de calificación de riesgo por sectores financieros, de acuerdo con las normas que al respecto emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

La calificación de riesgo podrá ser realizada por compañías calificadoras de riesgos nacionales o extranjeras, o asociadas entre ellas, con experiencia y de reconocido prestigio, calificadas como idóneas por los organismos de control. La contratación de estas firmas será efectuada mediante procedimientos de selección, garantizando la alternabilidad (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014), Art. 237.

La calificación será efectuada al 31 de diciembre de cada año, y será revisada al menos trimestralmente para las entidades de los sectores financieros público, privado y popular y solidario segmento 1, y será publicada por los organismos de control en un periódico de circulación nacional. La periodicidad y pertinencia para el resto de entidades del sector financiero popular y solidario será determinada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las entidades del sistema financiero nacional estarán obligadas a exponer en lugar visible, en todas las dependencias de atención al público y en su página web, la última calificación de riesgo otorgada (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014).

## **CAPITULO 4**

### **Sector Financiero Público**

#### **Sección 1**

##### **Creación, denominación, organización y liquidación**

Art. 361.- “Creación. Las entidades del sector financiero público se crearán mediante decreto ejecutivo, en el que, al menos, se expresará”:

- 1 Denominación;
- 2 Objeto;
- 3 Capital autorizado, suscrito y pagado;
- 4 Patrimonio;
- 5 Administración;
- 6 Duración; y,
- 7 Domicilio.

Art. 362.- “Denominación. La denominación de las entidades del sector financiero público será diferenciada del resto de entidades financieras, debiendo hacer visible su naturaleza pública”.

Art. 363.- “Organización. Las entidades del sector financiero público se organizarán de conformidad con las definiciones y necesidades determinadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera”.

Art. 364.- Liquidación. El Presidente de la República mediante decreto ejecutivo, por razones de interés público, podrá disponer el cierre de las entidades del sector financiero público. Como consecuencia del cierre dispuesto se procederá a su liquidación voluntaria de acuerdo con las disposiciones de este Código.

#### **Sección 2**

##### **Naturaleza, objeto social, duración, estatuto y domicilio**

Art. 365.- Naturaleza. Las entidades del sector financiero público se constituirán como personas jurídicas de derecho público, con autonomía administrativa, financiera y presupuestaria. En el ejercicio de sus actividades y servicios financieros se regirán por las disposiciones de este Código, las que emitan la Junta, los organismos de control, sus respectivos directorios, las aplicables a las instituciones financieras y en lo demás, aplicarán la legislación que rige a las instituciones públicas.

Art. 366.- Objeto. El objeto de las entidades del sector financiero público estará determinado en el decreto ejecutivo de su creación, en el que se establecerá su condición de entidad financiera pública, el tipo de entidad y los segmentos y actividades financieras a las que se va a dedicar.

Art. 367.- “Patrimonio. El patrimonio de las entidades del sector financiero público es autónomo y estará constituido por los bienes que se determinen en el decreto ejecutivo correspondiente”.

Art. 368.-“ Duración, estatuto social y domicilio. Las entidades del sector financiero público tendrán la duración y el domicilio que se establezca en el respectivo estatuto social”.

El estatuto social contendrá la estructura institucional general de la entidad y deberá ser conocido y aprobado internamente por su directorio y posteriormente por parte de la Superintendencia de Bancos.

El contenido del estatuto social estará formado por la Superintendencia de Bancos.

### Sección 3

#### De las finalidades y objetivos

Art. 369.- Finalidad y objetivos. “Las entidades financieras públicas ejercerán actividades financieras de manera sustentable eficiente y equitativa. El financiamiento que otorguen buscará cumplir entre otros, los siguientes objetivos”:

- a) El cambio del patrón de especialización de la economía nacional;
- b) La innovación y el emprendimiento para incrementar la intensidad tecnológica y de conocimiento;
- c) El incremento de la producción nacional y la soberanía alimentaria;
- d) La sustitución selectiva de importaciones;
- e) Las exportaciones con énfasis en aquellas de valor agregado;
- f) Proyectos de los gobiernos autónomos descentralizados;
- g) La vivienda sobre todo de interés social;
- h) La inclusión económica de primeros emprendedores, madres solteras, personas en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes y otras personas pertenecientes a grupos de atención prioritaria.

Art. 370.- “Administración fiduciaria. Las entidades del sector financiero público tendrán la facultad para actuar como administradores fiduciarios”.

#### Sección 4

#### Del gobierno y administración

Art. 371.- Estructura. El gobierno de las entidades que conforman el sector financiero público estará integrado por:

1. Directorio; y
2. Gerencia General.

La estructura orgánica de la entidad constará en el respectivo acto normativo, que será aprobado de conformidad con la Ley Orgánica del Servicio Público.

Los miembros del directorio y el gerente general serán considerados los administradores de la entidad.

Art. 372.- Políticas públicas. Las políticas públicas que rigen el ejercicio de las actividades de las entidades del sector financiero público serán dictadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Art. 373.- Directorio. Cada una de las entidades financieras públicas tendrá un directorio constituido de la siguiente manera:

Un delegado permanente del Presidente de la República, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente;

Los titulares de tres secretarías de Estado cuyo ámbito de acción esté directamente relacionado con las finalidades y objetivos de la respectiva entidad financiera, o sus delegados permanentes; y,

El titular de la secretaría de Estado a cargo de la política económica o su delegado permanente.

El Presidente de la República en cada decreto ejecutivo de creación establecerá qué ministros o secretarios de Estado participarán en cada directorio, de conformidad con este artículo.

La entidad financiera pública notificará a la respectiva superintendencia la designación de directores, representantes legales y auditores interno y externo, dentro del plazo de ocho días de su designación.

Art. 374.- Designación de delegados. “Los delegados permanentes serán designados mediante el acto administrativo correspondiente; previo a iniciar sus funciones, deberán contar con la calificación de idoneidad emitida por parte de la Superintendencia de Bancos”, acreditando los siguientes requisitos:

1. Ciudadano ecuatoriano;
2. Profesional de tercer nivel en economía, finanzas, banca, derecho, administración, desarrollo o afines;
3. Experiencia profesional en áreas relacionadas de por lo menos cinco años;
4. No estar incurso en conflictos de interés; y,
5. Cumplir los requisitos exigidos para ser funcionario o servidor público.

Actuará como Secretario del directorio, la persona designada para el efecto.

Art. 375.- Funciones del directorio. El directorio de las entidades financieras públicas tendrá como funciones las siguientes:

1. Dictar las políticas de gestión de la entidad y controlar su ejecución;
2. Conocer y autorizar la contratación de empréstitos u operaciones en el mercado nacional o internacional, por sobre los límites autorizados al gerente general;
3. Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones e iniciativas sobre la marcha de la entidad;
4. Establecer los niveles de aprobación de las operaciones activas y contingentes;
5. Aprobar las operaciones activas y contingentes que individualmente excedan el 2% del patrimonio técnico, y sus garantías, y conocer las operaciones pasivas que superen dicho porcentaje;
6. Analizar y aprobar la política de gestión integral de riesgos y dar seguimiento a su implementación;
7. Aprobar y emitir opinión, bajo su responsabilidad, sobre los estados financieros y los informes de los auditores interno y externo, calificados por la

superintendencia. La opinión del directorio deberá ser enviada al organismo de control siguiendo las instrucciones que éste determine;

8. Conocer y resolver en última instancia administrativa los recursos presentados en contra de los actos del propio directorio y del Gerente General;

9. Aprobar el estatuto social y sus reformas;

10. Aprobar el estatuto orgánico por procesos de la entidad;

11. Aprobar de forma interna el presupuesto, previo a su envío a la Junta;

12. Aprobar los reglamentos internos;

13. Designar al Gerente General de la entidad;

14. Designar a los auditores interno y externo, peritos valuadores y a la firma calificadora de riesgos sujetos a calificación previa por parte de la superintendencia;

15. Designar un secretario del directorio;

16. Presentar los informes que le sean requeridos por la Junta y los organismos de control; y,

17. Las demás que le asigne la ley.

En el caso de la entidad financiera pública a cargo del financiamiento a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, las funciones del numeral 14 serán resueltas por la Junta General de Accionistas.

Art. 376.- Funciones del Presidente. El presidente del directorio tendrá las siguientes funciones:

1. Convocar y presidir las sesiones del directorio y suscribir con el Secretario las actas correspondientes;
2. Informar al directorio sobre la ejecución y aplicación de las decisiones adoptadas; y,
3. Ejercer las demás funciones que le corresponden, de conformidad con este Código y el estatuto de la entidad.

Art. 377.- Gerente General. El Gerente General de la entidad será designado por el directorio y será de libre nombramiento y remoción. Deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Ciudadano ecuatoriano;

Título profesional de cuarto nivel en economía, finanzas, administración, derecho o áreas relacionadas;

Experiencia profesional en áreas relacionadas de por lo menos cinco años;

No estar incurso en conflictos de interés; y,

Cumplir los requisitos exigidos para ser funcionario o servidor público.

El Gerente General deberá cumplir la calificación de idoneidad exigidos para los delegados al directorio.

Art. 378.- Funciones del Gerente General. El Gerente General ejercerá las siguientes funciones:

1. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la entidad;

2. Acordar, ejecutar y celebrar cualquier acto, hecho, convenio, contrato o negocio jurídico que conduzca al cumplimiento de las finalidades y objetivos de la entidad;
3. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del directorio;
4. Dirigir la gestión operativa y administrativa de la entidad;
5. Preparar el presupuesto, los planes y reglamentos de la entidad y ponerlos a consideración del directorio;
6. Presentar los informes que requiera el directorio;
7. Ejercer la jurisdicción coactiva en representación de la entidad; y,
8. Las demás que le asigne la ley y el estatuto.

Art. 379.- “Gestión administrativa. La gestión administrativa de las entidades del sector financiero público será desconcentrada”.

Art. 380.- Personal. “Los funcionarios y servidores de las entidades del sector financiero público estarán sujetos a las disposiciones de la Ley Orgánica del Servicio Público y Código del Trabajo, según el caso”.

## Sección 5

### Del capital y reservas

Art. 381.- Capital y reservas. “El capital y reservas de las entidades que conforman el sector financiero público constarán en el estatuto social correspondiente, y no podrán ser menores que los determinados en las regulaciones que para el efecto dicte la Junta”.

Art. 382.- Aumento de capital. “El capital suscrito y pagado de las entidades financieras públicas podrá aumentarse por disposición del directorio o por norma de carácter general que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera”.

Cuando se comprometan recursos del Presupuesto General del Estado para los aumentos de capital suscrito y pagado, se requerirá dictamen previo del ente rector de las finanzas públicas.

Los incrementos de capital serán notificados a la Superintendencia de Bancos para efectos de verificación y control.

## Sección 6

### De las operaciones del sector financiero público

Art. 383.- Operaciones. “Las entidades financieras públicas podrán efectuar las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios determinadas en el artículo 194, previa autorización del organismo de control pertinente”.

La identificación de las operaciones deberá constar en la autorización que expida el organismo de control, conforme lo dispuesto en el artículo 144.

Para realizar aquellas operaciones no determinadas en este Código deberán obtener la autorización de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Las entidades financieras públicas, antes del inicio de operaciones, deberán obtener del organismo de control el respectivo permiso de funcionamiento, de acuerdo con el trámite que se establezca para el efecto.

Art. 384.- Inversión en el capital de entidades financieras privadas, de seguros y valores. Las entidades financieras públicas que a la fecha de vigencia de este Código posean inversiones en el capital de entidades

financieras de derecho privado, de seguros y valores por un porcentaje superior al 50% del capital, podrán mantener dichas inversiones de conformidad con las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en cuyo caso deberán consolidar sus estados financieros.

## Sección 7

### De las prohibiciones y exenciones

Art. 385.- Prohibiciones. Se prohíbe a las entidades financieras públicas:

1. Efectuar operaciones de crédito que no se enmarquen en la política pública dispuesta para la entidad o en las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera;
2. Solicitar garantías reales para las operaciones cuyo monto sea inferior al determinado para el efecto por la Junta;
3. Condonar deudas;
4. Donar recursos a las personas de derecho privado. “Se exceptúa de esta prohibición el uso de recursos del Presupuesto General del Estado en el marco de lo dispuesto en el artículo 104 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas”; y,
5. Las demás que establezca este Código.

La inobservancia de las prohibiciones señaladas en los numerales 1, 2 y 3 serán sancionadas como infracciones muy graves y la inobservancia del numeral 4 será sancionada como infracción grave.

Art. 386.- Privilegios y prerrogativas. Las entidades financieras públicas y el Banco

Central del Ecuador, en lo que corresponda, gozarán de las siguientes exenciones:

1. Del pago en sus actos y contratos de toda clase de impuestos fiscales, municipales y especiales con excepción del impuesto al valor agregado por servicios;
2. Del pago de impuestos por la emisión de títulos y obligaciones de carácter financiero;
3. Del impuesto de alcabala, de registro y sus respectivos adicionales por las transferencias de dominio de bienes inmuebles en las que intervengan; y,
4. Las demás que la ley concede a las instituciones de derecho público.

Las entidades del sector financiero público gozarán de los beneficios y privilegios civiles, mercantiles, procesales y de cualquier otra naturaleza que correspondan a las entidades financieras que operan en el país.

La prescripción de las acciones para la recuperación de sus créditos, se operarán en el doble del tiempo establecido para la prescripción de las acciones en general.

## Sección 8

### Del control y de la auditoría interna

Art. 387.- Control. La Superintendencia de Bancos tendrá a su cargo el control de las actividades financieras de las entidades del sector financiero público, con excepción de la entidad financiera pública a la que se refiere la Ley de Economía Popular y Solidaria, que estará a cargo del control de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

La Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, tendrá a su cargo el control de las actividades financieras de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.

En el caso de que el organismo de control presuma el cometimiento de un delito de acción penal pública, denunciará los antecedentes al Fiscal General del Estado, a los fiscales distritales o agentes fiscales, según corresponda.

Si el organismo de control presume el cometimiento de los delitos de peculado o de enriquecimiento ilícito comunicará a la Contraloría General del Estado, a fin de que realice la auditoria que fuere el caso.

Art. 388.- Ámbitos de control. “Los ámbitos de control de las superintendencias y de la Contraloría General del Estado estarán expresamente diferenciados, conforme con lo dispuesto en este Código, evitando conflictos de competencia”.

Los actos de control, fiscalización, vigilancia y auditoría, así como las verificaciones, exámenes, evaluaciones, recomendaciones y resultados obtenidos fuera del ámbito y competencia de cada organismo de control, serán nulos de pleno derecho, careciendo de eficacia jurídica.

La Contraloría General del Estado ejercerá el control externo de conformidad con su ley exclusivamente en el uso de recursos públicos en la gestión administrativa de las entidades del sector financiero público. Este control no tiene alcance ni abarca las actividades financieras que ejecuta el sector financiero público. El control interno se efectuará por medio del auditor interno designado por la Contraloría General del Estado.

Los conflictos de competencia en materia de control de las entidades financieras públicas serán resueltos por la Corte Constitucional.

#### DISPOSICIONES REFORMATARIAS Y DEROGATORIAS

Quinta.- En el Código de la Producción, Comercio e Inversiones, efectuar las siguientes reformas:

1. Sustitúyase el artículo 12 por el siguiente: "Art. 12.- Capital de Riesgo.- El Estado constituirá fondos de capital de riesgo con el aporte de recursos públicos para financiar las diferentes etapas del proceso de innovación, desde los ámbitos de la investigación y conocimiento, y productivo. Estos fondos podrán, a su vez, constituir fondos colectivos de inversión y fideicomisos que podrán invertir dentro y fuera del mercado de valores o aportar a fondos existentes, de conformidad a lo establecido en la Ley de Mercado de Valores y a las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Las inversiones y asignaciones de dichos fondos de capital de riesgo serán efectuadas en proyectos de investigación, incubación y productivos específicos, preferentemente de carácter innovador, que deberán ser temporales y previamente pactadas.

La asignación de recursos a través de los mecanismos previstos en este artículo y en el reglamento, requerirá de la emisión de un análisis de viabilidad del proyecto, realizado por personas naturales o jurídicas, especializadas.

La entrega de recursos podrá realizarse de conformidad a lo establecido en el artículo 104 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Las cuotas de los fondos colectivos podrán ser adquiridas tanto por el sector público como por el sector privado.

El control de la gestión del fondo de capital de riesgo estará a cargo de los organismos de control del Estado, en el ámbito de sus respectivas competencias, los que en sus acciones de supervisión y control deberán considerar la naturaleza del capital de riesgo.

Mediante decreto ejecutivo se determinará la institucionalidad y mecanismos de operación necesarios para la gestión de los fondos de capital de riesgo.";

2. Suprímense los artículos 62 y 65;

3. En el artículo 67 sustitúyase el siguiente texto: "El organismo con la competencia de fomento y regulación de las micro finanzas populares" por el siguiente "La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera" ; y suprimase el inciso segundo; y,

4. En el artículo 94 sustituir el texto: "El organismo financiero del sector público" por "La entidad pública o de propiedad pública que determine la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Décima novena.- En la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, efectúense las siguientes reformas:

1. Sustituir en la ley "Junta Bancaria" por "Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera";

2. En los artículos 5, 19, 20 y disposición general cuarta sustitúyase "Superintendencia de Bancos y Seguros" por "Superintendencia de Bancos".

3. Sustitúyase el penúltimo inciso del artículo 4 por el siguiente: La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en el ámbito de sus competencias determinadas en el Código Orgánico Monetario y Financiero, podrán autorizar al Banco el ejercicio de actividades adicionales a las dispuestas en este artículo.

4. Sustitúyase el artículo 8, por el siguiente: Art. 8.- Del directorio.- El Directorio del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, estará conformado por cuatro (4) miembros: como delegado permanente del Presidente de la República estará el Presidente del Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social quien lo presidirá y tendrá voto dirimente, el titular de la secretaría de Estado a cargo de la política económica o su delegado, un (1) delegado de los afiliados activos y un (1)

delegado de los jubilados o sus suplentes; estos dos últimos elegidos por concurso público de oposición y méritos con la dirección y vigilancia del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, quienes durarán 4 años en sus funciones desde la fecha de su posesión.

“Los miembros principales, delegados y suplentes serán calificados en forma previa a su posesión por la Superintendencia de Bancos.”

5. En el artículo 10 numeral 2, sustitúyase "Superintendencia de Bancos y Seguros" por "Superintendencia de Bancos"; y, en el numeral 4 reemplácese "Superintendencia de Bancos y Seguros" por "Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera";

6. En el artículo 12, sustitúyase los numerales 1, 4 y 7 por los siguientes: "1. Las establecidas en el Código Orgánico Monetario y Financiero y en la Ley de Mercado de Valores", "4. Solicitar a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Superintendencia de Bancos y a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la autorización correspondiente para implementar nuevas operaciones",

"7. Nombrar y remover al Gerente General y al auditor interno."; en los numerales 8 y 19 sustitúyase "Superintendencia de Bancos y Seguros" por "Superintendencia de Bancos"; y, en el numeral 18 elimínese: "o cuando éste lo requiera";

7. En el artículo 14, incorpórese como segundo inciso lo siguiente: "Los miembros del directorio actuarán únicamente en las sesiones a las cuales sean convocados y participarán en los comités que por normativa sean requeridos."

8. Sustitúyase el artículo 15 por el siguiente: "Art. 15.- Gerente General del Banco.- El Gerente General del Banco será nombrado por el Directorio, El período, las facultades, deberes y funciones serán establecidos en el Estatuto del Banco. El Gerente General actuará con voz sin voto en el Directorio.

Antes de entrar en funciones, deberá ser calificado por la Superintendencia de Bancos."

9. Sustitúyase el artículo 18 por el siguiente: Artículo 18.- Control.- "El Banco estará sometido al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, de acuerdo con la naturaleza de las actividades detalladas en el artículo 4 de esta Ley."

10. Sustitúyase la disposición general segunda por la siguiente: SEGUNDA.- Los recursos de los fondos previsionales públicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se transferirán al Banco, en la forma y con la periodicidad que establezca la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en las normas que expedirá para el efecto.

## CAPITULO 2

### Derogatorias

Sin perjuicio de lo ordenado en las Disposiciones Transitorias, a partir de la fecha de vigencia de este Código, quedan derogadas todas las normas en cuanto se opongan a las disposiciones de este Código. Adicionalmente, se derogan expresamente las siguientes leyes con todas sus reformas y reglamentos:

1. Codificación de la Ley sobre el Banco Ecuatoriano de la Vivienda y las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda;
2. Ley de Almacenes Generales de Depósito;
3. Ley de Cheques;
4. Los artículos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 13A, 14, 15, 19 y 20, disposiciones generales y disposiciones transitorias de la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera;

5. Ley de Creación del Sistema de Garantía Crediticia;
6. Ley de Desarrollo Hídrico de Manabí;
7. Ley de Reestructuración de Deudas Pendientes de Pago con el Banco Nacional de Fomento y Capitalización de la Institución;
8. Ley de Rehabilitación de los Productores que están en mora con el Banco Nacional de Fomento y Capitalización de la Institución;
9. Ley de Reordenamiento en Materia Económica, en el Área Tributario-Financiera;
10. Ley Emergente de Apoyo a los Sectores Productivos del Cordón Fronterizo;
11. Ley Especial de Rehabilitación del Banco de Préstamos S.A. En Liquidación;
12. Ley Especial para la Capitalización y Venta del Banco Continental S.A.;
13. Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;
14. Ley Interpretativa a la Ley Especial de Rehabilitación del Banco de Préstamos S.A., en Liquidación;
15. Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional;
16. Ley Orgánica de Régimen Monetario y Banco del Estado;
17. Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento;
18. Ley para la Protección del Capital Social que aporten para la Rehabilitación, los clientes perjudicados con la Liquidación de una Institución Financiera;
19. Ley que Regula la Emisión de Cédulas Hipotecarias;
20. Ley Reformatoria a la Codificación de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado;

21. Ley Sustitutiva a la Ley del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas;
22. El artículo 5 de la Ley de Maternidad Gratuita y la Atención a la Infancia;
23. Ley de Desarrollo de Vialidad Agropecuaria y Fomento de Mano de Obra;
24. Ley Reformatoria de la Ley de Desarrollo de Vialidad Agropecuaria y de Fomento de Mano de Obra y de Creación del Fondo Nacional de Saneamiento Ambiental, Fondo Nacional de Forestación y Reforestación;
25. Art. 6 literal d) y f) de la Ley de Forestación y Reforestación de la Provincia de El Oro;
26. Ley de Creación de la Comisión para el Desarrollo de la Zona Norte de Manabí CEDEM;
27. Ley No. 70-06, publicada en el Registro Oficial No. 413 de 17 de abril de 1970;
28. Ley 76 publicada en el Registro Oficial No. 457 de 13 de junio de 1990;
29. Ley de Exoneración de Intereses a Deudores de Foncultura;
30. Decreto Supremo No. 623- A publicado en el Registro Oficial No. 155 de 23 de agosto de 1976.

## SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y COMPAÑÍAS

### NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

Dentro de una de las variables de investigación en el componente legal se estableció oportuno revisar la normativa de la Superintendencia de Bancos y Compañías, específicamente al área de Riesgos y su administración, logrando localizar la Resolución No JB-2004-631 de 22 de enero del 2004, en la cual establece los procesos y actividades

de la Administración de Riesgos de la IFIs Publicas, las cuales exponemos a continuación:

## SECCIÓN I.- ALCANCE Y DEFINICIONES

ARTICULO 1.- Las instituciones del sistema financiero controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares.

La administración integral de riesgos es parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones.

ARTICULO 2.- Para efectos de la aplicación de este capítulo, se determinan las siguientes definiciones:

2.1 Riesgo.- Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones;

2.2 Administración de riesgos.- Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración;

2.3 Exposición.- Está determinada por el riesgo asumido menos la cobertura implantada;

2.4 Riesgo de crédito.- Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas;

2.5 Riesgo de mercado.- Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance;

2.6 Riesgo de tasa de interés.- Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes;

2.7 Riesgo de tipo de cambio.- Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera;

2.8 Riesgo de liquidez.- Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables;

2.9 Riesgo operativo.- Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.

Agrupar una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;

2.10 Riesgo legal.- Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas; (sustituido con resolución No. JB-2008-1202 de 23 de octubre del 2008)

2.11 Riesgo de reputación.- Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad;

2.12 Directorio u organismo que haga sus veces.- Es la máxima autoridad de administración de las instituciones del sistema financiero, elegido por la junta general de accionistas, con amplias facultades de administración, gestión y representación de la institución, facultado para delegar algunas de sus funciones de administración, siendo responsables solidariamente por las resoluciones que se adopten y por los actos de la administración; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

2.13 Alta gerencia.- La integran los presidentes y vicepresidentes ejecutivos, gerentes generales, vicepresidentes o gerentes departamentales, entre otros, responsables de ejecutar las disposiciones del directorio u organismo que haga sus veces, quienes toman decisiones de alto nivel, de acuerdo con las funciones asignadas y la estructura organizacional definida en cada institución controlada; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

2.14 Comité de administración integral de riesgos.- Es el órgano creado por el directorio u organismo que haga sus veces de la institución del sistema financiero, responsable del diseño de las políticas, sistemas, metodologías, modelos, procedimientos, para la eficiente gestión integral de los riesgos y de manera específica en los identificados en la actividad que efectúa la entidad; y, de proponer los límites de exposición a éstos; y, (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

2.15 Unidad de administración integral de riesgos.- Es el órgano autónomo responsable de identificar, medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar cada uno de los riesgos de identificados que enfrenta la institución del sistema financiero y su concordancia con las políticas que al efecto han sido emitidas por ella. Esta unidad deberá ser independiente de las áreas de negocios y del área de registro de operaciones, a fin de evitar conflictos de intereses y asegurar una adecuada separación de responsabilidades. Su tamaño y ámbito deberán estar en relación con el tamaño y la estructura de la institución y con el volumen y complejidad de los riesgos en los que incurra la entidad. (Incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

## SECCIÓN II.- ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

ARTICULO 3.- Las instituciones del sistema financiero tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos, a cuyo efecto deben

contar con procesos formales de administración integral de riesgos que permitan identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo.

Cada institución del sistema financiero tiene su propio perfil de riesgo, según sus actividades y circunstancias específicas; por tanto, al no existir un esquema único de administración integral de riesgos, cada entidad desarrollará el suyo propio.

ARTICULO 4.- El directorio de la institución del sistema financiero o el organismo que haga sus veces y la gerencia deciden la adopción de determinados riesgos, cuando estos órganos definen, entre otros aspectos, su estrategia de negocio, políticas, procedimientos, estructura organizacional, segmento de mercado objetivo de la institución y el tipo de producto, a ser ofrecidos al público.

La identificación del riesgo es un proceso continuo y se dirige a reconocer y entender los riesgos existentes en cada operación efectuada, y así mismo, a aquellos que pueden surgir de iniciativas de negocios nuevos.

Las políticas y estrategias de la institución del sistema financiero deben definir el nivel de riesgo considerado como aceptable; este nivel se manifiesta en límites de riesgo puestos en práctica a través de políticas, normas, procesos y procedimientos que establecen la responsabilidad y la autoridad para fijar esos límites, los cuales pueden ajustarse si cambian las condiciones o las tolerancias de riesgo.

Las instituciones del sistema financiero deben contar con procedimientos para autorizar excepciones o cambios a los límites de riesgo, cuando sea necesario.

ARTÍCULO 5.- Una vez identificados los riesgos deben ser cuantificados o medidos con el objeto de determinar el cumplimiento de las políticas,

los límites fijados y el impacto económico en la organización, permitiendo a la administración disponer los controles o correctivos necesarios.

ARTICULO 6.- Para la administración del riesgo las instituciones del sistema financiero implantarán un sistema de control que permita la verificación de la validez del cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la entidad.

Como parte del sistema de control interno, la administración de las instituciones del sistema financiero establecerá los controles administrativos, financieros, contables y tecnológicos necesarios, para asegurar que está administrando adecuadamente los riesgos, conforme las políticas aprobadas por cada institución.

ARTICULO 7.- Todos los niveles de la organización, dentro de sus competencias, harán seguimiento sistemático de las exposiciones de riesgo y de los resultados de las acciones adoptadas, lo cual significa un monitoreo permanente a través de un sistema de información para cada tipo de riesgo, preparado para satisfacer las necesidades particulares de la institución.

Estos sistemas mantendrán información suficiente para apoyar los procesos de toma de decisiones, que permita la generación de informes permanentes, a los menos mensuales, oportunos, objetivos, relevantes, consistentes y dirigidos a los correspondientes niveles de la administración.

Los sistemas de información deben asegurar una revisión periódica y objetiva de posiciones de riesgos, así como de eventuales excepciones.

ARTICULO 8.- El proceso que se implante en la institución para la administración integral de riesgos deberá ser permanentemente revisado y

actualizado. Una adecuada administración integral de riesgos debe incluir, al menos lo siguiente, de acuerdo con la complejidad y tamaño de cada institución:

8.1 Estrategia de negocio de la entidad, que incluirá los criterios de aceptación de riesgos en función del mercado objetivo determinado y de las características de los productos diseñados para atenderlos. Dicha estrategia deberá contar con fundamentos teóricos y empíricos adecuados y estará debidamente documentada;

8.2 Políticas para la administración integral de riesgos y definición de límites de exposición para cada tipo de riesgo, así como de excepciones, dictadas por el directorio u organismo que haga sus veces;

8.3 Procedimientos para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los distintos tipos de riesgo;

8.4 Una estructura organizativa que defina claramente los procesos, funciones, responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas de la institución del sistema financiero, que deberá incluir el comité y la unidad de administración integral de riesgos.

El comité será un órgano asesor del directorio u organismo que haga sus veces y de la gerencia. La unidad estará a un nivel jerárquico similar a las unidades que deciden la estrategia comercial y de negocios de la entidad, y deberá reportar directamente a la gerencia general.

La citada estructura debe contemplar la separación de funciones entre las áreas de evaluación, toma de riesgos, y, las de seguimiento y control; y,

8.5 Sistemas de información que establezcan los mecanismos para elaborar e intercambiar información oportuna, confiable, fidedigna, tanto interna como externa.

Lo señalado anteriormente, permitirá determinar la capacidad patrimonial suficiente para asumir la exposición de riesgo que se enfrente como consecuencia del negocio.

### SECCIÓN III.- RESPONSABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

ARTÍCULO 9.- El directorio o el organismo que haga sus veces, deberá en ejercicio de lo previsto en la letra a) del artículo 30 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, cuando menos, cumplir con lo siguiente:

9.1 Conocer y comprender los riesgos inherentes a la estrategia de negocio que asume la institución;

9.2 Determinar y actualizar permanentemente las estrategias, políticas, procesos y procedimientos, que permitan una eficiente administración integral de riesgos; además de su adecuado seguimiento, así como el modo de divulgación y concienciación de la política organizativa, que enfatice la importancia del control del riesgo en todos los niveles de la institución;

9.3 Informarse por lo menos en forma trimestral, sobre los riesgos asumidos, la evolución y el perfil de los mismos y su efecto en los niveles patrimoniales y las necesidades de cobertura, así como sobre la implantación y cumplimiento de estrategias, políticas, procesos y procedimientos por ellos aprobados;

9.4 Asegurarse que la auditoría interna verifique la existencia y cumplimiento del esquema de la administración integral de riesgos de la institución;

9.5 Aprobar la incursión de la institución en nuevos negocios, operaciones y actividades de acuerdo con la estrategia del negocio, a las normas legales y estatutarias y en cumplimiento a las políticas internas de administración integral de riesgos;

9.6 Establecer límites generales prudenciales para la administración de los riesgos, compatibles con las actividades, estrategias y objetivos institucionales y que permitan una eficaz reacción frente a situaciones adversas;

9.7 Implantar medidas correctivas en caso de que las estrategias, políticas, procesos y procedimientos para la administración integral de riesgos no se cumplan, o se cumplan parcialmente o en forma incorrecta;

9.8 Asegurarse de que los niveles de la administración de riesgo establezcan un sistema de medición para valorar los riesgos, vincular el riesgo al de patrimonio técnico de la institución y aplicar un esquema para vigilar la observancia de las políticas internas;

9.9 Asegurarse de que la institución cuente con recursos humanos, materiales y equipos que permitan la eficiente administración integral de riesgos;

9.10 Designar a los miembros del comité de administración integral de riesgos; y,

9.11 Las demás que determine la junta general de accionistas u organismo que haga sus veces, o que sean dispuestas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El directorio o el organismo que haga sus veces debe contar con documentos probatorios respecto del cumplimiento de las disposiciones de este artículo.

ARTÍCULO 10.- El comité de administración integral de riesgos es un organismo colegiado, que estará conformado por los siguientes miembros como mínimo:

10.1 Un vocal del directorio o del organismo que haga sus veces, que no sea miembro del comité de auditoría, que lo presidirá;

10.2 El máximo o primer representante legal de la institución de que se trate; y,

10.3 El funcionario responsable de la unidad de riesgos.

El comité deberá contar con la participación de especialistas de cada uno de los riesgos, si los hubiere; los funcionarios responsables de las áreas de negocios; y, otros que se consideren funcionarios vinculados con los temas a tratarse. Ninguno de estos funcionarios tendrá derecho a voto.

Las designaciones y las sustituciones en la nómina de los miembros del comité deberán ser conocidas y aprobadas por el directorio o el organismo que haga sus veces de la institución del sistema financiero, lo cual debe quedar consignado en las respectivas actas y ser puestas en conocimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros, dentro de los siguientes ocho (8) días contados desde la fecha de la pertinente sesión.

El comité de administración integral de riesgos sesionará con la mitad más uno de sus integrantes, sus decisiones serán tomadas por mayoría absoluta de votos. El presidente del comité tendrá voto dirimente.

ARTÍCULO 11.- Las funciones principales que debe asumir el comité de riesgos integrales, son las siguientes:

11.1 Diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos o reformas, y, someterlos a la aprobación del directorio u organismo que haga sus veces;

11.2 Asegurarse de la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la administración integral de riesgos;

11.3 Proponer al directorio o al organismo que haga sus veces los límites específicos apropiados por exposición de cada riesgo;

11.4 Informar oportunamente al directorio u organismo que haga sus veces respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento por parte del personal de la institución, de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos fijados;

11.5 Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos asumidos en términos de afectación al patrimonio técnico y con relación a los límites establecidos para cada riesgo;

11.6 Aprobar, cuando sea pertinente, los excesos temporales de los límites, tomar acción inmediata para controlar dichos excesos e informar inmediatamente tales asuntos al directorio u organismo que haga sus veces;

11.7 Proponer al directorio u organismo que haga sus veces la expedición de metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la administración integral de riesgos;

11.8 Aprobar los sistemas de información gerencial, conocer los reportes de posiciones para cada riesgo y el cumplimiento de límites fijados, y adoptar las acciones correctivas según corresponda;

11.9 Analizar y aprobar los planes de contingencia;

11.10 Remitir al directorio u organismo que haga sus veces para su aprobación, la matriz de riesgo institucional; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

11.11 Informar oportunamente al directorio u organismo que haga sus veces, sobre la evolución de los niveles de exposición de cada uno de los riesgos de identificados; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

11.12 Remitir al directorio u organismo que haga sus veces para su aprobación, los planes de continuidad de negocio; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

11.13 Poner en conocimiento del directorio u organismo que haga sus veces, cambios repentinos en el entorno económico que genere un aumento en la exposición a alguno de los riesgos, o por cualquier asunto que en criterio del comité de administración integral de riesgos sea necesario tratar en dicho cuerpo colegiado; y, (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

11.14 Las demás que determine el directorio o el organismo que haga sus veces, o que sean dispuestas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTICULO 12.- El Banco Central del Ecuador, las instituciones financieras públicas y privadas, las compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito y las compañías de arrendamiento mercantil, deben contar con una unidad de riesgos, la cual estará bajo la supervisión y dirección del comité de administración integral de riesgos y tendrá la responsabilidad de vigilar y asegurar que las áreas de negocios estén

ejecutando correctamente la estrategia, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos.

Las principales funciones de la unidad de riesgos, son:

12.1 Diseñar y proponer al comité de administración integral de riesgos las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión integral de riesgos y de cada uno de los riesgos de identificados, de acuerdo con los lineamientos que fije el directorio u organismo que haga sus veces; (sustituido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.2 Desarrollar y someter a consideración y aprobación del comité de administración integral de riesgos la metodología para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la institución en sus operaciones; (reformado con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.3 Poner en práctica las políticas de gestión de cada uno de los riesgos identificados;  
(incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.4 Actualizar cuando corresponda los manuales de procedimientos de cada uno de los riesgos identificados; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.5 Implementar mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.6 Monitorear el nivel de exposición cada uno de los riesgos identificados y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.7 Calcular y velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo, los niveles de autorización dispuestos y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones; (sustituido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010).

12.8 Analizar de forma sistemática las exposiciones por tipo de riesgos respecto de los principales clientes, sectores económicos de actividad, área geográfica, entre otros; (reformado con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.9 Diseñar y someter a consideración del comité de administración integral de riesgos, un sistema de indicadores de alerta temprana, basado en reportes objetivos y oportunos, que permita reflejar los niveles de exposición a los riesgos y posibilite realizar ejercicios de simulación de escenarios de stress y cumplimiento de límites;

12.10 Construir la matriz de riesgo institucional y someter a consideración del comité de administración integral de riesgos; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.11 Informar oportunamente al comité de administración integral de riesgos y demás instancias pertinentes, sobre la evolución de los niveles de exposición de cada uno de los riesgos de identificados; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.12 Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes y proponer al comité los planes de contingencia que consideren distintas situaciones probables, según corresponda;

12.13 Implantar de manera sistemática en toda la organización y en todos los niveles de personal las estrategias de comunicación, a fin de entender sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos; e, impulsar mecanismos de divulgación que permitan una mayor cultura de riesgos al interior de toda la estructura organizacional; (reformado con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.14 Calcular y valorar las posiciones sensibles de cada uno de los riesgos de identificados y su afectación al patrimonio técnico de la entidad y las estrategias de cobertura adecuadas a dichas posiciones; (sustituido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.15 Analizar la incursión de la institución del sistema financiero en nuevos negocios, operaciones y actividades acorde con la estrategia del negocio, con sujeción a las disposiciones legales, normativa y estatutaria, en cumplimiento del proceso de administración integral de riesgos;

12.16 Analizar el entorno económico y de la industria y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados en los que opera;

12.17 Realizar periódicamente pruebas de estrés y back testing para cada riesgo específico, incorporando cualquier señal de deterioro provista por los estudios realizados internamente u otras fuentes; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.18 Elaborar y proponer al comité de administración integral de riesgos para su posterior aprobación por parte del directorio u organismo que haga sus veces planes de continuidad de negocio; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.19 Convocar al comité de administración integral de riesgos, toda vez que considere necesario, por razones atribuibles al cercano incumplimiento de algún límite preestablecido, cambios repentinos en el entorno económico que genere un aumento en la exposición a alguno de los riesgos, o por cualquier asunto que en criterio de la unidad de administración integral de riesgos sea necesario tratar en reunión de comité; (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.20 Preparar las actas de las sesiones del comité de administración de riesgos para conocimiento y aprobación; y, (incluido con resolución No. JB-2010-1538 de 14 de enero del 2010)

12.21 Las demás que determine el comité de administración integral de riesgos de la entidad.

ARTICULO 13.- El número de miembros o vocales del comité y de la unidad de que trata el presente capítulo, deberá guardar proporción con la naturaleza, complejidad y volumen de los negocios, operaciones y actividades desarrollados por la institución. Estos organismos estarán dotados de manera permanente de los recursos administrativos y tecnológicos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, y, estarán conformados por personas idóneas que deben acreditar un alto conocimiento y experiencia, en materia de gestión y control de riesgos y capacidad de comprender las metodologías y procedimientos utilizados en la institución para medir y controlar los riesgos asumidos y por asumir, de manera tal que garanticen el adecuado cumplimiento de sus funciones.

Las instituciones del sistema financiero podrán crear subunidades de riesgo especializadas cuyo funcionamiento se regirá por las disposiciones de este capítulo, atendiendo la naturaleza de su función.

ARTÍCULO 14.- Los miembros del comité y unidad responsables de la administración integral de riesgos, serán independientes de las áreas de gestión comercial y operativa de la institución, con excepción del funcionario a que se refiere el numeral 10.2 del artículo 10 de este capítulo, que forma parte del comité de administración integral de riesgos.

#### SECCIÓN IV.- DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 15.- Las instituciones del sistema financiero deben preparar un manual respecto a su esquema de administración integral de riesgos que contenga en forma detallada, para cada tipo de riesgo, los lineamientos establecidos en el artículo 8 de este capítulo.

El manual deberá ser actualizado periódicamente y de tal modo que permanentemente corresponda a la realidad de la institución y a sus posibles escenarios futuros y deberá estar a disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en las inspecciones que se efectúen. El organismo de control podrá hacer las observaciones que crea convenientes para el adecuado control de los riesgos, mismas que se incorporarán al manual.

ARTICULO 16.- Las instituciones controladas deben disponer de un sistema informático capaz de proveer a la administración y a las áreas involucradas, toda la información necesaria para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo, y apoyar en la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

Estos sistemas deben incorporar los procesos definidos para la elaboración de los informes, que involucren todas las variables relacionadas con la medición de los riesgos y la vulnerabilidad institucional, bajo las diversas condiciones del entorno.

ARTICULO 17.- La Superintendencia de Bancos y Seguros podrá requerir a las instituciones del sistema financiero, la información que considere necesaria para una adecuada supervisión de los riesgos de la entidad.

ARTICULO 18.- El Superintendente de Bancos y Seguros deberá disponer la adopción de medidas adicionales a las previstas en el presente capítulo o en otras normas con el propósito de atenuar la exposición a los riesgos que enfrentan las instituciones del sistema financiero. Dichas medidas podrán ser de carácter general para el sistema financiero en su conjunto; o, particular, para una institución determinada.

ARTICULO 19.- En el informe anual que debe presentar el directorio u organismo que haga sus veces a la junta general de accionistas, se deberá incluir un informe del comité de administración integral de riesgos que contenga su pronunciamiento, sobre el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el artículo 8 de este capítulo.

ARTÍCULO 20.- Los auditores internos de las instituciones del sistema financiero tendrán la obligación de incluir en su planificación anual de auditoría la evaluación trimestral respecto de la aplicación de la norma de gestión integral y control de los riesgos de crédito, liquidez, mercado y operativo, con las consideraciones y recomendaciones que estime pertinentes en orden a su cabal cumplimiento. El informe respectivo que emitan en este sentido los auditores internos deberá ser puesto en conocimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros hasta el 30 de abril, 31 de julio, 31 de octubre y 31 de enero de cada año. (incluido con resolución No. JB-2014-2950 de 4 de junio del 2014 y reformado con resolución No. JB-2014-3083 de 9 de septiembre del 2014)

ARTICULO 21.- En caso de incumplimiento de las disposiciones contenidas en este capítulo, la Superintendencia de Bancos y Seguros

aplicará las sanciones correspondientes de conformidad con lo establecido en el capítulo I “Normas para la aplicación de sanciones pecuniarias”, del título XVI.

ARTÍCULO 22.- La Superintendencia de Bancos y Seguros elaborará una vez al año el reporte de estabilidad financiera, el cual contendrá, en términos generales, un estudio especializado de riesgos sistémicos, interconexiones, y otros análisis de riesgos integrales de los sectores controlados, que será puesto en conocimiento de la Junta Bancaria y una vez conocido por ésta, remitido a las entidades responsables de la política pública financiera y económica, para que actúen en el ámbito de sus competencias. (Incluido con resolución No. JB-2013-2703 de 27 de noviembre del 2013)

### **Corporación Financiera Nacional**

Según la Memoria Superintendencia de Bancos (2014), La Corporación Financiera Nacional, CFN, es una institución financiera pública fundada en 1964, autónoma, con personería jurídica y con duración indefinida, con domicilio en la ciudad de Guayaquil y facultada para mantener oficinas dentro o fuera del territorio nacional.

La Corporación Financiera Nacional cuenta con una red de oficinas a nivel nacional, conformada por su matriz en la ciudad de Guayaquil, una oficina principal en Quito; ocho sucursales: Cuenca, Ambato, Ibarra, Machala, Manta, Esmeraldas, Riobamba, Loja; y, dos ventanillas de información en Latacunga y Salinas.

**Tabla 22. RED DE OFICINAS**

OFICINAS	Diciembre 2014
Ventanillas	2
Sucursal Principal	1
Matriz	1
Sucursales	8
Total	12
PERSONAL	Número
<b>Total a Nivel Nacional</b>	<b>900</b>

**Fuente:** Superintendencia de Bancos del Ecuador SPB

**Tabla 23. COBERTURA GEOGRÁFICA DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS TERRITORIALES:**

Unidades Territoriales	Ubicación Geográfica	Provincia
Oficina matriz CFN- Guayaquil	Av. 9 de Octubre 200 y Pichincha Telf.: (593) 04 256 0888 / (593) 04 259 1800	Guayas
Sucursal Quito	Iñaquito 36 A, entre Av. Naciones Unidas y Corea, Edificio Platinum G. Telf.: (593) 02 393 5700 / 02 393 5899	Pichincha
Sucursal Riobamba	Dirección: Veloz 21-40 y García Moreno esquina Teléfono: (593) 03 294 1349 / 03 294 2917	Chimborazo
Sucursal Cuenca	Dirección: Av. Ordoñez Lasso y Guayacanes Esq. Edif. Astudillo e Hijos. Teléfono: (593) 07 407 5917 / 07 407 5947	Azuay
Sucursal Loja	Dirección: Juan José Peña entre José Antonio Eguiguren y Colón Teléfono: (593) 07 257 1616	Loja
Sucursal Latacunga	Dirección: Centro de Atención Ciudadana (CAC Latacunga), Calles Márquez de Maenza, entre Quito y Sánchez de Orellana, PB, oficina N° 21, sección de atención al público.	Cotopaxi
Sucursal Ambato	Dirección: Simón Bolívar 21-06 y Guayaquil esquina Teléfono: (593) 03 242 1319 / 03 242 1626	Tungurahua
Sucursal Ibarra	Dirección: Bolívar 383 y Grijalva Teléfono: (593) 06 264 3050	Imbabura
Sucursal Manta	Dirección: Malecón entre 13 y 14, Edif. El Vigía, mezzanine Teléfono: (593) 05 262 1641 / 05 262 1734	Manabí

Sucursal Esmeraldas	Dirección: Sucre entre Quito y Ricaurte Teléfono: (593) (06) 245 2970 / (06) 245 0774	Esmeraldas
Sucursal Machala	Dirección: Av. Pichincha, entre Tarqui y Junín Teléfono: (593) 07 293 7728	Guayas
Sucursal Salinas	Dirección: Eleodoro Solórzano y 12 s/n, Central de Atención Ciudadano, parroquia José Luis Tamayo Teléfono: (593) 04 293 1912	Santa Elena

**Fuente:** Superintendencia de Bancos del Ecuador (2014)

Como indica en su informe la Corporación Financiera Nacional (2015), banca de desarrollo del Ecuador, es una institución financiera pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país.

La acción institucional está enmarcada dentro de los lineamientos de los programas del Gobierno Nacional dirigidos a la estabilización y dinamización económica convirtiéndose en un agente decisivo para la consecución de las reformas emprendidas.

La CFN durante su trayectoria institucional, ha consolidado su actividad crediticia, reiterando el compromiso de continuar sirviendo al sector productivo con especial atención a la micro y pequeña empresa apoyándoles adicionalmente en programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento productivo buscando mejorar y resaltar la gestión empresarial como fuente de competitividad a mediano y largo plazo.

## **PRODUCTOS**

Según la Corporación Financiera Nacional (2015), la principal línea de negocio de la Corporación Financiera Nacional, constituye la cartera comercial que concentra el 96,22% (US\$ 1.505 millones) del total de la cartera de créditos que alcanza a US\$ 1.564 millones. La cartera de microcrédito (US\$ 13 millones) orientada principalmente al sector transportista y de vivienda (US\$ 112,82 miles) que corresponde a las operaciones recibidas producto de la liquidación de la

Mutualista Benalcázar, dentro de la composición de la cartera son marginales (0,84% microcrédito y 0,01% vivienda). Del monto total de la cartera de créditos, US\$ 80 millones corresponden a cartera en riesgo, la cual presenta una cobertura de provisiones del 105,96%.

**Tabla 24.** APROBACIONES REALIZADAS POR MECANISMO DURANTE EL 2015

Mecanismo	Aprobaciones		Cumplimiento meta	Meta
	Ejecutado	Meta	2015	2016
Crédito directo - tradicional	175,94	190,64	92%	157,98
CFN Construye	67,37	70,04	96%	76,65
Programa Progresar - activo fijo	112,53	85,73	131%	106,75
Segundo piso	64,02	61,62	104%	48,50
Forestal	11,10	18,48	60%	20,74
Plan Renova	31,96	27,39	117%	25,50
Factoring Electrónico	32,70	34,00	96%	68,65
Factoring Internacional	2,12	3,06	69%	33,70
Comex - capital de trabajo	24,55	33,37	74%	37,53
Programa financiamiento	20,82	16,53	126%	42,00
Total	543,10	540,85	100%	618,00

Fuente: Sistemas CFN

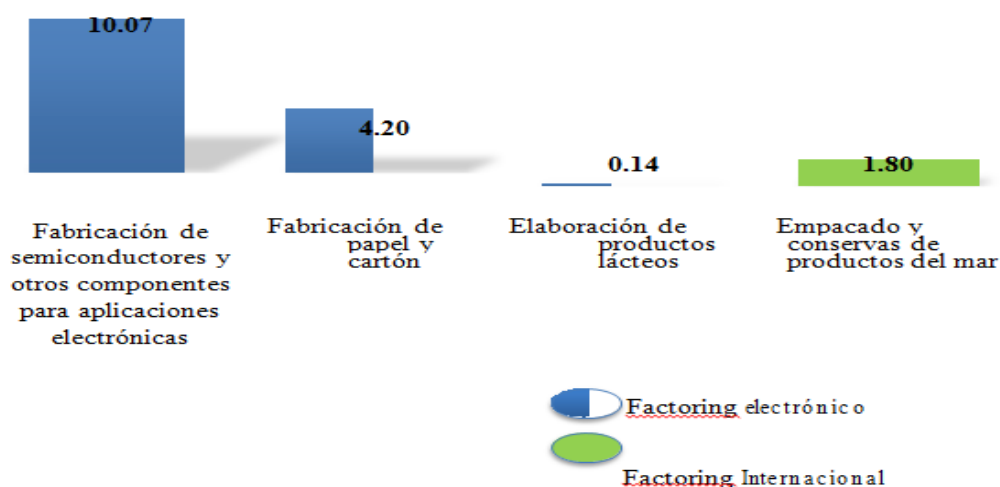
**Elaborado por:** Gerencia de División de Gestión Estratégica

A continuación procedemos a explicar la cartera de productos referentes a los créditos de banca de primer piso.

#### Factoring electrónico e internacional

Con el fin de generar liquidez inmediata por la venta de productos a escala nacional, en el 2015 se dio inicio a la herramienta financiera Factoring gracias a los nuevos procesos tecnológicos implementados. Dichos procesos son “en línea” con todas las seguridades posibles.

**Gráfico 37. FACTORING**



**Fuente:** Sistemas CFN

**Elaborado por:** Gerencia de División de Gestión Estratégica

Durante el año 2015 se aprobó un total de USD. 34,82 Millones cupos en Factoring, de los cuales USD. 16,21 Millones fueron destinadas a 240 facturas a proveedores descontadas.

## **Programa**

### **Progresar**

Uno de los puntos más potentes y estratégicos de la política económica de la institución es ayudar a consolidar el cambio estructural. Esto tiene énfasis en la matriz productiva que permita liberarse de una dinámica económica basada solo en la comercialización de bienes y servicios.

Con este fin la CFN desarrolló el Programa Progresar, que dentro de su componente de Activos Fijos, considera:

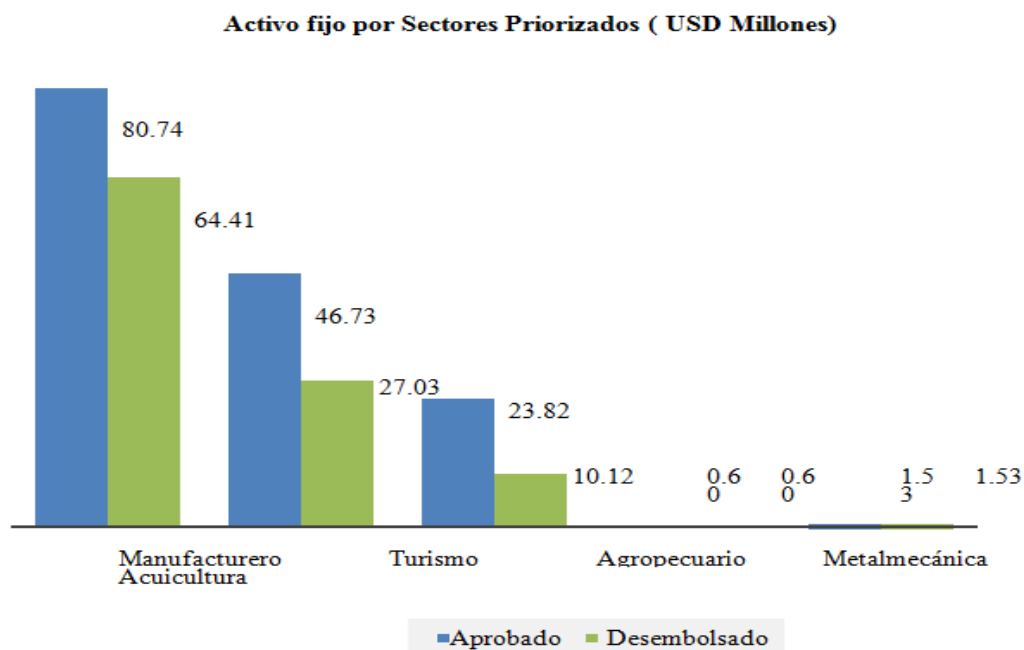
- ✓ Diversificación productiva: Basada en el desarrollo de industrias estratégicas-refinería, astillero, petroquímica, metalurgia y siderúrgica y en el establecimiento de nuevas actividades productivas-maricultura, biocombustibles, productos forestales de madera.

- ✓ Agregación de valor en la producción existente: Mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos de biotecnología (bioquímica y biomedicina), servicios ambientales y energías renovables.
- ✓ Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios: Industria farmacéutica, tecnología (software, hardware y servicios informáticos) y metalmecánica.
- ✓ Fomento a las exportaciones: Productos nuevos, provenientes de actores nuevos, particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo.

El reto de la Corporación tiene asidero en el cambio de la matriz productiva articulando su trabajo al de las principales entidades que lo promueven, como la Vicepresidencia de la República, el Ministerio Coordinador de Política Económica, Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca, Ministerio de Comercio Exterior, entre otros.

En el siguiente gráfico se muestran los montos aprobados y desembolsados del componente de Activos Fijos del Programa Progresar expresados en millones de dólares.

**Gráfico 38. ACTIVOS FIJOS SECTORES PRIORIZADOS**

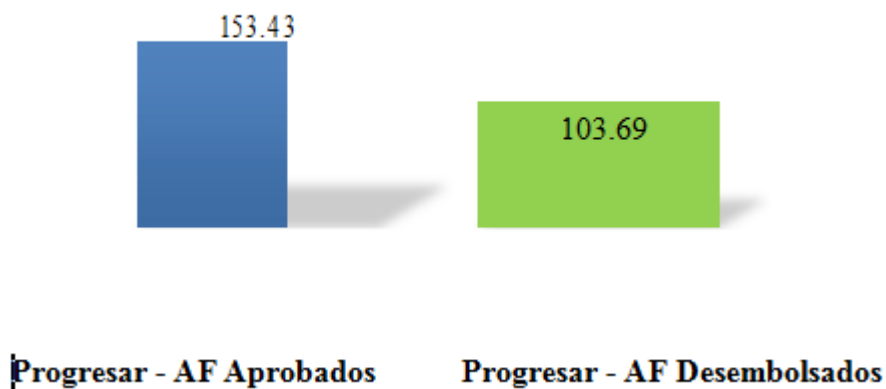


**Fuente:** Sistemas CFN

**Elaborado por:** Gerencia de División de Gestión Estratégica

**Gráfico 39. ACTIVOS FIJOS VS DESEMBOLSOS**

**Activo fijo Aprobados vs Desembolsados (USD Millones)**



**Fuente:** Sistemas CFN

**Elaborado por:** Gerencia de División de Gestión Estratégica

**Nota:** Los valores de aprobaciones y desembolsos descritos en esta sección, corresponde a los montos acumulados relacionados al programa progresar – activo fijo, desde su inicio en el año 2014, hasta el 31 de diciembre de 2015.

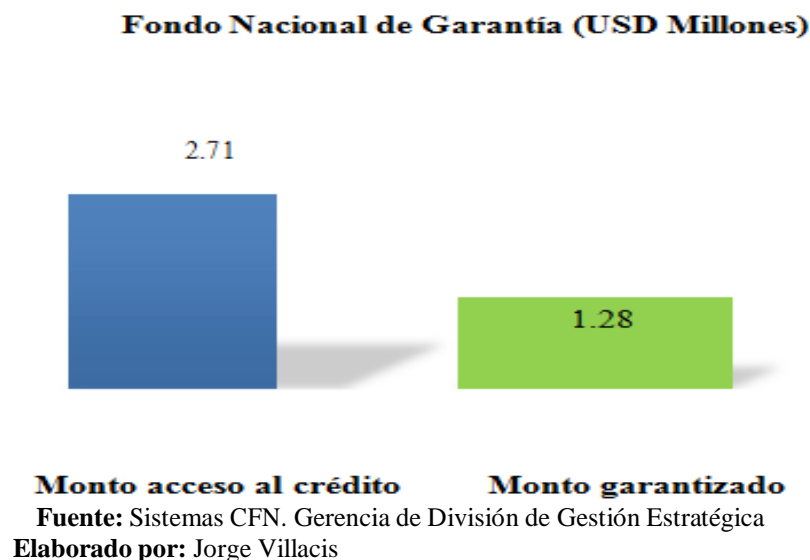
## Fondo Nacional de Garantía

Durante el año 2015, el Fondo de Garantía de la Corporación Financiera Nacional, mantuvo acercamientos con 30 entidades financieras para incentivar su participación con el mecanismo. Como resultado de estas reuniones el Fondo Nacional de Garantías suscribió 10 Convenios con entidades financieras del país: Banco Procredit, Banco del Austro, Banco Comercial de Manabí, Banco de Loja, Banco D-Miro, Coop. de Ahorro y Crédito San Francisco, Coop. Cámara de Comercio de Ambato, Coop. de Ahorro y Crédito Santa Rosa, Coop. de Ahorro y Crédito El Sagrario y Coop. Policía Nacional.

Asimismo, como parte del posicionamiento del producto en el sistema financiero, se realizaron 44 talleres de inducción sobre el funcionamiento del Fondo, instruyendo sobre el mecanismo a 744 funcionarios del sector bancario y cooperativo del Ecuador.

Adicionalmente, se dictaron charlas promocionales direccionadas a 2.031 potenciales beneficiarios finales de diferentes sectores económicos, en las que se dio a conocer esta herramienta financiera que facilita el acceso al crédito.

**Gráfico 40.** FONDO NACIONAL DE GARANTIA



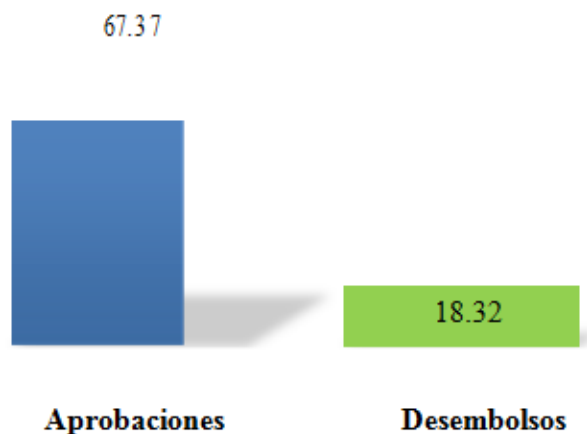
Durante el año 2015, el Fondo Nacional de Garantías formalizó 29 fianzas, por un total de USD 1,28 millones, facilitando el acceso a nuevo crédito a micro, pequeños y medianos empresarios por un valor que asciende a USD 2,71 millones.

### CFN Construye (USD Millones)

La Corporación Financiera Nacional, en su calidad de banca pública de desarrollo del país, otorga financiamiento a proyectos habitacionales integrales o por etapa, hasta el 80% del plan de inversión en función del análisis interno.

#### Gráfico 41. VIVIENDA

Durante el 2015, se aprobaron 13 proyectos y se construyeron 3.057 viviendas de interés prioritario.



**Fuente:** Sistemas CFN

**Elaborado por:** Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios

Nota. Información al 31 diciembre 2015

En resumen a nivel nacional se puede establecer el siguiente desempeño respecto a los sectores económicos del país.

**Tabla 25. DESEMBOLSOS POR SECTOR ECONÓMICO**

**Aprobaciones y desembolsos 2015 por sector económico ( USD Millones)**

Sector económico	Aprobaciones	Desembolsos
Manufactura	264,43	260,93
Agropecuario	83,22	61,59
Construcción	78,98	37,14
Transporte	44,79	35,74
Turismo	38,75	31,49
Pesca	23,78	22,85
Servicios	3,53	6,88
Suministro de electricidad, gas y agua	2,53	2,34
Minas y canteras	2,47	2,69
Comercio	0,62	2,75
<b>Total general</b>	<b>543,10</b>	<b>464,40</b>

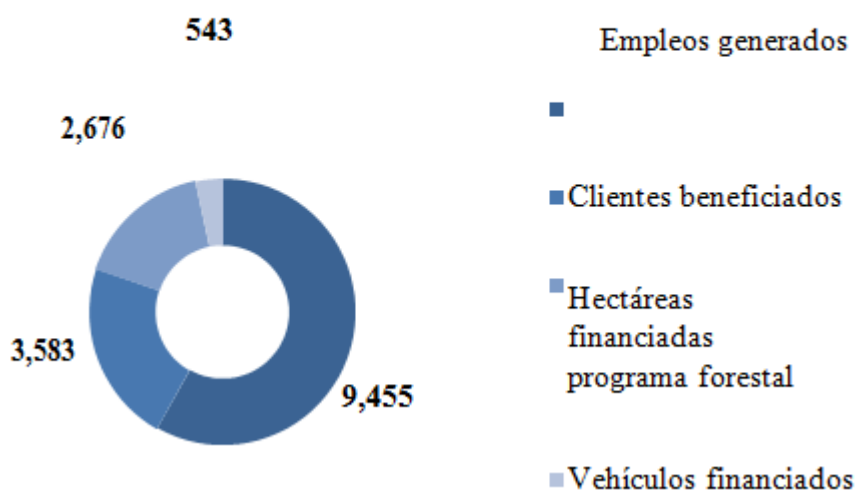
**Fuente:** Sistemas CFN. Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios

**Elaborado por:** Jorge Villacis

Resumen de Resultados

**Gráfico 42. RESULTADOS 2015**

**Principales resultados durante el año 2015**



**Fuente:** Sistemas CFN. Gerencia de División de Gestión Estratégica

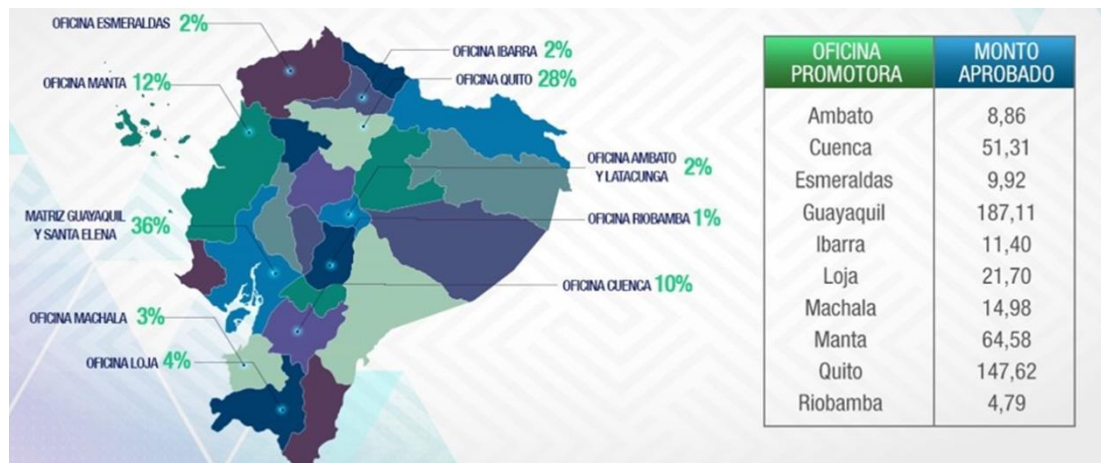
**Elaborado por:** Jorge Villacis

Con respecto a Tungurahua como indicamos que para su cobertura la CFN mantiene una oficina en la ciudad de Ambato que cubre la Zona 3 del País con los siguientes resultados tanto en aprobaciones como en desembolsos.

## Cobertura

La Corporación Financiera Nacional tiene presencia a nivel nacional con una cobertura de 11 oficinas y una Casa Matriz en Guayaquil.

**Gráfico 43. COBERTURA CFN**



**Fuente:** Sistemas CFN

**Elaborado por:** Gerencia de División de Gestión Estratégica

**Tabla 26. APROBACIONES Y DESEMBOLSOS POR SUCURSAL (USD MILLONES)**

Oficina promotora	Aprobaciones		Cumplimiento meta 2015	Meta 2016
	Ejecutado	Meta 2015		
Ambato	8,86	16,75	53%	21,05
Cuenca	51,31	33,26	154%	40,84
Esmeraldas	9,92	12,94	77%	13,32
Guayaquil	187,11	192,00	97%	185,11
Ibarra	11,40	12,47	91%	9,00
Loja	21,70	19,48	111%	19,71
Machala	14,98	19,51	77%	30,25
Manta	64,58	45,84	141%	98,02
Quito	147,62	166,33	89%	149,95
Riobamba	4,79	5,74	84%	8,75
Total	522,28	524,32	100%	576,00

Oficina promotora	Desembolsos		Cumplimiento meta 2015	Meta 2016
	Ejecutado	Meta 2015		
Ambato	8,12	17,75	46%	18,24
Cuenca	39,03	31,00	126%	56,84
Esmeraldas	8,48	11,82	72%	9,51
Guayaquil	175,71	194,65	90%	205,13
Ibarra	7,43	8,45	88%	8,41
Loja	17,06	19,81	86%	20,00
Machala	17,35	19,70	88%	27,30
Manta	60,33	53,88	112%	106,00
Quito	106,45	141,14	75%	148,05
Riobamba	3,63	5,27	69%	8,53
Total	443,59	503,47	88%	608,00

**Nota:** Información no incluye Programa de Financiamiento Bursátil por USD \$20.82

**Fuente:** Sistemas CFN

**Elaborado por:** Gerencia de División de Gestión Estratégica

### **Estructura Organizacional**

La Corporación Financiera nacional en su normativa vigente, define en su Libro II, la normativa sobre la Administración de su institución, lo que nos permite realizar el análisis de sus procesos generales y en específico el de la aprobación de créditos, lo cual exponemos a continuación mencionando su articulado.

Según Estatuto Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos De La Corporación Financiera Nacional (2009) se considera los siguientes artículos.

Artículo 1.- Estructura Organizacional.- La Corporación Financiera Nacional se alinea con su misión y definirá su estructura organizacional sustentada en su base legal y direccionamiento estratégico institucional determinado en la Matriz de Competencias y en su Modelo de Gestión.

Artículo 2.- Procesos de la Corporación Financiera Nacional.- Para cumplir con la misión de impulsar el desarrollo de los sectores prioritarios y estratégicos del país, a través de mecanismos de crédito financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen vivir; se ha definido dentro

de su estructura los procesos gobernantes, procesos sustantivos, adjetivos de asesoría y de apoyo.

2.1 Los procesos gobernantes: son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.

2.2 Los procesos sustantivos: son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y productos que ofrece a sus clientes la Corporación Financiera Nacional, y que se enfocan en cumplir la misión y objetivos estratégicos de la institución.

2.3 Los procesos adjetivos: son los que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

2.4 Los procesos desconcentrados: Son los procesos que permiten gestionar a la institución a nivel territorial, participan en el diseño de políticas, metodologías y herramientas; en el área de su jurisdicción en los procesos de información, planificación, inversión pública, reforma del Estado e innovación de la gestión pública, participación ciudadana y; seguimiento y evaluación..

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### Artículo 6.- Misión

Impulsar el desarrollo de los sectores prioritarios y estratégicos del Ecuador, a través de múltiples servicios financieros y no financieros, alineados a las políticas públicas. (DIR-016-2015)

### Artículo 7.- Visión

Ser el banco de desarrollo referente de Latinoamérica, eficiente y proactivo, con talento humano comprometido, que promueva la transformación de los sectores productivos del Ecuador.

#### Artículo 9.- Objetivos Estratégicos

1. Mantener un rendimiento adecuado que asegure el uso sostenible del capital Institucional
2. Optimizar los costos operativos asociados a nuestros productos y servicios
3. Incrementar las fuentes de fondeo de forma diversificada
4. Incrementar y diversificar el acceso a servicios financieros y no financieros hacia sectores priorizados a nivel nacional
5. Incrementar la satisfacción del cliente a través de servicios financieros y no financieros de calidad
6. Generar productos y servicios de calidad para ser referentes de Banca de desarrollo en la región.
7. Optimizar los procesos institucionales
8. Controlar y mitigar los riesgos integrales de la institución
9. Mantener una plataforma tecnológica de vanguardia para garantizar una adecuada atención al cliente interno y externo
10. Atender eficientemente al cliente interno
11. Optimizar la Planificación y control de Gestión
12. Mantener adecuados procesos de vinculación y desvinculación del talento humano dentro de marco normativo y legal del sector público.
13. Contar con el talento humano con las competencias necesarias acordes a los procesos Institucionales, dentro de una cultura de gestión habilitante

Artículo 10.- Enfoque Estratégico.- La Corporación Financiera Nacional es la banca de desarrollo productivo del Ecuador que provee servicios financieros y no financieros, fondos de garantías, administración de

negocios fiduciarios y asistencia técnica para personas naturales y jurídicas, empresas pequeñas, grandes y medianas, priorizadas en la política pública.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Artículo. 11.- De la Estructura Orgánica.- La Corporación Financiera Nacional, para el cumplimiento de sus competencias, atribuciones, misión y visión, desarrollará los siguientes procesos internos que estarán conformadas por:

### 1. PROCESOS GOBERNANTES:

#### 1.1 Direccionamiento Estratégico

Responsables:

- ✓ Directorio
- ✓ Comisión Ejecutiva
- ✓ Gerente General

### 2. PROCESOS SUSTANTIVOS

#### 2.1 Direccionamiento Técnico

Responsable: Subgerente General

##### 2.1.1 Gestión de Productos y Servicios

Responsable: Gerente de División de Productos y Servicios

##### 2.1.1.1 Gestión de Desarrollo de Productos y Servicios

Responsable: Subgerente Nacional de Desarrollo de Productos y Servicios

##### 2.1.1.2 Gestión de Servicios No Financieros

Responsable: Subgerente Nacional de Servicios No Financieros

##### 2.1.1.3 Gestión de Desarrollo de Fondos de Capital de Riesgo

Responsable: Subgerente Nacional de Desarrollo de Fondos de Capital de Riesgo

##### 2.1.2 Gestión de Crédito

Responsable: Gerente de División de Crédito

#### 2.1.2.1 Gestión de Crédito de Primer Piso

Responsable: Subgerente Nacional de Crédito de Primer Piso

#### 2.1.2.2 Gestión de Crédito de Segundo Piso

Responsable: Subgerente Nacional de Crédito de Segundo Piso

#### 2.1.2.3 Gestión de Seguimiento y Recuperación de Crédito

Responsable: Subgerente Nacional de Seguimiento y

Recuperación de Crédito

#### 2.1.2.4 Gestión de Fondo de Garantía

Responsable: Subgerente Nacional de Fondo de Garantía

#### 2.1.3 Gestión de Comercio Exterior

Responsable: Gerente de División de Comercio Exterior

#### 2.1.4 Gestión de Finanzas

Responsable: Gerente de División de Finanzas

##### 2.1.4.1 Gestión de Negocios Financieros

Responsable: Subgerente Nacional de Negocios Financieros

##### 2.1.4.2 Gestión de Captaciones

Responsable: Subgerente Nacional de Captaciones

##### 2.1.5 Gestión de Enlace Interinstitucional

Responsable: Subgerente Nacional de Enlace Interinstitucional

#### 2.4 Gestión de Riesgos

Responsable: Gerente de División de Riesgos

##### 2.4.1 Gestión de Riesgos de Crédito

Responsable: Subgerente Nacional de Riesgos de Crédito

##### 2.4.2 Gestión de Riesgos de Mercado y Liquidez

Responsable: Subgerente Nacional Riesgo de Mercado y Liquidez

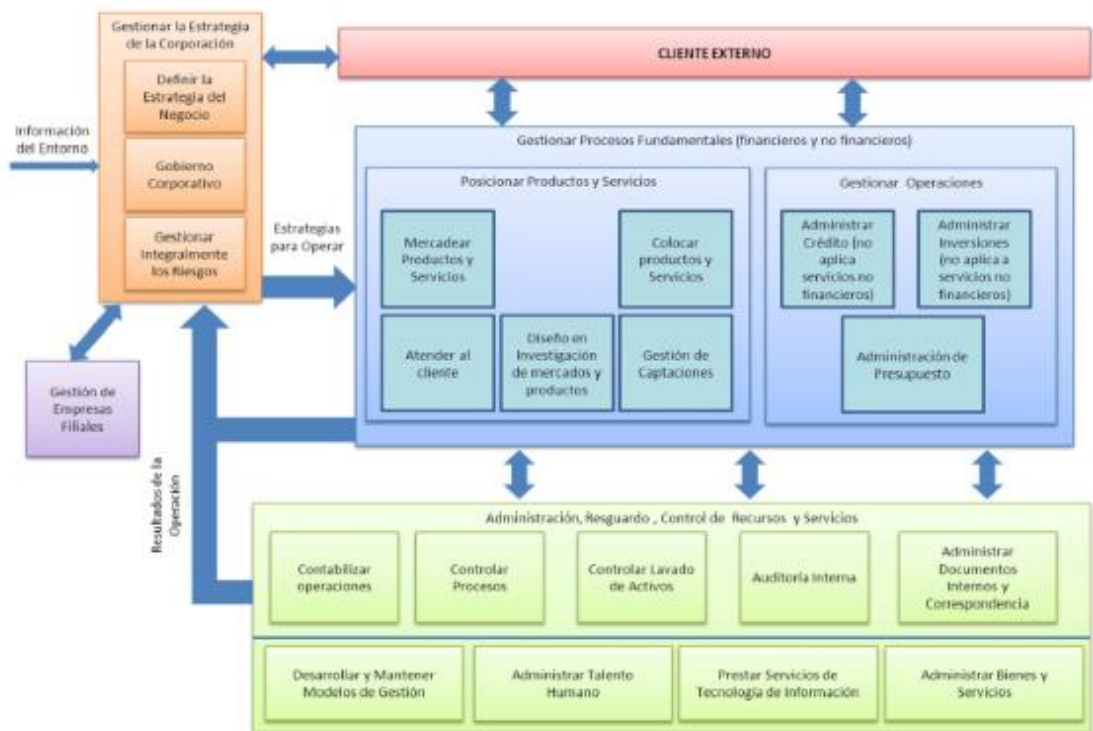
##### 2.4.3 Gestión de Riesgos Operativo

Responsable: Subgerente Nacional de Riesgo Operativo

**Gráfico 44. MAPA DE PROCESOS**



**Mapa de procesos**



**Fuente:** CFN

Estructura Orgánica Sucursales

Las sucursales gestionarán sus procesos con equipos técnicos

**Gráfico 45. ESTRUCTURA ORGÁNICA SUCURSALES**



**Fuente:** CFN

## **PROCEDIMIENTOS**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **DIRECTORIO Y COMISIÓN EJECUTIVA**

#### **a. Misión**

Establecer las políticas generales de la Corporación en concordancia con los planes de desarrollo del Gobierno Nacional.

**RESPONSABLE:** Presidente (a) del Directorio.

#### **b. Atribuciones y Responsabilidades**

##### **DIRECTORIO**

1. Designar a los representantes de la Corporación en juntas generales, directorios de las filiales de la CFN, conforme la normativa legal vigente.
2. Conocer y aprobar los estados financieros, los planes estratégicos y demás información relevante de las filiales de la CFN.
3. Determinar y resolver los asuntos de capital autorizado y capital pagado acorde a lo establecido;

4. Establecer la política general de la Corporación en concordancia con los planes de desarrollo del Gobierno Nacional.
5. Aprobar las políticas generales de endeudamiento, crédito, inversión,
6. desinversión, garantías, liquidez, riesgo, control y administrativas; así como las condiciones y los montos hasta los cuales puedan resolver operaciones la Comisión Ejecutiva y el Gerente General de la Corporación Financiera Nacional.
7. Dictar los reglamentos para el manejo de los fondos especiales que se establezcan, para cumplir con los objetivos de la Corporación.
8. Conocer y aprobar los programas de desinversión de la Corporación, los términos, condiciones y el procedimiento de venta de las acciones de las empresas en que participa.
9. Fijar los tipos de descuento con los que la Corporación sin necesidad de aprobación alguna por parte del Directorio del Banco Central del Ecuador, negocie los títulos a que se refiere esta Ley.
10. Acordar la emisión de títulos.
11. Autorizar la participación de la Corporación en el capital de empresas y establecer el respectivo cronograma de desinversión.
12. En el caso de que reformas legales o nuevas leyes, señalaren nuevas posibilidades crediticias para las instituciones financieras públicas o privadas, el Directorio podrá autorizar esas operaciones no contempladas en el Art. 24 de la Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional.
13. Establecer los créditos o líneas de crédito y las políticas de inversión para la adquisición de valores en el mercado bursátil del país que se consideren necesarios para el cumplimiento de sus fines, con recursos propios, con los que obtuviere en préstamo, con los que obtenga del mercado financiero, con los que le fueren confiados por el Estado o por cualquier entidad del sector público o privado, de acuerdo al literal j) del Art. 15 de la Codificación de la Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional.
14. Elegir, de entre sus miembros, al Vicepresidente, quien reemplazará al Presidente en caso de falta temporal de éste.

15. Autorizar la adquisición de bienes muebles e inmuebles, su enajenación, prendas, hipotecas o gravámenes de cualquier naturaleza, cuando su cuantía exceda de los límites fijados para la Comisión Ejecutiva y para el Gerente General.
16. Aprobar el plan estratégico.
17. Aprobar el plan operativo que contendrá objetivos, metas, programas de inversión y financiamiento de la Corporación para el siguiente ejercicio.
18. Conocer anualmente el informe del Gerente General.
19. Conocer y aprobar los balances auditados de la Corporación cortados al 31 de diciembre y determinar la aplicación de las utilidades del ejercicio.
20. Presentar anualmente al Presidente de la República, un informe sobre las actividades de la Corporación, cortado al 31 de diciembre.
21. Nombrar y remover al Gerente General, Subgerente General y Secretario General de la Corporación.
22. Autorizar la contratación de la auditoría externa de la Corporación con una firma especializada de reconocida capacidad y solvencia, inscrita en el Registro de la
23. Superintendencia de Bancos y Seguros.
24. Designar al Oficial de Cumplimiento, de Atención de Reclamos de acuerdo con lo establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros; así como solicitar a la
25. Contraloría General del Estado el nombramiento del Auditor Interno.
26. Aprobar cada año el presupuesto institucional de la Corporación.
27. Establecer o eliminar oficinas en los lugares que juzgare convenientes.
28. Proponer las reformas a la normativa de creación institucional.
29. Dictar los reglamentos internos, estatuto orgánico.
30. Delegar específicamente cualquiera de sus atribuciones a la Comisión Ejecutiva y al Gerente General cuando lo consideren pertinente.
31. Los demás que estén comprendidos en el objeto de la Corporación y que no estén expresamente reservados por la ley o sus reglamentos a algún otro organismo.

32. Aprobar y emitir las políticas generales para la prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos, en el marco de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
33. Aprobar el Código de Ética en relación a la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otros delitos.
34. Aprobar el Manual de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otros delitos y sus actualizaciones.
35. Aprobar, en enero de cada año, el plan de trabajo anual de la unidad de cumplimiento en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otros delitos así como el informe de esta unidad correspondiente al año inmediato anterior.
36. Designar al oficial de cumplimiento y a su respectivo suplente, de conformidad con el perfil y requisitos exigidos para ocupar el cargo, y removerlos de sus funciones, cuando existan méritos para ello.
37. La gestión de lavado de activos y financiamiento de delitos será responsabilidad exclusiva del Directorio de la entidad, en tanto no se disponga de un oficial de cumplimiento debidamente calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
38. Designar a los miembros del comité de cumplimiento.
39. Aprobar la adquisición de los recursos técnicos y la contratación de los recursos humanos necesarios para implementar y mantener los procedimientos de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otros delitos.
40. Designar las instancias autorizadas para exceptuar clientes del diligenciamiento del formulario de licitud de fondos.
41. Determinar las sanciones administrativas para quien incumpla los procesos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otros delitos.
42. Conocer y realizar un seguimiento de las resoluciones adoptadas por el comité de cumplimiento, dejando expresa constancia en el acta respectiva.
43. Aprobar la metodología general de la matriz de riesgos de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otros delitos y las metodologías, modelos e indicadores cualitativos y cuantitativos para la

oportuna detección de las transacciones económicas inusuales e injustificadas que presenta el comité de cumplimiento.

## COMISIÓN EJECUTIVA DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

1. Resolver las operaciones y aquellos asuntos que expresamente le delegue el Directorio. La Comisión Ejecutiva deberá informar al Directorio en la siguiente sesión sobre las resoluciones adoptadas;
2. Someter cada año a consideración del Directorio el Plan Operativo que contendrá objetivos, metas, programas de inversión, financiamiento y presupuesto administrativo de la Corporación;
3. Conocer y autorizar la contratación de empréstitos u operaciones en el mercado nacional o internacional que obtenga la Corporación de entidades financieras nacionales e internacionales e informar de sus resoluciones al Directorio en su próxima sesión;
4. Determinar la forma de prestación de asistencia técnica y apoyo no financiero a las instituciones del sistema financiero y empresas de sectores productivos y de servicios;
5. Autorizar la participación de la Corporación en el capital de empresas y establecer el cronograma de desinversión;
6. Autorizar la concesión de garantías en los términos contemplados en esta Ley; y,
7. Designar al funcionario de la Corporación que reemplazará temporalmente al Subgerente General.

## GERENCIA GENERAL

### a. Misión

Dirigir y administrar a la Corporación, a través del ejercicio de la representación legal de la CFN, e informar al Directorio de la institución sobre su gestión operativa y administrativa.

RESPONSABLE: Gerente (a) General.

b. Atribuciones y Responsabilidades

- i. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Directorio y de la Comisión Ejecutiva.
  - ii. Proponer al Directorio las políticas generales de endeudamiento, crédito, inversión, desinversión, garantías, liquidez, riesgo, control y administración.
  - iii. Preparar el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto general de la Corporación, y someterlos a conocimiento y aprobación del Directorio o Comisión Ejecutiva y ejecutarlos sin más requisitos.
  - iv. Ejecutar el plan estratégico, el plan operativo, el presupuesto y administrar los bienes y negocios de la Corporación, ciñéndose a los lineamientos de política, a las normas y disposiciones que dicte el Directorio.
  - v. Vigilar la marcha de la Corporación e informar al Directorio sobre los resultados de la ejecución de las políticas, del plan estratégico, plan operativo y del presupuesto.
  - vi. Preparar la agenda para las sesiones del Directorio y de la Comisión Ejecutiva.
2. Suscribir los convenios y contratos en representación de la Corporación Financiera Nacional.
  3. Asistir a las juntas de accionistas de las empresas en que la Corporación tuviere participación de capital, o designar representantes.
  4. Delegar cualquiera de sus atribuciones a funcionarios o servidores de la Corporación Financiera Nacional.
  5. Ejercer la jurisdicción coactiva en representación de la Corporación o delegarla.
  6. Proponer al Directorio el nombramiento o remoción del Subgerente General y del Secretario General.
  7. Solicitar al Directorio que se requiera a la Contraloría General del Estado la remoción del Auditor Interno, por causas justificadas.
  8. Designar y remover a los miembros del personal cuyo nombramiento no compete al Directorio, contratar o cesar a empleados o funcionarios.

9. Designar y remover a los miembros del personal cuyos cargos son de libre nombramiento y remoción.
10. El Gerente General designará, contratará o cesará a funcionarios que no sean de libre nombramiento y remoción, aplicando para el efecto las normas de la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento.
11. Desarrollar la normativa corporativa al directorio y monitorear su cumplimiento a nivel nacional.
12. Definir el Plan Institucional y la gestión de los resultados de la CFN, incluyendo los objetivos estratégicos, indicadores, estrategias, metas y riesgos organizacionales.
13. Realizar la identificación, evaluación y el tratamiento de los riesgos estratégicos con el fin de reducir la probabilidad de impacto de posibles amenazas al cumplimiento de los objetivos establecidos.
14. Liderar y controlar el Plan Institucional (plan estratégico, plan de negocios, plan operativo; y presupuesto financiero y administrativo) aprobado por el Directorio, que garantice la solidez y viabilidad de la CFN, respondiendo por la rentabilidad financiera, económica y social, a corto, mediano y largo plazos.
15. Aplicar y aprobar las acciones administrativas relacionadas con la gestión del Talento Humano, acorde a lo establecido en la LOSEP, su Reglamento y Normas Técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, en su calidad de Autoridad Nominadora.
16. Proponer al Directorio políticas para la administración integral de los riesgos y monitorear su gestión.
17. Velar por el mantenimiento de la reputación de CFN ante los distintos “stakeholders”.
18. Aprobar las acciones administrativas relacionadas con la gestión del Talento Humano, acorde a lo establecido en la LOSEP, su Reglamento y Normas Técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, en su calidad de Autoridad Nominadora.
19. Cumplir y hacer cumplir, la normativa legal vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.

20. Los demás que le corresponda de acuerdo con la ley, los reglamentos y normatividad de la Corporación, y aquellos que le encomendará el Directorio o la Comisión Ejecutiva.

## **GESTIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **GERENCIA DE DIVISIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

#### **a. Misión**

Estructurar, coordinar y supervisar la aplicación de estrategias institucionales que viabilicen el diseño y rediseño de productos y servicios institucionales, así como el fomento al sector productivo, priorizando la canalización de recursos institucionales hacia los sectores determinados por la política pública.

RESPONSABLE: Gerente (a) de División de Productos y Servicios.

#### **b. Atribuciones y Responsabilidades**

1. Revisar y aprobar el diseño o rediseño preliminar de productos o servicios financieros y no financieros; así como realizar una evaluación técnica, financiera, legal; y socio ambiental, de ser el caso de estos productos, así como los fondos de capital.
2. Proponer a las instancias correspondientes para su aprobación, los productos y servicios institucionales, en coordinación con las áreas de negocio.
3. Dirigir, en coordinación con las áreas de negocio, la implementación y puesta en marcha, e incubación de los productos o servicios institucionales, verificando el correcto funcionamiento tecnológico y operativo del producto o servicio, la adecuada capacitación a los responsables de su ejecución y la publicación.
4. Determinar las acciones y estrategias a seguir para promover la creación y estructuración de nuevos productos o servicios institucionales, alineadas a las metas y objetivos institucionales.

5. Emitir metodologías que permitan mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del desarrollo y la administración de los productos y servicios institucionales.
6. Definir directrices para la estructuración de programas institucionales o interinstitucionales que contribuyan a la provisión de asistencia técnica, la capacitación al cliente externo, o de otros servicios no financieros que fomenten el desarrollo del sector productivo del país, acorde a los sectores priorizados, las mejores prácticas de vanguardia y las disposiciones gubernamentales.
7. Establecer estrategias de ejecución de programas de asistencia técnica y capacitación a clientes y potenciales clientes de CFN.
8. Desarrollar metodologías que permitan mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del desarrollo y la administración de los productos y servicios institucionales.
9. Definir lineamientos y directrices para la estructuración de programas institucionales o interinstitucionales que contribuyan a la provisión de asistencia técnica o de otros servicios no financieros que fomenten el desarrollo del sector productivo del país.
10. Revisar que el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios institucionales o los ajustes efectuados a los existentes, cumplan con los requerimientos identificados en el mercado objetivo o los definidos por la Alta Gerencia.
11. Impartir directrices metodológicas que permitan identificar oportunidades de inversión productiva.
12. Coordinar con la Gerencia de División de Gestión Estratégica la realización de investigaciones y el soporte técnico que permitan identificar y desarrollar los productos y servicios institucionales.
13. Coordinar con la Gerencia de División de Mercadeo y Comunicación, la promoción y difusión de los productos y servicios, acorde a las definiciones de la Alta Gerencia.
14. Gerencia.
15. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.

16. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Alta Gerencia.

## **GESTIÓN DE DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **SUBGERENCIA NACIONAL DE DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

#### **a. Misión**

Desarrollar e implementar productos y servicios financieros en la institución; alineados a la política gubernamental, y al direccionamiento establecido por las autoridades institucionales, a fin de promover el fomento al sector productivo, priorizando la canalización de recursos institucionales hacia los sectores determinados por la política pública.

RESPONSABLE: Subgerente (a) Nacional de Desarrollo de Productos y Servicios.

#### **b. Atribuciones y Responsabilidades**

1. Identificar los productos o servicios financieros a desarrollar en la Corporación, de acuerdo a la visión estratégica institucional, los segmentos de mercado priorizados y las políticas o planes gubernamentales dispuestos.
2. Dirigir el diseño o rediseño de los productos y servicios financieros, que identifique todos los requerimientos técnicos, financieros, legales, operativos, logísticos, documentales y tecnológicos necesarios, en coordinación con las áreas involucradas.
3. Gestionar la aprobación de los productos o servicios financieros diseñados.
4. Coordinar la implementación y puesta en marcha de los productos o servicios financieros aprobados y sus ajustes; verificando el correcto funcionamiento del producto o servicio, la adecuada capacitación de los responsables de su ejecución y publicación.

5. Dirigir el seguimiento y la evaluación integral de los productos implementados, de manera coordinada con las áreas responsables de su ejecución, procurando su mejora continua.
6. Determinar oportunidades de mejora o ajustes para el producto o servicio evaluado.
7. Emitir metodologías que permitan mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del desarrollo y la administración de los productos y servicios institucionales.
8. Emitir directrices para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del desarrollo y la administración de los productos y servicios institucionales.
9. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
10. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área, para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
11. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia.
12. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia.

### **c. Productos**

1. Cartera de potenciales productos y servicios financieros.
2. Plan de diseño o rediseño de productos y servicios financieros.
3. Informes de recomendación de productos y servicios financieros diseñados o rediseñados.
4. Manual del producto o servicio financiero implementado o ajustado.
5. Informe de implementación del producto o servicio financiero diseñado o rediseñado.
6. Informe de implementación de los ajustes a productos y servicios financieros.
7. Informe de evaluación de los productos y servicios financieros en ejecución.
8. Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia.

## **GESTIÓN DE DESARROLLO DE FONDOS DE CAPITAL DE RIESGO**

### **SUBGERENCIA NACIONAL DE DESARROLLO DE FONDOS DE CAPITAL DE RIESGO**

#### **a. Misión**

Desarrollar e implementar fondos de capital de riesgo, alineados a la política gubernamental y al direccionamiento estratégico emitido por las autoridades institucionales, a fin de promover el fomento al sector productivo, priorizando la canalización de recursos institucionales hacia los sectores determinados por la política pública.

RESPONSABLE: Subgerente (a) Nacional de Desarrollo de Fondos de Capital de Riesgo.

#### **b. Atribuciones y Responsabilidades**

1. Identificar los fondos de capital a desarrollar en la Corporación, de acuerdo a la visión estratégica institucional, los segmentos de mercado priorizados.
2. Dirigir el diseño o rediseño de los fondos de capital, que identifique todos los requerimientos técnicos, financieros, legales, operativos, logísticos, documentales y tecnológicos necesarios, en coordinación con las áreas involucradas.
3. Gestionar la aprobación de los fondos de capital diseñados o ajustados.
4. Coordinar la implementación y puesta en marcha de los fondos de capital de riesgo aprobados y sus ajustes, verificando el correcto funcionamiento del producto o servicio, el adecuado conocimiento de los responsables de su ejecución y la publicación.

5. Difundir la implementación de los nuevos fondos de capital a la Gerencia de División de Mercadeo y Comunicación, a fin de que el producto sea adecuadamente difundido.
6. Coordinar las acciones interinstitucionales y otras que demande el desarrollo de los fondos de capital de riesgo.
7. Dirigir el seguimiento y la evaluación integral de los fondos de capital implementados, de manera coordinada con las áreas responsables de su ejecución, procurando su mejora continua.
8. Determinar oportunidades de mejora o ajustes para el fondo de capital evaluado.
9. Emitir metodologías que permitan mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del desarrollo y la administración de los fondos de capital de riesgo.
10. Emitir directrices para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del desarrollo y la administración de los fondos de capital de riesgo.
11. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
12. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
13. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia.
14. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia.

### **c. Productos**

1. Informes de diseño o rediseño de fondos de capital.
2. Informes de recomendación de fondos de capital diseñados o rediseñados.
3. Manual del fondo de capital implementado o ajustado.
4. Informe de implementación del fondo de capital diseñado o rediseñado.
5. Informe de implementación de los ajustes a fondos de capital.
6. Informe de evaluación de los fondos de capital en ejecución.
7. Estudios para identificar fondos de capital.
8. Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia.

## **GESTIÓN DE CRÉDITO**

### **GERENCIA DE DIVISIÓN DE CREDITO**

#### **a. Misión**

Promover el desarrollo del sector productivo del país, en el marco de las políticas gubernamentales, facilitando su acceso al financiamiento, a través de los distintos mecanismos de exposición con que cuenta la Corporación; y, velar por la calidad de la cartera y los contingentes.

RESPONSABLE: Gerente (a) de División de Crédito.

#### **b. Atribuciones y Responsabilidades**

1. Dirigir, analizar, validar y aprobar la planificación operativa y estratégica del área en coordinación con las subgerencias a su cargo, dentro de la estrategia institucional.
2. Controlar el cumplimiento de las metas y objetivos del área, incluidas las de las Gerencias Regionales.
3. Establecer las estrategias a nivel nacional para impulsar el crédito de primer y segundo piso y la supervisión eficiente en coordinación con las Subgerencias, en la concesión, administración y recuperación del crédito.
4. Establecer las estrategias a nivel nacional para impulsar el uso de los productos de comex.
5. Monitorear la participación de la institución en el segmento de mercado identificado;
6. Controlar que la ejecución de los procesos de evaluación, concesión, administración y recuperación del crédito a nivel nacional, cumplan con la normativa vigente.
7. Gestionar la mejora continua de los procesos de originación, evaluación, concesión, administración y recuperación de los productos financieros y

crediticios que ofrece la en coordinación con las Gerencias de División de Productos y Servicios, Comercio Exterior y, Gestión Estratégica.

8. Controlar y evaluar la ejecución del plan operativo y estratégico de las subgerencias a cargo, estableciendo directrices que garanticen su cumplimiento.
9. Analizar y recomendar la liberación de garantías siendo responsable porque no se incumplan las condiciones aprobadas para las operaciones.
10. Controlar los niveles de servicio al cliente externo resultantes de la gestión de concesión, administración y recuperación de los financiamientos otorgados.
11. Mantener con la Gerencia de División de Operaciones una adecuada comunicación, coordinación y cooperación en los procesos del negocio.
12. Informar a la alta gerencia las oportunidades de nuevas colocaciones (sectores, segmentos, clientes, entre otros) y los riesgos de la cartera para la institución, para la toma de decisiones.
13. Proponer a la Gerencia de División de Productos y Servicios el diseño de nuevos productos o el rediseño de productos existentes, de acuerdo a los hallazgos encontrados en su uso; y las necesidades identificadas en los clientes externos.
14. Revisar, recomendar y de ser competente aprobar de forma colegiada operaciones para clientes
15. Diseñar y establecer las estrategias para el desarrollo y la consolidación del Sistema Nacional de Garantías en el Ecuador, alineado a directrices gubernamentales, estrategias institucionales y buenas prácticas internacionales.
16. Supervisar la gestión de colocación de garantías crediticias
17. Dirigir la planificación estratégica y operativa periódica del Fondo Nacional de Garantía, con la participación de sus actores; y, monitorear y evaluar su cumplimiento.
18. Gestionar y defender los intereses del Fondo Nacional de Garantía y de la Corporación Financiera Nacional (en calidad de constituyente) frente a terceros y al resto de entes vinculados al Fideicomiso.
19. Coordinar el proceso de mejora continua del Fondo Nacional de Garantía a través de investigaciones que permitan identificar oportunidades de innovación y mecanismos para incrementar la participación en el mercado, la

competitividad y la efectividad de su gestión, enmarcados en estándares nacionales, internacionales y directrices gubernamentales.

20. Controlar el cumplimiento de las resoluciones de Junta de Fideicomiso del Fondo.
21. Nacional de Garantía; así como de la normativa establecida por organismos de control sobre el Fondo Nacional y su Fideicomiso.
22. Propiciar la generación de normatividad acorde al accionar del mecanismo.
23. Evaluar el impacto de las políticas implementadas en el Fondo Nacional de Garantía y desarrollar estrategias necesarias.
24. Velar por el cumplimiento de la normativa vigente en materia ambiental
25. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
26. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Alta Gerencia.

## **GESTIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO**

### **SUBGERENCIA NACIONAL DE CREDITO DE PRIMER PISO**

#### **a. Misión**

Lograr el cumplimiento a nivel nacional, de la aplicación de lineamientos y directrices para la concesión del crédito de primer piso, velando por la óptima calidad de la cartera, a fin de promover el fomento al sector productivo, priorizando la canalización de recursos institucionales hacia los sectores determinados por la política pública.

RESPONSABLE: Subgerente (a) Nacional de Crédito de Primer Piso

#### **b. Atribuciones y Responsabilidades**

1. Velar por la calidad en la concesión de financiamientos, el cumplimiento de las metas planificadas.

2. Dirigir la planificación anual de metas de colocación enmarcada en las directrices estratégicas institucionales y la política gubernamental.
3. Proponer estrategias comerciales que permitan el cumplimiento a nivel nacional de las metas planificadas, contribuyendo a una mayor participación de la institución en los segmentos de mercado identificados.
4. Proponer metodologías y otros lineamientos para asegurar la recepción, emisión y validación de la totalidad de los documentos que habilitan la provisión de los productos crediticios en el marco normativo vigente.
5. Proponer metodologías y otros lineamientos para asegurar el ingreso correcto, suficiente, y oportuno de la información en los sistemas informáticos transaccionales para el procesamiento del crédito dentro del marco normativo vigente.
6. Controlar que la base de clientes actuales y potenciales de la institución esté actualizada para que permita el cumplimiento de las metas institucionales a nivel nacional.
7. Monitorear el nivel de satisfacción del cliente externo a nivel nacional, en coordinación con la Subgerencia Nacional de Calidad, e implementar acciones que contribuyan a mejoras en los productos financieros y crediticios en coordinación con la Gerencia de División de Productos y Servicios.
8. Evaluar el desempeño del proceso de concesión de productos financieros y crediticios, identificar oportunidades de mejora a nivel nacional; y, proponer su implementación a través de la Gerencia de División de Crédito, la Gerencia de División de Productos y Servicios y la Gerencia de División de Gestión Estratégica.
9. Proponer mecanismos que permitan identificar beneficiarios potenciales de crédito a nivel nacional, que requieran la provisión de servicios no financieros y coordinar su gestión con las áreas responsables.
10. Promover la promoción y difusión de los productos de crédito de primer piso en el marco de la estrategia institucional, en coordinación con las unidades correspondientes.

11. Proponer metodologías y modelos para una adecuada evaluación financiera, técnica, ambiental, y de ser el caso, económica de las propuestas crediticias que se presenten en la Corporación.
12. Velar por que las recomendaciones emitidas por los comités o instancias aprobatorias estén recogidas en las resoluciones, decisiones y documentos mediante los cuales se instrumenten las operaciones por ejemplo: (contratos de mutuo).
13. Velar porque de manera oportuna se notifiquen a los deudores, el retraso en el pago de obligaciones a nivel nacional.
14. Mantener debidamente informado al Gerente de División de Crédito, sobre el cumplimiento mensual de metas, por producto o servicio.
15. Mantener debidamente informado al Gerente de División de Crédito, sobre el monto de la cartera vigente, por cliente o grupo económico, vs los presupuestos asignados.
16. Velar porque el proceso de evaluación de crédito cumpla con los plazos fijados, conforme la normativa interna de la Corporación.
17. Pronunciarse en los documentos de evaluación sobre si recomienda o no la aprobación de la operación propuesta.
18. Supervisar y monitorear a nivel nacional que las recomendaciones de las solicitudes de crédito se encuentren debidamente respaldadas y cumplan con los requisitos técnicos, legales y operativos establecidos en la normativa vigente.
19. Monitorear a nivel nacional que la gestión de avalúos e informes técnicos de las garantías ofrecidas, así como la contratación de sus pólizas de seguros, cumplan con los procedimientos y normativa vigentes.
20. Proponer lineamientos, directrices, metodologías e instrumentos a nivel nacional para la ejecución de visitas in situ que permitan evidenciar el destino del crédito, el cumplimiento de las condiciones previas a los desembolsos así como de las condiciones especiales que constan en las resoluciones de los Comités o instancias aprobatorias.
21. Supervisar el cumplimiento a nivel nacional, de los lineamientos, directrices, metodologías e instrumentos para la ejecución de la constatación in situ de la infraestructura física para la ejecución del proyecto y de sus garantías.

22. Monitorear la instrumentación de los desembolsos con la Gerencia de División de Asesoría Jurídica y la Subgerencia de Cartera y Tesorería.
23. Monitorear a nivel nacional la notificación oportuna a los clientes externos del vencimiento de plazos para cumplimiento de obligaciones; renovación de pólizas y avalúos, u otra documentación reglamentaria, de acuerdo a las alertas emitidas por la Subgerencia de Cartera y Tesorería.
24. Coordinar la aplicación de soluciones extraordinarias de obligaciones a nivel nacional en los casos que corresponda.
25. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
26. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área, para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
27. Recomendar medidas que permitan mitigar riesgos.
28. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia.
29. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia.

### **c. Productos y Servicios**

1. Informe de recomendación de aprobación de crédito
2. Informe de la salud de la cartera o exposición por cliente o grupo económico
3. Propuesta de metodologías y modelos de evaluación crediticia
4. Plan Anual de Colocaciones
5. Informes de evaluación de la implementación de estrategias comerciales de crédito de primer piso a nivel nacional
6. Base de clientes existentes y potenciales consolidada a nivel nacional actualizada
7. Informe de resultados de la gestión comercial de crédito de primer piso a nivel nacional
8. Plan de mejora de la satisfacción del cliente externo a nivel nacional
9. Informe de evaluación del proceso de concesión de crédito a nivel nacional

10. Informe de cumplimiento de plazos del proceso de crédito
11. Informe de cumplimiento de colocaciones por producto o servicio
12. Informe de seguimiento a la gestión conjunta de servicios financieros y no financieros
13. Informe del plan de mejora continua ejecutado a nivel nacional
14. Informe de cumplimiento a nivel nacional del proceso de avalúos, garantías y pólizas de seguros.
15. Informes de gestión de crédito.
16. Notificación interna de vencimiento de plazos en el pago de obligaciones
17. Metodologías e instrumentos de crédito de primer piso
18. Informes de control de créditos de alto impacto institucional
19. Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia

## **GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITO**

### **a. Misión**

Velar porque los recursos entregados por la institución a través de los diferentes productos o servicios sean destinados para el fin previsto y que su recuperación sea oportuna, a fin de velar por los recursos institucionales.

RESPONSABLE: Subgerente (a) Nacional de Seguimiento y Recuperación de Crédito.

### **b. Atribuciones y Responsabilidades**

1. Dirigir la planificación anual de supervisión enmarcada en las directrices estratégicas institucionales, las proyecciones de las unidades de negocio y la política gubernamental vigente.
2. Emitir lineamientos y directrices que permitan evaluar el cumplimiento de las condiciones previas a los desembolsos así como de las condiciones especiales de todas las operaciones de crédito de la institución a nivel nacional.

3. Recomendar a la Gerencia de División de Crédito lineamientos y directrices para las soluciones extraordinarias de obligaciones.
4. Emitir informes mensuales con pronunciamiento sobre la calidad de la cartera o contingentes y recomendaciones para mitigar los riesgos identificados.
5. Recomendar la constitución de garantías adicionales o liberación de garantías a las instancias pertinentes.
6. Realizar el seguimiento de las operaciones vigentes a nivel nacional, incluyendo las soluciones de pago instrumentadas, controlando un adecuado manejo financiero y técnico que permita su oportuna recuperación.
7. Emitir lineamientos y directrices para la evaluación del cumplimiento de las condiciones previas a los desembolsos, de las condiciones especiales de todas las operaciones de crédito, así como para las soluciones extraordinarias de obligaciones.
8. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
9. Elaborar informes y reportes mensuales sobre el cumplimiento de metas, calidad de la cartera por vencer y vencida, por cliente y grupo económico para el conocimiento de las autoridades internas.
10. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
11. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
12. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia.

### **c. Productos y Servicios**

8. Informes de calidad de la cartera o contingentes
9. Informes de recomendaciones para mitigar riesgos
10. Plan Anual de Seguimiento
11. Informe de seguimiento a nivel nacional de las recomendaciones de modificaciones necesarias a las operaciones crédito

12. Informe de recomendaciones para constitución y liberación parcial o total de garantías.
13. Informes de seguimiento de las operaciones vigentes a nivel nacional
14. Informe de seguimiento de la gestión de supervisión a nivel nacional
15. Informe de situación de fideicomiso de venta de CPG
16. Actas de Comité de Vigilancia CPG
17. Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia

## **GESTIÓN DE RIESGOS**

### **GERENCIA DE DIVISIÓN DE RIESGOS**

#### **a. Misión**

Administrar la gestión integral de riesgos a través de identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y reportar los riesgos asumidos por la Institución en sus operaciones, mediante el desarrollo de metodologías y la aplicación de políticas o directrices necesarias, con la finalidad de proteger el margen financiero y el valor económico de la Corporación Financiera Nacional.

RESPONSABLE: Gerente (a) de División de Riesgos

#### **b. Atribuciones y Responsabilidades**

1. Recomendar la aprobación al Comité de Administración Integral de Riesgos de las estrategias, procedimientos y los manuales respectivos, para la gestión integral de riesgos, acordes con los lineamientos que fije el Directorio y la normativa vigente.
2. Recomendar la aprobación al Comité de Administración Integral de Riesgos de la metodología y modelos que permitan identificar, medir, controlar/mitigar, monitorear y reportar los diversos riesgos a ser asumidos por la Institución en sus operaciones.

3. Controlar el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo, los niveles de autorización dispuestos y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.
4. Determinar e informar a las instancias pertinentes sobre las provisiones de riesgo y su afectación al patrimonio de la entidad.
5. Recomendar al comité de administración integral de riesgos un sistema de indicadores de alerta temprana, basado en reportes objetivos y oportunos, que permitan reflejar los niveles de exposición a los riesgos y posibilite realizar ejercicios de simulación de escenarios de stress y cumplimiento de límites.
6. Supervisar la construcción de la matriz de riesgo institucional y recomendar al comité de administración integral de riesgos.
7. Supervisar el cálculo y la valoración de las posiciones sensibles de cada uno de los riesgos identificados y su afectación al patrimonio técnico de la entidad y las estrategias de cobertura adecuadas a dichas posiciones.
8. Supervisar periódicamente pruebas de estrés y back testing para cada riesgo específico, incorporando cualquier señal de deterioro provista por los estudios realizados internamente u otras fuentes.
9. Asesorar sobre el impacto de riesgos en la incursión de nuevos negocios, operaciones y programas según la estrategia de la Corporación Financiera Nacional.
10. Informar oportunamente al Comité de Administración Integral de Riesgos y al Directorio Institucional sobre la evolución de los niveles de exposición de cada uno de los riesgos identificados.
11. Establecer estrategias de comunicación institucional, a fin de que todas las instancias internas asuman sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos.
12. Recomendar la aprobación al Comité de Administración Integral de Riesgos, el Plan de Continuidad del Negocio.
13. Informar a las instancias respectivas sobre el entorno económico y el desenvolvimiento del Sistema Financiero y sus efectos en la posición de riesgos de la Institución y recomendar acciones que coadyuven a la reducción de los riesgos

14. Las demás funciones que determine el Comité Integral de Riesgos, Superintendencia de Bancos y Seguros y, la Gerencia General.
15. Recomendar criterios para seleccionar las fuentes de financiamiento de la CFN.
16. Dirigir la calificación técnica y financiera de los créditos en la institución en función de una adecuada administración de riesgos.
17. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.

## **GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO**

### **SUBGERENCIA NACIONAL DE RIESGO DE CRÉDITO**

#### **a. Misión:**

Administrar el riesgo de crédito de la Corporación Financiera Nacional asegurando la calidad de sus portafolios mediante la identificación, medición, control/mitigación y monitoreo de las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, con el fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones y de patrimonio técnico.

RESPONSABLE: Subgerente (a) Nacional de Riesgos de Crédito

#### **b. Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Establecer esquemas eficientes de administración y control de riesgo de crédito al que se expone el desarrollo del negocio de la Corporación Financiera Nacional.
2. Calificar técnica y financieramente los créditos de la institución de conformidad a la normativa de administración de riesgos.
3. Desarrollar e implementar políticas, metodologías y sistemas internos de calificación de riesgo ex ante para la selección y otorgamiento de financiamiento.

4. Desarrollar metodologías de riesgo para la determinación de cupos de endeudamiento de los clientes y límites de exposición por cliente.
5. Desarrollar metodologías para la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones.
6. Asegurar la entrega oportuna de la información de la Corporación Financiera Nacional a ser remitida a las Calificadoras de Riesgos para la calificación de riesgo institucional.
7. Vigilar el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo de crédito y calificación de activos de riesgo.
8. Revisar y proponer la actualización de la Metodología de Evaluación de Intermediarios Financieros y Políticas de Financiamiento.
9. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
10. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
11. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
12. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de División de Riesgos

c. PRODUCTOS Y SERVICIOS:

1. Manual, políticas, metodologías, sistemas para la administración de riesgo de crédito.
2. Reportes de Calificación de riesgo ex ante.
3. Informe de Calificaciones de cartera de los clientes.
4. Reporte de provisiones calculadas.
5. Informe de evaluación y mitigación de riesgos de crédito.
6. Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
7. Informes de calificación de crédito
8. Directrices de financiamiento y evaluación de intermediarios financieros.

## GESTIÓN DE RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ SUBGERENCIA NACIONAL DE RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ

### a. MISIÓN

Proteger el margen financiero y el valor patrimonial de la Institución, a través del desarrollo e implementación de metodologías de Riesgos de Mercado y Liquidez enmarcada en la normativa vigente y en las disposiciones expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, con la finalidad de proteger el margen financiero y el valor económico de la Corporación Financiera Nacional.

RESPONSABLE: Subgerente (a) Nacional de Riesgo de Mercado y Liquidez

### b. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Diseñar y proponer, las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión de riesgo de mercado y liquidez, de acuerdo con los lineamientos que fije el Directorio Institucional y la normativa vigente.
2. Desarrollar y recomendar para aprobación de la Gerencia de División de Riesgos, las metodologías para identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear los riesgos de mercado y liquidez asumidos por la Institución en sus operaciones.
3. Identificar, medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar los riesgos de mercado a los que se expone la Organización, con el objetivo de proteger el margen financiero y el valor patrimonial de la Institución.
4. Medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar los riesgos de liquidez, con el objetivo de establecer planes de acción para reducir su exposición al riesgo de liquidez de fondos y/o al riesgo de liquidez de mercado.
5. Valorar las posiciones sensibles de cada uno de los riesgos identificados y su

afectación al patrimonio de la entidad.

6. Validar los planes de contingencia de mercado y liquidez.
7. Monitorear el nivel de exposición a los riesgos de mercado y liquidez y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.
8. Administrar sistemas de información que permitan analizar las posiciones de riesgo de mercado y liquidez de acuerdo a los límites fijados por el Directorio.
9. Emitir reportes de riesgo de mercado y liquidez de acuerdo a la normativa vigente.
10. Proponer los límites de exposición a riesgos de mercado y liquidez y velar por su cumplimiento.
11. Supervisar la valoración del portafolio de inversiones, de acuerdo a la metodología desarrollada por la Corporación Financiera Nacional y validar la vigencia de la misma.
12. Asegurar el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo de mercado y liquidez.
13. Analizar el entorno económico, así como el desenvolvimiento del Sistema Financiero y sus efectos en la posición de riesgos de la Institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados que opera.
14. Dar seguimiento a los diferentes instrumentos de planificación y seguimiento pertinentes.

15. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
16. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
17. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia.
18. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de División de Riesgos.

c. PRODUCTOS Y SERVICIOS:

- a. Informes de evaluación y mitigación de riesgos de mercado y liquidez.
- b. Reportes de riesgo de mercado y reportes de riesgo de liquidez.
- c. Informes de análisis de tasas de interés y de evolución financiera.
- d. Manuales, políticas, procedimientos para la gestión de riesgos de mercado y liquidez.
- e. Metodologías para identificar, medir y gestionar la exposición de la Corporación Financiera Nacional, a los diferentes factores de riesgo.
- f. Cuadro de límites para controlar los riesgos de mercado y liquidez.
- g. Estructuras de datos a enviarse al Organismo de Control.
- h. Informes y estudios solicitados por Gerencia de División de Riesgos.
- i. Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia.

GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO SUBGERENCIA NACIONAL DE RIESGO OPERATIVO

a. MISIÓN

Administrar y gestionar el Riesgo Operativo con la finalidad de minimizar y/o mitigar las pérdidas originadas por fallas en los procesos, personas, tecnologías de la información y eventos externos, de acuerdo con la normativa emitida por el organismo de control.

RESPONSABLE: Subgerente (a) Nacional de Riesgo Operativo

#### b. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Diseñar y proponer políticas y procedimientos para la efectiva gestión del riesgo operativo.
2. Implementar procesos formales que permitan identificar, mitigar medir, controlar y monitorear las exposiciones a riesgo operativo de la Institución.
3. Monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos provenientes de los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.
4. Estructurar y coordinar la elaboración del plan de continuidad del negocio y plan de emergencia y dar seguimiento a su ejecución.
5. Proponer los límites de exposición a riesgos operacionales y vigilar su cumplimiento.
6. Generar informes y reportes de riesgo operacional para organismos competentes, tanto internos como externos.
7. Asegurar el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo operacional.

8. Dar seguimiento a los diferentes instrumentos de planificación y seguimiento pertinentes.
9. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
10. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
11. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
12. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de División de Riesgos.

#### d. PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Manuales, políticas, metodologías, sistemas para la administración de riesgo operacional.
2. Propuesta de Plan de Continuidad del Negocio.
3. Informes de evaluación y mitigación de riesgos operacional.
4. Informes y reportes de riesgo operativo cualitativo.
5. Informes y reportes de riesgo operativo cuantitativo.
6. Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia

### GESTIÓN DESCONCENTRADA DE SUCURSAL GERENCIA DE SUCURSAL

#### a. MISIÓN

Planificar y administrar la gestión de los procesos desconcentrados de la sucursal dentro de su jurisdicción, con base a las directrices y políticas emitidas por la Matriz y la Gerencia Regional.

RESPONSABLE: Gerente (a) de Sucursal

#### b. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Planificar y controlar las actividades relacionadas con la provisión y la administración del crédito, y la gestión administrativa, operativa, y jurídica en el ámbito de su jurisdicción, y en el marco normativo vigente.
2. Dirigir la recopilación, emisión y validación de la información documental suficiente y pertinente del cliente para la calificación de su solicitud de crédito dentro del marco normativo.
3. Dirigir la constatación in situ de la infraestructura física destinada al proyecto y de sus garantías, en su jurisdicción.
4. Dirigir y controlar el ingreso suficiente, fidedigno y oportuno de la información necesaria en los sistemas transaccionales para operativizar la provisión del crédito en el marco de la normativa vigente, en su jurisdicción.
5. Coordinar con el área correspondiente la calificación crediticia, en el marco normativo vigente, en su jurisdicción.
6. Aprobar las operaciones de financiamiento bajo el límite de autonomía de las sucursales, de acuerdo a la delegación recibida de la autoridad competente.
7. Dirigir el seguimiento y la recuperación de la cartera de crédito en su jurisdicción.
8. Administrar, actualizar y custodiar el archivo documental y de crédito de su jurisdicción.
9. Establecer estrategias de servicio a los clientes en el ámbito de su jurisdicción, en coordinación con las instancias correspondientes.

10. Establecer las directrices y lineamientos necesarios para el cumplimiento de metas de la sucursal, establecidos en la planificación institucional.
11. Administrar el portafolio de créditos de su jurisdicción para el cumplimiento de los objetos de los financiamientos.
12. Ser fedataria para la certificación y autenticación de documentos institucionales en el marco de su jurisdicción.
13. Dirigir y asegurar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Sucursal.
14. Velar porque las recomendaciones emitidas por los comités o instancias aprobatorias estén recogidas en las resoluciones, decisiones o documentos mediante los cuales se instrumentan las operaciones en su jurisdicción.
15. Velar porque de manera inmediata se notifique a las áreas responsables el retraso en el pago de obligaciones en su jurisdicción.
16. Dar seguimiento a los diferentes instrumentos de planificación y seguimiento en el ámbito de su jurisdicción.
17. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia General
18. Controlar el presupuesto asignado a la Sucursal Principal.

## GESTIÓN REGIONAL DE RIESGOS DE CRÉDITO SUBGERENCIA REGIONAL DE RIESGOS DE CRÉDITO

### a. MISIÓN

Coadyuvar en la administración del riesgo de crédito de la Corporación Financiera

Nacional, a través de identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y reportar los riesgos asumidos por la institución en su jurisdicción con el fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico, alineada a las directrices emitidas por la Gerencia de División de Riesgos.

**RESPONSABLE:** Subgerente (a) Regional de Riesgos de Crédito

#### b. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Implementar esquemas de administración y control de riesgo de crédito al que se expone el desarrollo del negocio de la Corporación Financiera Nacional.
2. Supervisar y controlar la calificación crediticia en su jurisdicción en coordinación con las áreas correspondientes.
3. Implementar políticas, metodologías y sistemas internos de calificación de riesgo ex ante para la selección y otorgamiento de financiamiento.
4. Implementar metodologías para la determinación de cupos de endeudamiento de los clientes y límites de exposición por cliente.
5. Implementar metodologías para la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones.
6. Asegurar la entrega oportuna de la información de su jurisdicción a ser remitida a las Calificadoras de Riesgos para la calificación de riesgo institucional.
7. Apoyar en el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo de crédito y calificación de activos de riesgo.

8. Implementar mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas de su jurisdicción.
9. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.
10. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
11. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
12. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia.

#### c. PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Reportes de Calificación de riesgo ex ante.
2. Informe de Calificaciones de cartera de los clientes.
3. Reporte de provisiones calculadas.

### GESTIÓN REGIONAL DE RIESGOS DE CRÉDITO SUBGERENCIA REGIONAL DE RIESGOS DE CRÉDITO

#### a. MISIÓN

Coadyuvar en la administración del riesgo de crédito de la Corporación Financiera Nacional, a través de identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y reportar los riesgos asumidos por la institución en su jurisdicción con el fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico, alineada a las directrices emitidas por la Gerencia de División de Riesgos

RESPONSABLE: Subgerente (a) Regional de Riesgos de Crédito

b. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Implementar esquemas de administración y control de riesgo de crédito al que se expone el desarrollo del negocio de la Corporación Financiera Nacional.
2. Supervisar y controlar la calificación crediticia en su jurisdicción en coordinación con las áreas correspondientes.
3. Implementar políticas, metodologías y sistemas internos de calificación de riesgo ex ante para la selección y otorgamiento de financiamiento.
4. Implementar metodologías para la determinación de cupos de endeudamiento de los clientes y límites de exposición por cliente.
5. Implementar metodologías para la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones.
6. Asegurar la entrega oportuna de la información de su jurisdicción a ser remitida a las Calificadoras de Riesgos para la calificación de riesgo institucional.
7. Apoyar en el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo de crédito y calificación de activos de riesgo.
8. Implementar mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas de su jurisdicción.
9. Cumplir y hacer cumplir, la normativa vigente establecida en el Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.

10. Coordinar la elaboración y revisar los informes y reportes relacionados con el área para conocimiento de las autoridades internas y de entidades de control.
11. Coordinar la elaboración y vigilar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Subgerencia
12. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia.

**c. PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Reportes de Calificación de riesgo ex ante.
2. Informe de Calificaciones de cartera de los clientes.
3. Reporte de provisiones calculadas.

PROCESOS: Con base a lo anterior, en las siguientes gráficas evidenciamos los:

Microsoft Word - Web App

? [ ] X

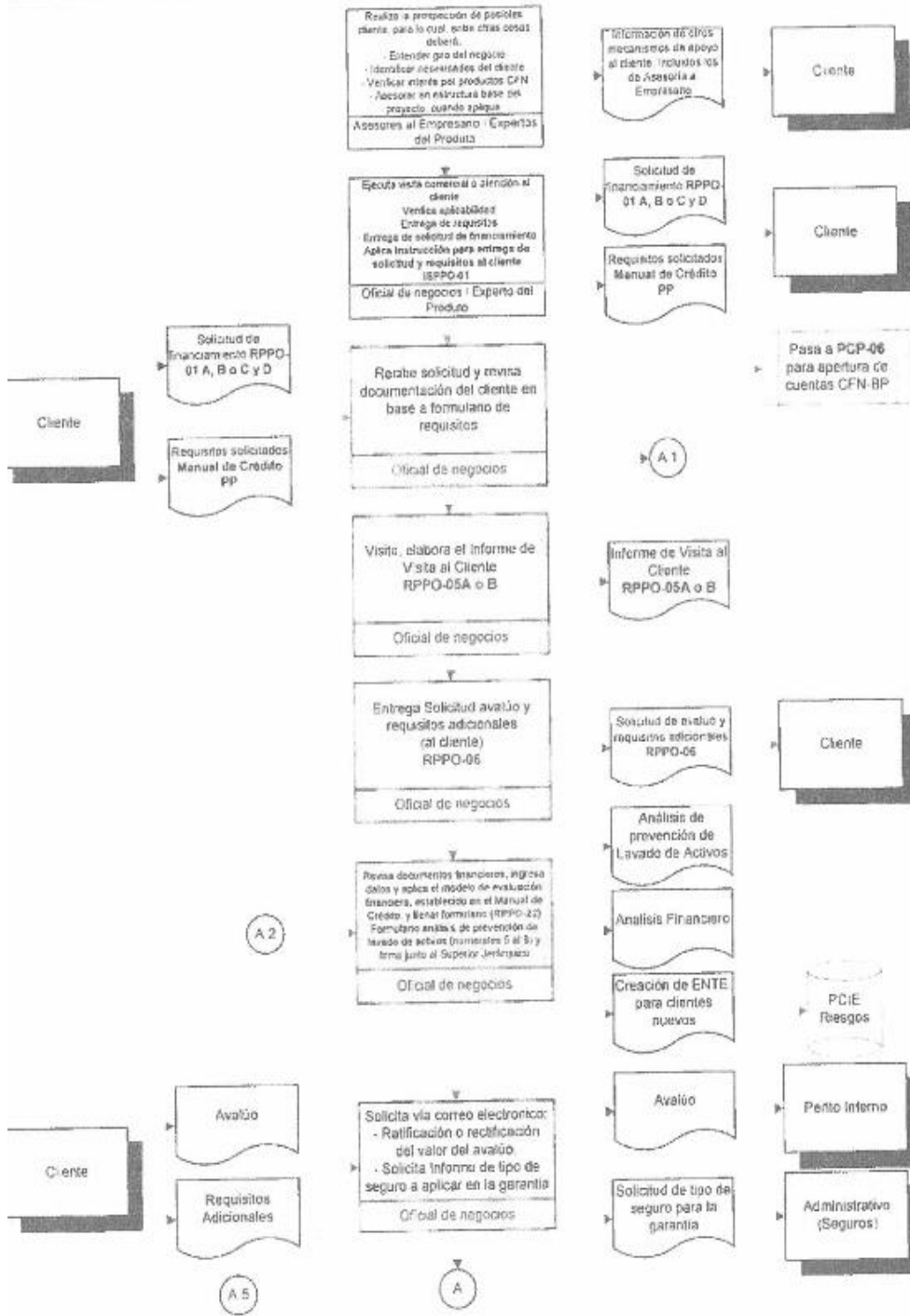
Página 1 de 10

---

**CFN**  
CORPORATIVO DE FINANZAS DEL NEGRERO

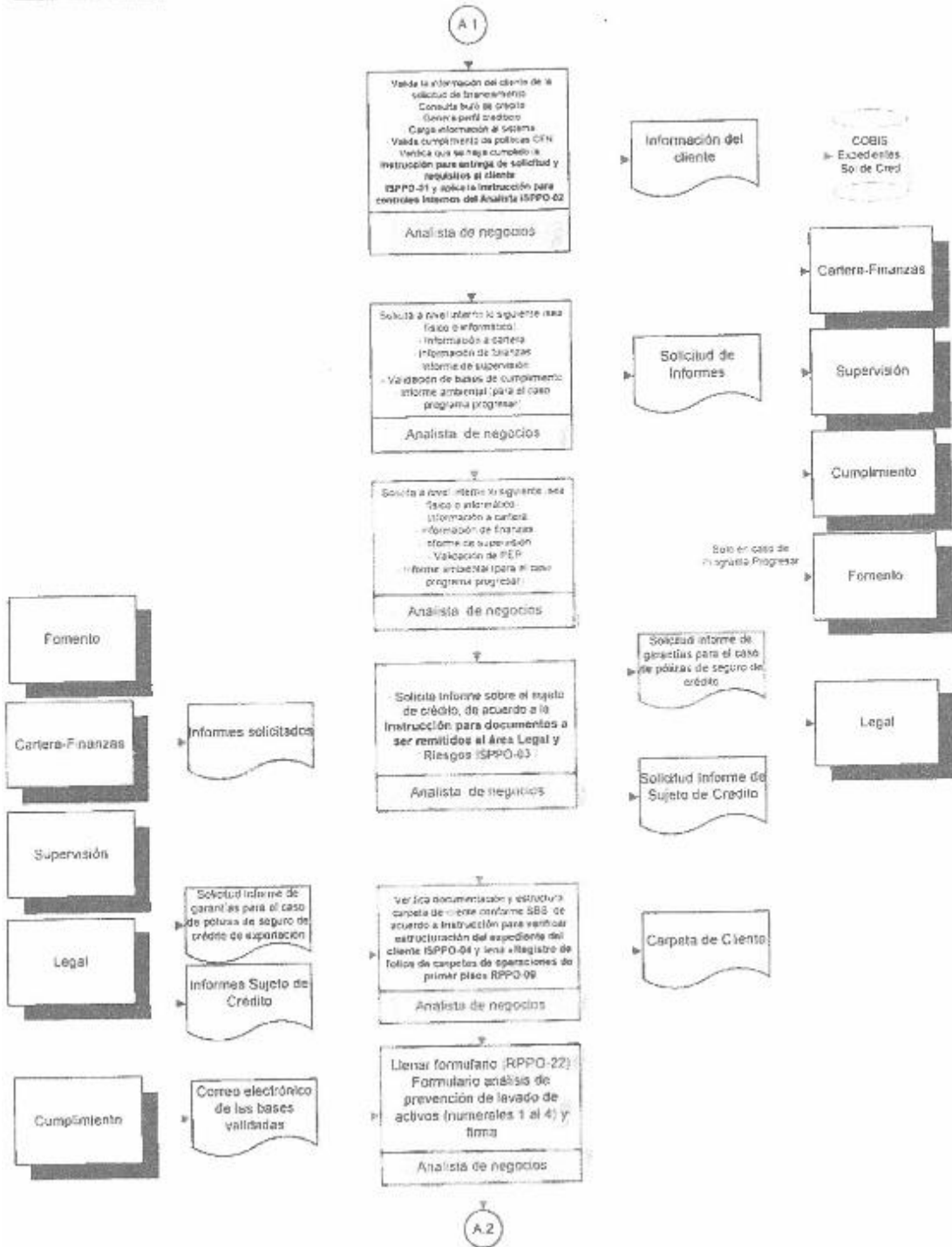
---


**CÓDIGO** PPO-01      **Procedimiento:** A. Realizar la gestión comercial y analizar operaciones

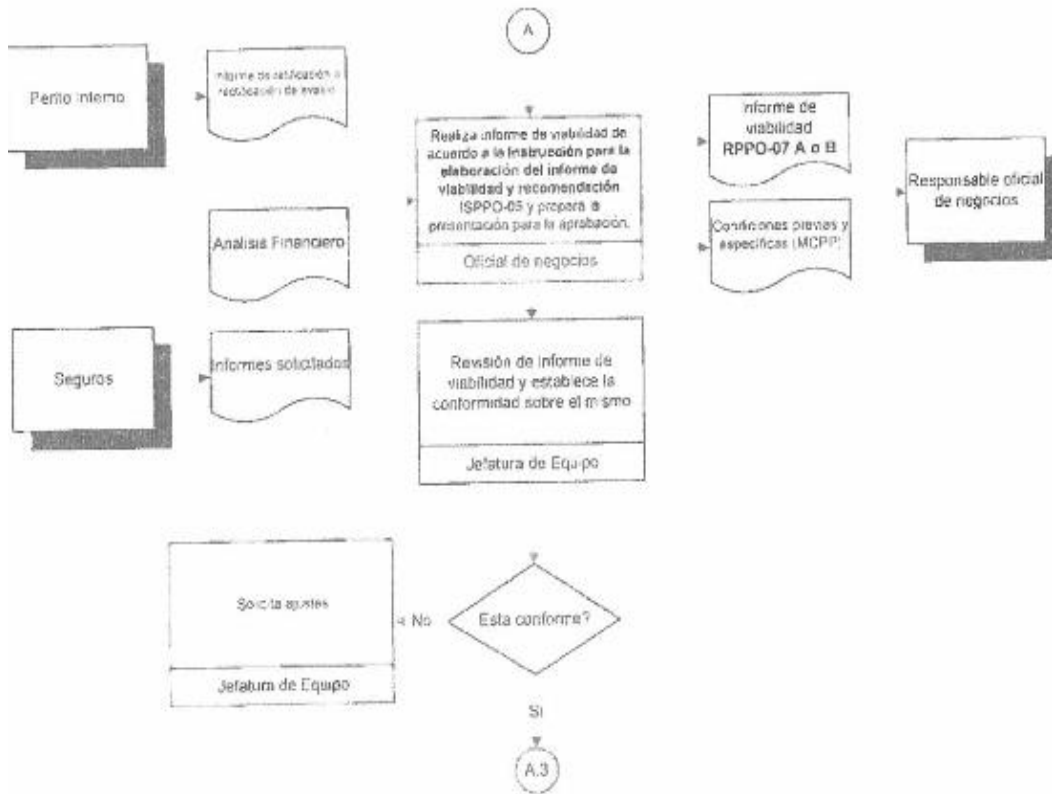



CÓDIGO  
PPO-01

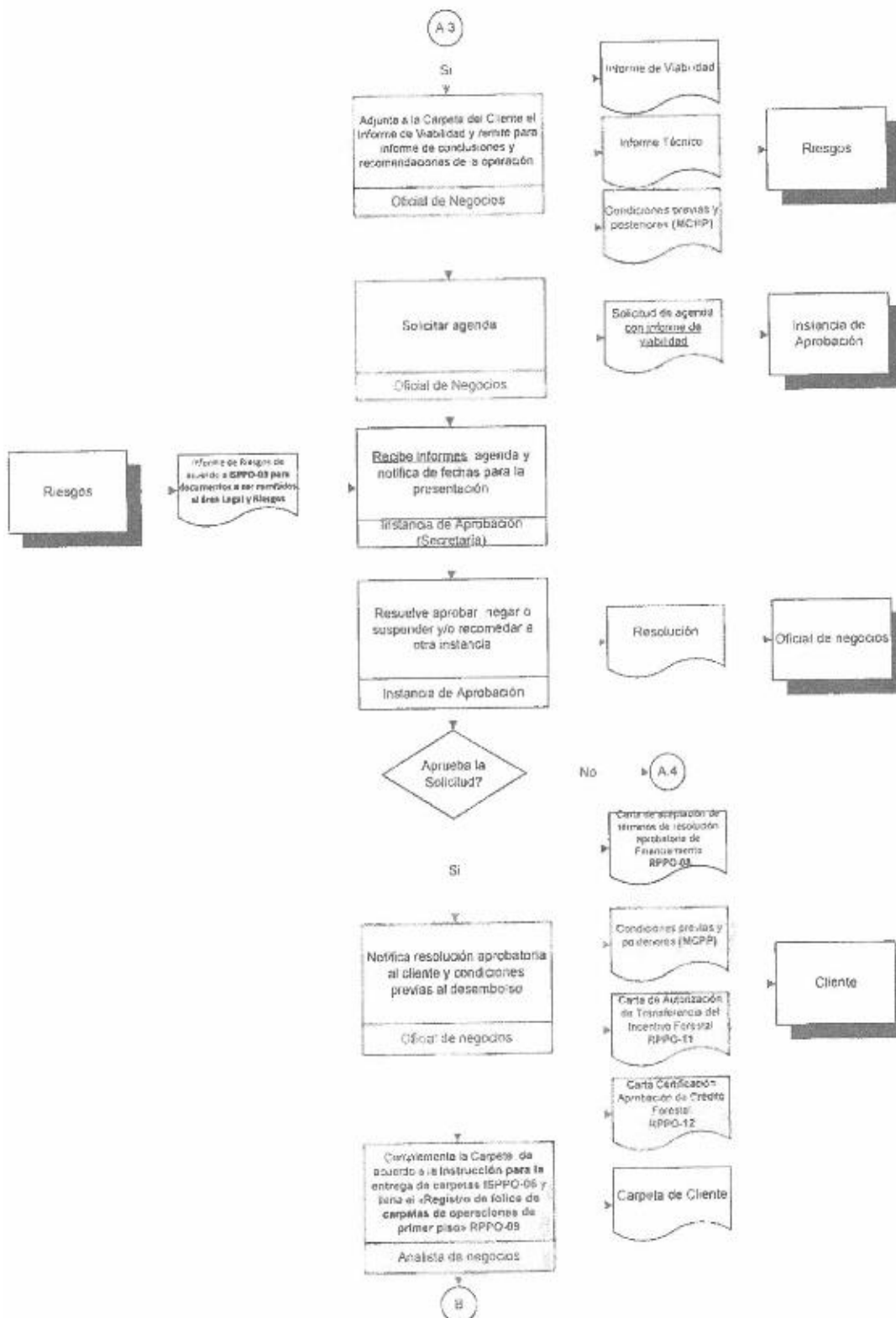
Procedimiento:  
A. Realizar la gestión comercial y analizar operaciones



		Proceso de Producto Combinado
CÓDIGO PPO-01	Procedimiento: A. Realizar la gestión comercial y analizar operaciones	



		<b>Proceso de Producto Combinado</b>
<b>CÓDIGO</b> PPO-01	<b>Procedimiento:</b> A. Realizar la gestión comercial y analizar operaciones	



<b>CFN</b> <small>Compañía Financiera Nacional</small>		Proceso de Producto Combinado
CÓDIGO PPO-01	Procedimiento: A. Realizar la gestión comercial y analizar operaciones	

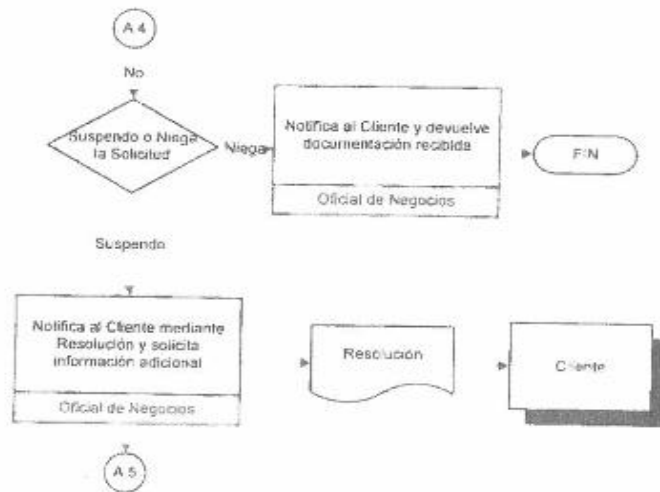


Gráfico 46. Diagramas de flujos de los procesos de Analisis y Concesión de Crédito

Fuente: INEC

## BANCO DEL ESTADO

El Banco del Estado nace con el nombre de Banco de Desarrollo del Ecuador - BEDE el 6 de agosto de 1979, con el objetivo de financiar programas, proyectos, obras y servicios del sector público que se relacionen con el desarrollo económico nacional, sustentado en los principios de subsidiaridad y complementariedad para la universalización del acceso a agua potable, alcantarillado, gestión integral de desechos, y otros bienes y servicios públicos con énfasis en la garantía de derechos.

Con la promulgación de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado mediante Decreto de Ley de Emergencia N#2, publicado en el Registro Oficial N# 930, de 7 de mayo de 1992, cambió de denominación a Banco del Estado, institución financiera pública con personería jurídica, autónoma, orientada a promover e impulsar el desarrollo social y sostenible del país, mediante una gestión de banca responsable con los distintos sectores de la economía nacional, velando siempre por

la equidad territorial y siendo el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social en los últimos años.

En septiembre de 2014, con la expedición del Código Orgánico Monetario y Financiero se establecen varios cambios dentro del marco regulatorio, para lo cual el Banco del Estado inicia un proceso de evaluación y optimización de procesos con la finalidad de responder a los nuevos requerimientos. Dichas disposiciones legales originaron que durante el año 2015 el Banco atravesase procesos de transición, en relación a la evaluación de nuevos productos, servicios y medidas que apuntaron a impulsar el crecimiento continuo de la Institución! a través del Proyecto de Innovación & Transformación Institucional (I.T.I).

Finalmente, con el Decreto Ejecutivo N° 867, de 30 de diciembre de 2015, el Presidente Constitucional de la República, Rafael Correa Delgado, dispone la reorganización del Banco del Estado, entidad que a partir de la expedición de dicho Decreto se denominará "Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.", adoptando un modelo de gestión acorde a los retos actuales, maximizando de esta forma el impacto de la gestión institucional, y fortaleciendo la gestión financiera y de servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y sus empresas, a través de la Asistencia Técnica.

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. bajo la nueva denominación cumplirá un nuevo rol enfocado para la banca de desarrollo; en este contexto, se abren nuevas oportunidades para el Banco, mediante la repotenciación de su rol, el cual siempre ha estado ligado al financiamiento de la obra pública, principalmente, para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, manteniendo su liderazgo indiscutido en utilidad, rentabilidad y reputación corporativa, así como una posición destacada en diversos indicadores, productos y servicios financieros especializados.

La entidad cuenta con siete oficinas a nivel nacional, conformadas por su matriz en la ciudad de Quito y sucursales en Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Portoviejo y Ambato; contando con 540 empleados para su funcionamiento.

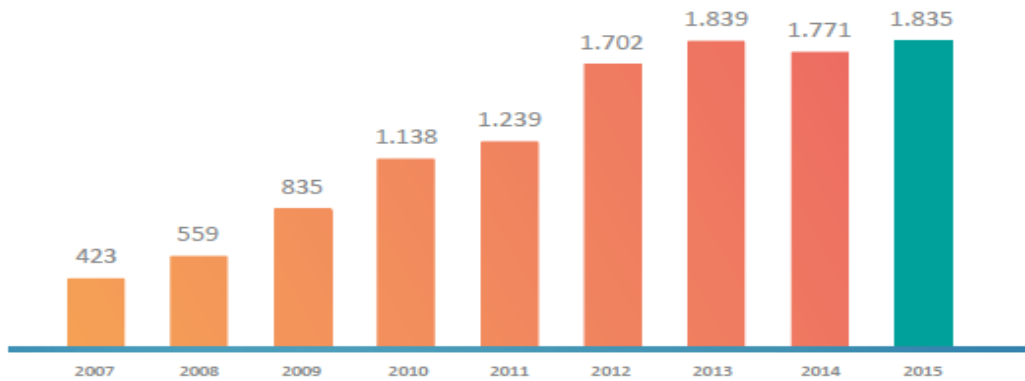
**Tabla 27. Oficinas CFN 2014**

OFCINAS	Diciembre
Matriz	1
Sucursales	6
Total	7

Fuente. CFN

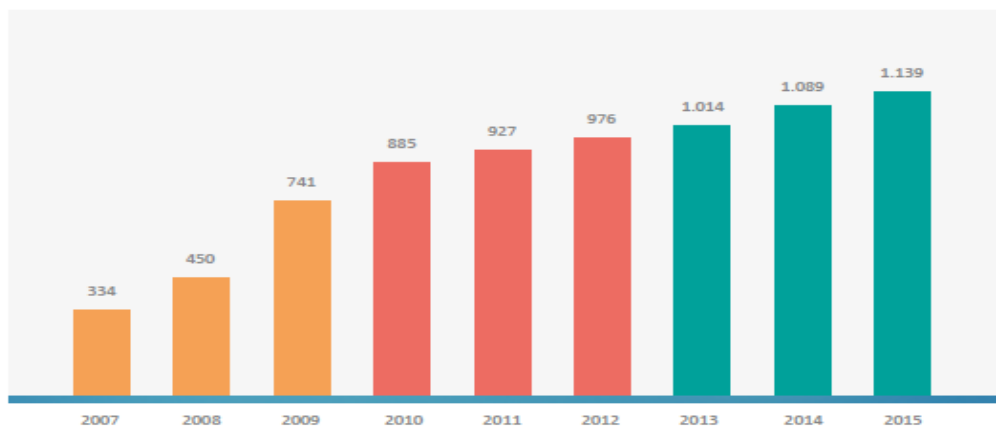
Según la Memoria Anual del año 2015, (Superintendencia de Bancos, 2014), presenta las siguientes gráficas estadísticas del periodo 2007-2015.

**Gráfico 1 Evolución de los Activos 2007 – 2015 (en millones de dólares)**



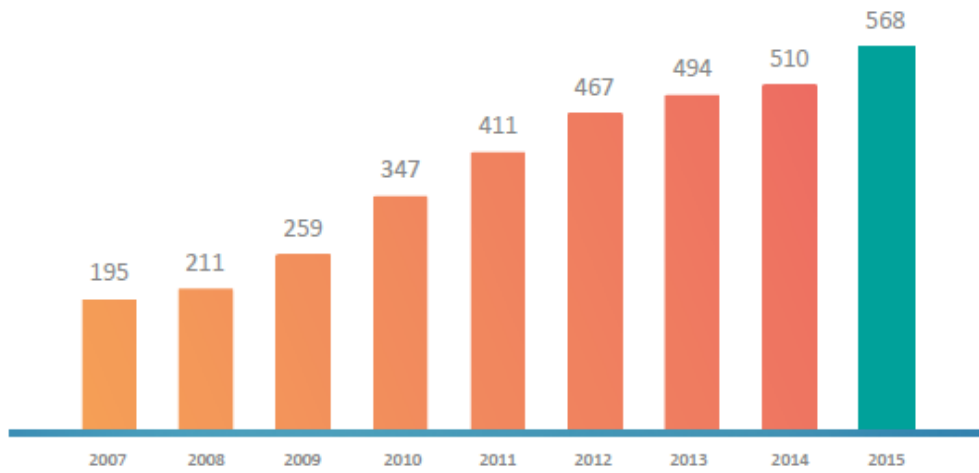
Fuente: Gerencia de Operaciones.  
Elaboración: Gerencia de Operaciones.

**Gráfico 2 Evolución de la Cartera Bruta de Crédito 2007 – 2015 (en millones de dólares)**



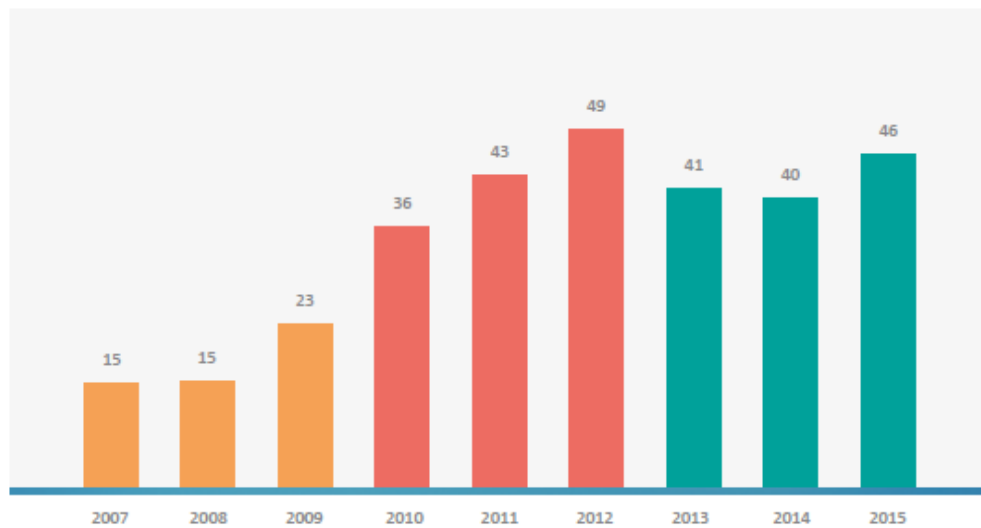
\*La Cartera Bruta de Crédito es aquella que incluye Provisiones.  
Fuente: Gerencia de Operaciones.  
Elaboración: Gerencia de Operaciones.

Gráfico 3 Evolución del Patrimonio 2007 - 2015 (en millones de dólares)



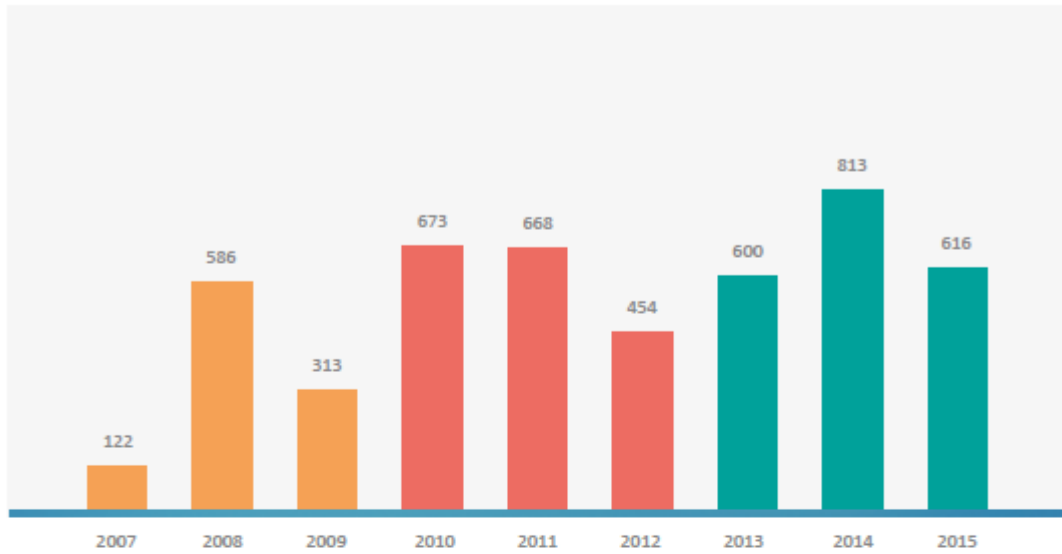
Fuente: Gerencia de Operaciones.  
Elaboración: Gerencia de Operaciones.

Gráfico 4 Evolución de los Resultados 2007 – 2015 (en millones de dólares)



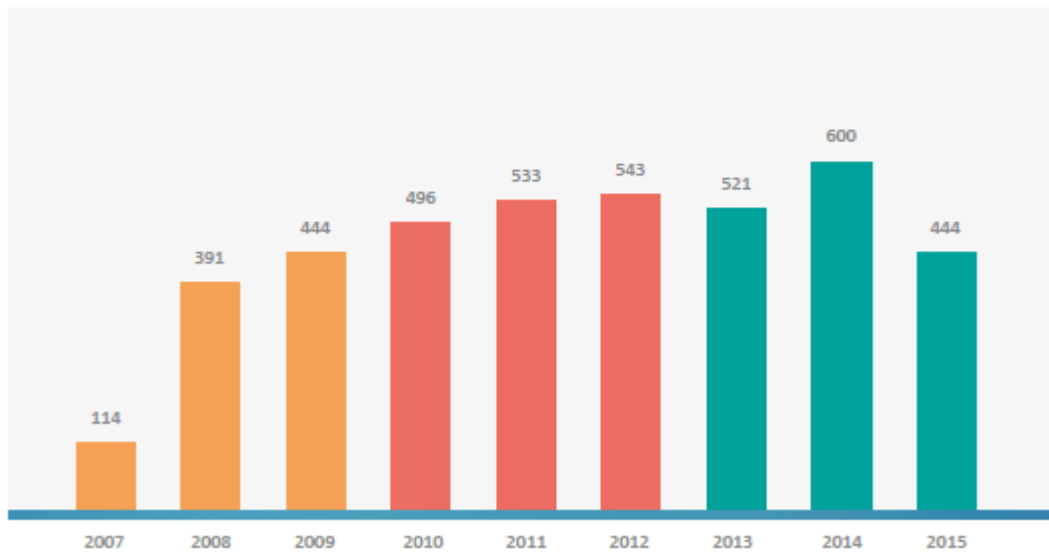
Fuente: Gerencia de Operaciones.  
Elaboración: Gerencia de Operaciones.

**Gráfico 5 Aprobaciones anuales 2007 – 2015 (en millones de dólares)**



Fuente: Sistema de Consultas Gerenciales.  
Elaboración: Gerencia de Planificación.

**Gráfico 6 Desembolsos anuales 2007 – 2015 (en millones de dólares)**



Fuente: Sistema de Consultas Gerenciales.  
Elaboración: Gerencia de Planificación.

**Gráfico 47. Evolución de activos CFN 2007- 2015**

**Fuente:** CFN

## 2.1.2 Articulación del Banco de Desarrollo del Ecuador con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

### ALINEACIÓN PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR B.P.

#### Objetivo 1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.

##### POLÍTICA

1.1. Profundizar la presencia del Estado en el territorio nacional, garantizando los derechos de la ciudadanía.

1.6 Fortalecer a las empresas públicas como agentes de transformación productiva.

##### LINEAMIENTOS

a. Fortalecer las capacidades de los niveles de gobierno, a través de planes y programas de capacitación, formación y asistencia técnica, para el efectivo ejercicio de sus competencias.

b. Generar capacidades en las empresas públicas, para una gestión eficiente y estratégica.

##### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

3. Fortalecer la gestión financiera y de servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y sus empresas, a través de la Asistencia Técnica.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

3. Fortalecer la gestión financiera y de servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y sus empresas, a través de la Asistencia Técnica.

## Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad.

### POLÍTICA

2.1 Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza.

2.3 Asegurar la (re)distribución solidaria y equitativa de la riqueza.

2.4 Democratizar los medios de producción, generar condiciones y oportunidades equitativas, y fomentar la cohesión territorial.

2.11 Garantizar el Buen Vivir Rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales, con armonía entre los espacios rurales y urbanos.

2.12 Promover la formación de una estructura nacional policéntrica de asentamientos humanos, que fomente la cohesión territorial.

### LINEAMIENTOS

c. Fortalecer mecanismos de corresponsabilidad y condicionalidad en las políticas y programas, para la generación de capacidades y la disminución de la transmisión intergeneracional de la pobreza, con base en la realidad geográfica y con pertinencia cultural.

b. Generar mecanismos no tributarios de redistribución, para aplicarlos de manera diferenciada con base en niveles de ingreso y el consumo de bienes y servicios.

d. Fortalecer la eficiencia del sistema tributario en el territorio nacional, mejorando la capacidad de gestión y normativa en los distintos niveles de gobierno.

f. Consolidar la cultura tributaria y cultura fiscal inclusiva en el marco de una administración tributaria de excelencia, utilizando mecanismos de difusión del uso e impacto del gasto público, con énfasis en criterios de eficiencia, evaluación y relación costo-beneficio.

a. Desarrollar infraestructuras y mejorar mecanismos de distribución para ampliar el acceso a agua segura y permanente para sus diversos usos y aprovechamientos, considerando la potencialidad y complementariedad territorial.

d. Mejorar y crear mecanismos interinstitucionales (tributarios, subsidiarios, laborales, encadenamientos productivos y territoriales) que complementen y compensen las relaciones entre los espacios urbanos y rurales complementarios dependientes entre sí, equiparando las responsabilidades entre ambos.

j. Establecer mecanismos de articulación y corresponsabilidad entre niveles de gobierno, con base en los principios de subsidiaridad y complementariedad, para la universalización del acceso a agua potable, alcantarillado, gestión integral de desechos, y otros bienes y servicios públicos, con énfasis en la garantía de derechos.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

3. Fortalecer la gestión financiera y de servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y sus empresas, a través de la Asistencia Técnica.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

3. Fortalecer la gestión financiera y de servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y sus empresas, a través de la Asistencia Técnica.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

## Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.

### POLÍTICA

3.9. Garantizar el acceso a una vivienda adecuada, segura y digna.

3.10. Garantizar el acceso universal, permanente, sostenible y con calidad de agua segura y de servicios básicos de saneamiento, con pertinencia territorial, ambiental, social y cultural.

### LINEAMIENTOS

b. Incentivar una oferta de vivienda social que cumpla con estándares de construcción y garantice la habitabilidad, la accesibilidad, la permanencia, la seguridad integral y el acceso a servicios básicos de los beneficiarios: transporte público, educación, salud, etc.

a. Generar incentivos que permitan a los distintos niveles de gobierno ampliar la dotación de instalaciones y equipamientos suficientes y eficientes, para la prestación oportuna de servicios de agua y saneamiento, con criterios de sustentabilidad y salubridad.

b. Fortalecer la capacidad de regulación, planificación y gestión de los distintos niveles de gobierno para lograr eficiencia y sostenibilidad en los servicios de agua y saneamiento.

d. Impulsar el mejoramiento de instalaciones de saneamiento en los hogares que garanticen condiciones higiénicas e impidan riesgos en la salud de la población

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

## Objetivo 5: Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

### POLÍTICA

5.1 Promover la democratización del disfrute del tiempo y del espacio público para la construcción de relaciones sociales solidarias entre diversos.

5.3 Impulsar los procesos de creación cultural en todas sus formas, lenguajes y expresiones, tanto de individuos como de colectividades diversas.

### LINEAMIENTOS

m. Fortalecer y democratizar los espacios y programas públicos de actividad física, expresión corporal, recreación y mejoramiento de la salud.

u. Potenciar la construcción de espacios públicos urbanos y rurales libres de contaminación.

v. Fomentar un transporte público seguro, digno, cálido y ecológicamente responsable.

w. Priorizar la circulación de los peatones y los ciclistas en la planificación y en las intervenciones urbanas.

x. Fomentar medidas incluyentes de regeneración urbana, que fortalezcan las economías locales, a través de un diseño del espacio participativo y comunitario.

h. Impulsar la construcción de patrimonio edificado contemporáneo, culturalmente diverso y simbólico.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

## Objetivo 6: Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral en estricto respeto a los derechos humanos.

### POLÍTICA

6.6 Mejorar la seguridad vial.

### LINEAMIENTOS

b. Potenciar la infraestructura y la tecnología vial y portuaria, para disminuir los índices de inseguridad vial.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.
2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.
4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

## Objetivo 7: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.

### POLÍTICA

7.2 Conocer, valorar, conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre, acuática continental, marina y costera, con el acceso justo y equitativo a sus beneficios.

7.6 Gestionar de manera sustentable y participativa el patrimonio hídrico, con enfoque de cuencas y caudales ecológicos, para asegurar el derecho humano al agua.

7.8 Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y posconsumo.

### LINEAMIENTOS

k. Promover el acceso a fondos nacionales e internacionales para el financiamiento de la conservación del patrimonio natural, mediante programas integrales y ambiciosos.

d. Fortalecer el ordenamiento territorial basado en el manejo integral y sistémico de las cuencas hidrográficas, a fin de garantizar la provisión de agua para el consumo humano, el riego, los caudales ecológicos, las actividades productivas y la hidroelectricidad.

m. Reforzar e incentivar el tratamiento de aguas residuales de uso doméstico, industrial, minero y agrícola, a fin de disminuir la contaminación en los sitios de descarga y de cumplir con las normas, regulaciones y estándares de calidad ambiental.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.
2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.
4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.
2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.
2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

## Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible.

### POLÍTICA

8.1 Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales.

8.3 Fortalecer el manejo sostenible de las finanzas públicas.

8.4 Fortalecer la progresividad y la eficiencia del sistema tributario.

8.6. Mantener la sostenibilidad biofísica de los flujos económicos.

### LINEAMIENTOS

c. Incluir criterios de equidad territorial en la inversión pública, para articular las políticas nacionales con el desarrollo local.

e. Imputar la nueva institucionalidad del sector financiero público, orientado a promover la transformación de la matriz productiva, la inclusión financiera democrática para la igualdad, la soberanía alimentaria, el desarrollo territorial y la vivienda de interés social.

e. Establecer mecanismos para fortalecer la ejecución de competencias de los GAD, buscando incrementar su capacidad de gestión fiscal.

e. Fortalecer la eficiencia del sistema tributario en el territorio nacional, mejorando la capacidad normativa y de gestión en los distintos niveles de gobierno.

b. Minimizar la huella ecológica del sistema de transporte de bienes y servicios, mediante la reducción de distancias de provisión de los mismos y el fomento a la soberanía alimentaria.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

3. Fortalecer la gestión financiera y de servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y sus empresas, a través de la Asistencia Técnica.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

3. Fortalecer la gestión financiera y de servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y sus empresas, a través de la Asistencia Técnica.

3. Fortalecer la gestión financiera y de servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y sus empresas, a través de la Asistencia Técnica.

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

## Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

### POLÍTICA

9.1. Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo, priorizando a los grupos históricamente excluidos.

### LINEAMIENTOS

c. Fortalecer las competencias de fomento productivo en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con el objeto de apoyar iniciativas económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos a nivel local, para aprovechar la especialización productiva y respetar la capacidad de acogida de cada territorio, así como sus potencialidades, conocimientos y experiencias.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

## Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.

### POLÍTICA

10.4. Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribución de los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero.

10.8. Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva

### LINEAMIENTOS

i. Incrementar la cobertura y el acceso equitativo al riego e impulsar la co-gestión de los sistemas de irrigación, aprovechando las formas organizativas y saberes locales, para garantizar la soberanía alimentaria.

d. Establecer criterios de elegibilidad para la concesión de créditos orientados al cumplimiento de los objetivos de desarrollo.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

## Objetivo 11: Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos, para la transformación industrial y tecnológica.

### POLÍTICA

11.4 Gestionar el recurso hídrico, en el marco constitucional del manejo sustentable y participativo de las cuencas hidrográficas y del espacio marino.

### LINEAMIENTOS

d. Crear y fortalecer mecanismos de acceso al agua para riego y su redistribución equitativa, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.

2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.

4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.

Fuente: Gerencia de Planificación.  
Elaboración: Gerencia de Planificación.

## Ejecución del Plan Operativo Anual (POA 2015)

El Plan Operativo Anual (POA) del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. vincula los objetivos estratégicos nacionales, incluidos en el Plan Nacional del Buen Vivir, con los objetivos institucionales y operacionales de cada unidad administrativa para la consecución de los mismos.

El POA 2015 del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. establece indicadores operativos, que permiten evaluar el avance en las metas establecidas por la institución y su aporte a los objetivos estratégicos nacionales.

Periódicamente, se realiza el seguimiento de los indicadores incluidos en el POA con el fin de evaluar la gestión de las áreas y la consecución de los objetivos.

A continuación, se presentan los resultados registrados como porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores y proyectos asociados a cada uno de los objetivos estratégicos y sus perspectivas.

**Tabla 1 Plan Operativo Anual 2015: Resultados Consolidados por Objetivo Estratégico**

Objetivo Estratégico	Resultado Indicadores 2015	Resultado Proyectos 2015	Resultado Consolidado 2015	Evaluación 2015
1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.	93,47%	65,63%	85,51%	ACEPTABLE
2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.	96,04%	73,50%	90,67%	ACEPTABLE
3. Fortalecer la gestión financiera y de servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y sus empresas, a través de la Asistencia Técnica.	100,00%	79,37%	96,15%	ACEPTABLE
4. Posicionar al BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo, que ofrece productos y servicios innovadores.	100,00%	45,00%	63,33%	ALERTA
5. Asegurar la sostenibilidad financiera del Banco y su crecimiento a largo plazo.	92,02%	84,02%	88,96%	ACEPTABLE
6. Lograr que el Banco sea uno de los mejores sitios para trabajar y desarrollarse profesionalmente dentro del sector público.	97,32%	100%	98,21%	ACEPTABLE
7. Fortalecer la organización, gestión de procesos y tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales.	97,79%	68,76%	79,31%	ALERTA

Fuente: Gerencia de Planificación.  
Elaboración: Gerencia de Planificación.

**Tabla 2 Plan Operativo Anual 2015: Resultados Consolidados por Perspectivas**

Objetivo Estratégico	Resultado Indicadores 2015	Resultado Proyectos 2015	Resultado Consolidado 2015	Evaluación 2015
Accionistas, clientes y comunidad	98,17%	71,09%	91,75%	ACEPTABLE
Financiera	92,02%	84,02%	88,96%	ACEPTABLE
Capital humano	97,32%	100,00%	98,21%	ACEPTABLE
Procesos internos	97,79%	68,76%	79,31%	ALERTA

Fuente: Gerencia de Planificación.  
Elaboración: Gerencia de Planificación.

### 2.1.3 Sistema de Gestión de Calidad

El Banco de Desarrollo del Ecuador S.P., por decisión estratégica de administración y organización, consideró "Fortalecer la organización, gestión de procesos y tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales", mediante la "Implantación y socialización de un esquema de gestión institucional basado en procesos y en el uso intensivo de la tecnología".

Esta decisión estratégica institucional se logró mediante las siguientes acciones emprendidas:

1. Administrar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad.
2. Diseñar, implantar y gestionar las auditorías de los Sistemas de Gestión de Calidad.
3. Establecer y dar seguimiento a los cronogramas de implementación de los Sistemas de Gestión.
4. Promover y dar seguimiento a los proyectos y acciones de mejora continua.
5. Coordinar la optimización, automatización y control de procesos.

Asimismo, con el propósito de optimizar los procesos del Banco de Desarrollo del Ecuador S.P. a nivel nacional, la institución emprendió y concluyó el proyecto "Innovación y transformación Institucional (ÍTI)". en el que se realizó el levantamiento de nuevos procesos, se propusieron mejoras a los ya existentes, y se definió una nueva cadena de valor, mapa de procesos, secuencias lógicas y descripciones de actividades de los nuevos procesos institucionales.

Durante el periodo de auditoria externa de seguimiento a la Certificación de Calidad, la empresa certificadora Bureau Veritas, en el mes de noviembre de 2015, pudo comprobar que el Banco de Desarrollo de Ecuador S.P. demuestra total conformidad del Sistema de Gestión con los requisitos de la norma auditada, contando con estructura suficiente para apoyar la implantación y mantenimiento del sistema de gestión.

Adicionalmente, la institución ha demostrado el establecimiento y seguimiento adecuado de objetivos y metas clave de desempeño, como medida de progreso hacia su consecución.

### **Gestión Integral de Riesgos**

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. ha priorizado la administración de la entidad bajo un enfoque integral de riesgos. Esta premisa garantiza la creación del valor en todas las instancias, a través de un proceso de gestión ajustado al perfil de riesgos de nuestro modelo de negocios.

Este modelo ha permitido resultados recurrentes y de gran calidad, apoyados en su sólida base de capital.

#### 2.2.1 Calificación de Riesgo

La calificación de riesgo global sintetiza la visión sobre el funcionamiento y estabilidad financiera, los riesgos de las operaciones que realiza la entidad y el grado de apoyo externo.

La Institución cuenta con un balance general sólido, un perfil de crédito favorable y un record consistente de rentabilidad promedio.

Al 30 de septiembre de 2015, la calificadora Bank Watch Ratings S.A. calificó el riesgo global del Banco 'AA+' La definición de esta calificación es \*la institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen../.

La calificación de riesgo del Banco se ha mantenido fundamentado en un buen desempeño financiero y soporte de Estado, buena calidad de los activos, margen operacional positivo, y niveles bajos de morosidad sustentada en la calidad de la

cartera de inversión pública, que constituye el 92,81% de las operaciones de cartera de créditos totales del Banco.

#### Certificado Calificadora de Riesgos



#### 2.2.2 Gestión de Riesgo de Crédito

Riesgo de Crédito se define como la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas<sup>1</sup>.

La gestión de riesgos realizada por el Banco ha permitido mantener una buena calidad de cartera de crédito.

La exposición de riesgo de crédito en el año 2015 se caracterizó por:

- La cartera de crédito es el principal activo productivo, cuyo saldo bruto alcanzó los USD 1.138,99 millones y representa el 62,02% de los activos totales.
- La cartera de crédito se compone en un 92,81% de inversión pública y el 7,19% de cartera comercial prioritaria.
- La cartera de inversión pública alcanzó los USD 1.057,1 millones. Esta registra morosidad mínima (0,0039%) y su exposición se encuentra mitigada por medio de la calificación de riesgo de crédito y la determinación del cupo de endeudamiento para cada uno de los clientes. Adicionalmente, los niveles de morosidad se neutralizan, mediante la recuperación realizada a través de la pignoración de rentas de las cuentas de los prestatarios en el Banco Central de Ecuador.
- La cartera comercial al 31 de diciembre de 2015 alcanzó los USD 81,8 millones. El incremento, respecto del año anterior, se debe al traspaso de la cartera de redescuento del Banco Ecuatoriano de la Vivienda al Banco de Desarrollo del Ecuador. El nivel de morosidad de este tipo de cartera, a la fecha señalada, asciende a 5,6%, el riesgo en general de este segmento fue originado en el BEV (en proceso de liquidación). El Banco adquirió esta cartera la cual ha generado importantes dotaciones por solvencia.
- El índice de morosidad de cartera total del Banco al 31 de diciembre de 2015 fue de 0,25%.

La Gerencia de Riesgos, en base a metodologías internas aprobadas por la Superintendencia de Bancos, realiza la calificación de riesgo de crédito ex-ante de los clientes del segmento de inversión pública, discriminando entre diferentes niveles de gestión financiera, administrativa y endeudamiento. Estos componentes se asocian a una distribución de riesgo.

- Los clientes del Banco del segmento de inversión pública se ubican en la categoría "A", riesgo normal, entre A1 y A5, ninguno por debajo de esta calificación.

### 2.2.3. Cupos de Endeudamiento

El cupo de endeudamiento total para el año 2015, a partir de la información del ejercicio fiscal 2014, fue de USD 1.312,17 millones a 10 años plazo: el 60% corresponde a GAD Municipales, el 33% a GAD Provinciales, el 4% a GAD Parroquiales rurales, y el 3% a las empresas públicas, universidades y otros organismos.

### 2.2.5. Gestión de Riesgo de Mercado

El Riesgo de Mercado se define como el riesgo de pérdidas en las posiciones fuera y dentro de balance, provenientes de los movimientos o fluctuaciones de los precios de mercado. Estos precios pueden estar relacionados con: tasas de interés, tipos de cambio, precio de acciones, commodities y opciones.

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. incurre en este riesgo porque otorga préstamos, estructura su portafolio y realiza captaciones con distintos vencimientos y tasas de interés, por lo que las ganancias y el capital están expuestos a las fluctuaciones de tasas de interés y otros precios de mercado.

La identificación, medición, control, mitigación, monitoreo y divulgación de la exposición a los riesgos de mercado, así como el análisis del riesgo del entorno y la implantación de procedimientos y políticas, conjuntamente con las áreas de negocio, han sido gestionadas por la Dirección de Riesgos de Mercado y Liquidez.

El nivel de riesgo asumido es consistente con la estrategia del Banco aprobada por el Directorio Institucional, siendo esta comunicada a través de una estructura de controles, límites y atribuciones establecidas. El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. para la gestión y administración de riesgos mercado, analiza la sensibilidad del margen financiero en el valor patrimonial ante movimientos de tasa de operaciones activas y pasivas.

La sensibilidad del margen financiero, durante el año 2015, fluctuó entre + / - USD 10.910 millones y + / - USD 8.903 millones, estos valores comparados con el patrimonio técnico constituido generaron una posición en riesgo entre el 1.61% y 2.23%.

La sensibilidad del valor patrimonial fluctuó entre + / - USD 4.128 millones y + / - USD 9.613 millones, estos valores comparados con el patrimonio técnico constituido generaron una posición en riesgo entre el 0,84% y adicionalmente, se ha realizado un monitoreo constante a la exposición del Banco en moneda extranjera, con el objeto de proteger a la entidad de pérdidas potenciales. La exposición del Banco a este riesgo es baja y está bajo control.

En términos generales, la exposición a los riesgos de mercado y su influencia sobre los resultados y el valor económico de la entidad fue baja y en un ambiente técnico y controlado.

#### 2.2.6. Gestión de Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez: está asociado a la capacidad del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. para financiar los compromisos adquiridos a precios de mercado razonable, así como para llevar a cabo sus planes de negocios o con fuentes de financiamiento estables.

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. realiza una vigilancia permanente de perfiles máximos, de desfase temporal. Las medidas utilizadas para el control del riesgo de liquidez: en la gestión de balance son el Gap de liquidez y los escenarios de estrés.

El objetivo del análisis de riesgo de liquidez, debe permitir al Banco medir adecuadamente la volatilidad de los depósitos, los niveles de endeudamiento, la estructura del pasivo, el grado de liquidez de los activos, la disponibilidad de líneas de financiamiento y la efectividad general de la gestión de activos y pasivos.

Los parámetros cuantitativos y cualitativos que podría afectar la posición de liquidez institucional están identificados, así como las estrategias y procedimientos previstos para evitar incurrir en una posición de liquidez en riesgo.

El Gap de liquidez proporciona información sobre las entradas y salidas de caja contractuales, esperadas y dinámicas para un período determinado. Midiendo la necesidad o el exceso neto de fondos en una fecha se refleja el nivel de liquidez, mantenido en condiciones normales de mercado.

#### 2.2.7. Gestión de Riesgo Operacional

La implementación de un Sistema de Gestión de Riesgo Operativo en el Banco se basa en la Codificación de Resoluciones de la Junta Bancaria y Superintendencia de Bancos, en los Capítulo L- De la Gestión Integral y Control de Riesgos, y Capítulo V.- De la Gestión del Riesgo Operativo, del Título X.- De la Gestión y Administración de Riesgos, del Libro I.- Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

La gestión de Riesgo Operativo del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. se fundamenta en el proceso de identificación, medición, control, mitigación y monitoreo de los diferentes riesgos operativos. De acuerdo a la política de mejoramiento continuo, se ha actualizado los procedimientos para cada uno de los procesos mencionados.

Como hecho relevante, se destaca que se inició con la consultoría para el Diseño del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio, tomando como referencia el estándar ISO 22301.

En el año 2015, se identificaron 32 riesgos operativos a nivel nacional, dentro de los siguientes tipos de eventos: ejecución, entrega y gestión de procesos 7 (21.8736); interrupción del negocio por fallas en los sistemas 2 (6.2536); deficiencias en la ejecución en el procesamiento de operaciones y en las relaciones

con proveedores y otros externos 15 (46.8736); interrupción del negocio y fallas en los sistemas 5 (15,6336); fraude externo 1 (3,1336); y prácticas con clientes, productos y de negocio 2 (6,2536), los cuales se reportaron desde las diferentes sucursales del Banco.

## Programas, Productos y Servicios

### Programas de Financiamiento

#### Sector: Saneamiento Ambiental

El Gobierno de la Revolución Ciudadana a través del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. y su programa emblemático "PROSANEAMIENTO", ha desplegado un importante contingente económico para que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, en el marco de sus respectivas competencias, amplíen la cobertura y acceso a los servicios de infraestructura sanitaria: agua potable; alcantarillado sanitario y pluvial; y gestión de residuos sólidos, con el fin de generar condiciones adecuadas y favorables que permitan superar la vulnerabilidad de las poblaciones beneficiarías.

El programa se articula con el Objetivo 3 del PNBV, orientado a mejorar la calidad de vida de la ejecuta la política pública 3.10 que busca garantizar el acceso universal, permanente, sostenible y I a agua segura y a servicios básicos de saneamiento, con pertinencia territorial, ambiental.

Actualmente, PROSANEAMIENTO impulsa una intervención integral en el sector a través del financiamiento de proyectos de pre-inversión, inversión y fortalecimiento institucional, permitiendo así la generación de proyectos de calidad y modelos de gestión que procuran la sostenibilidad en la prestación del servicio. Para lograr estos objetivos, el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. ha generado una estrategia sectorial plasmada en la ejecución de diversos convenios de

cooperación interinstitucional, suscritos con el Ministerio de Ambiente y la Secretaría del Agua como entes rectores del sector.

El periodo 2007-2015, el Banco aprobó financiamientos por un valor de USD 1.824,05 que sólo en 2015, el total de aprobaciones alcanzó de USD 261,99.

Cabe destacar además, que el Banco cuenta con varias líneas de financiamiento dentro de su programa PROSANEAMIENTO, entre las cuales destacan los créditos con la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), KfW Bankengruppe, el Fondo Español de Cooperación para Agua y Saneamiento en América Latina (FECASALC), la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), así como los recursos asignados por el Gobierno Central a través del Ministerio de Finanzas y fondos propios del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.I.

Sector: Vialidad, Transporte y Movilidad

El Programa "Construyendo Caminos" tiene como finalidad incentivar la inversión en el sector de vialidad, en concordancia con el Objetivo 10 del PNBV que propende a la transformación de la matriz productiva a través del impulso de las condiciones de competitividad y productividad sistémica, necesarias para la consolidación de estructuras más equitativas, de generación y distribución de la riqueza.

De esta manera, los objetivos del programa apuntalan hacia el mejoramiento de la comunicación vial del país, restablecimiento de la red secundaria y terciaria, así como la construcción de puentes y la incorporación de ciclovías como medio de transporte alternativo. Adicionalmente, dentro del sector se financia el mejoramiento de la red vial urbana, la adquisición de equipo caminero y maquinaria, además de equipamiento para movilidad.

Durante el periodo 2007-2015, el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. dentro del sector en cuestión, aprobó financiamientos por un valor de USD 1.938,64 millones,

recursos que han sido destinados a la adquisición de equipo caminero; implementación de facilitadores de tránsito; construcción de puentes; ciclovías; vías rurales - caminos vecinales; vías urbanas; planificación y regulación del transporte urbano, y otros relacionados; siendo la intervención más fuerte, la realizada en el subsector de vialidad rural con un total de aprobaciones de USD 715,47 millones, lo que representa el 36,91% del total registrado en el sector.

A través de estas aprobaciones se ha podido beneficiar al total de las provincias continentales del país, así como a varios GAD Municipales y diversas dependencias del sector público relacionadas con el sector, tales como la Comisión de Tránsito del Guayas, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas de Quito, entre otras.

En 2015 se realizaron financiamientos por un valor total de USD 170,83 millones, de los cuales el 43,57% fue destinado al financiamiento de proyectos para el mejoramiento, rehabilitación y/o ampliación de vías rurales y caminos vecinales, seguido de la adquisición de equipo caminero, con un porcentaje de intervención en el sector del 23,75%; y, el subsector de vialidad urbana con el 14,14%.

Sector: Desarrollo Territorial.

Dentro de este sector, el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. trabaja arduamente con los GAD en la generación y ejecución de obras de desarrollo integral que promueven la construcción y dotación de infraestructura, así como el equipamiento comercial en áreas urbanas; facilitando de esta manera, el financiamiento de mercados públicos, centros de faenamiento, terminales terrestres, terminales marítimos, puertos, cementerios y estacionamientos, proyectos que por su naturaleza comercial pueden ser administrados bajo una perspectiva gerencial que permite la generación de recursos propios y promueve el desarrollo sustentable de la circunscripción territorial.

Asimismo, dentro de este sector el Banco ha otorgado financiamientos para la ejecución de proyectos de desarrollo territorial no comerciales que buscan

fortalecer y democratizar los espacios públicos, favoreciendo el sano esparcimiento, la recreación y la convivencia ciudadana; tal es el caso de los créditos otorgados para la construcción, rehabilitación y/o mejoramiento de parques, jardines y plazas. Los proyectos financiados dentro de este sector se articulan con el Objetivo 2 del PNBV que promueve la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad; y, ejecutan la política pública 2.4 que democratiza los medios de producción, genera condiciones y oportunidades equitativas y fomenta la cohesión territorial.

Durante el periodo 2007-2015, para este sector el monto total de aprobaciones de crédito fue de USD 286,41 millones, de los cuales, el monto de inversión más importante corresponde al financiamiento de proyectos para la construcción, mejoramiento y/o rehabilitación de mercados y/o centros comerciales.

Las aprobaciones registradas durante 2015 ascienden a un valor de USD 53,31 millones, de los cuales el 26,68% corresponde a concesiones de crédito realizadas para la construcción de mercados y/o centros comerciales, el 23,92% para obras de desarrollo múltiple y 13,45% para la construcción de terminales terrestres.

Sector: Protección Ambiental.

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. en cumplimiento del Objetivo 7 del PNBV que busca garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global, incentiva el financiamiento de proyectos favorables con el ambiente, priorizando la inversión en la conservación y preservación de los recursos naturales.

Durante el periodo 2007-2015, el Banco reportó un monto total de aprobaciones de USD 87,57 millones, de los cuales el 83,44% corresponde a proyectos para planificación y control del ambiente, seguido de un 9,61% referente al manejo de cuencas hidrográficas y un 6,95% para prácticas agroecológicas y de forestación. En 2015, el total de aprobaciones para este sector fue de USD 6,57 millones, siendo beneficiarios de tales recursos: 3 GAD Provinciales y 6 GAD Municipales.

## Sector: Desastres Naturales

La oferta de soluciones financieras del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. promueve la ejecución de proyectos para prevención de riesgos; mitigación de desastres naturales y/o antrópicos; y, recuperación y mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales de poblaciones vulnerables ante posibles amenazas.

Así, durante el periodo 2007-2015, para este sector se aprobó créditos por un valor total de USD 107,56 millones, los cuales han sido destinados a la ejecución de proyectos para control de inundaciones y aquellos derivados de desastres naturales, tales como: construcción de muros de contención, embaulamiento de quebradas, construcción y/o rehabilitación de puentes, obras para la estabilidad de taludes, protección de riberas y encausamientos de río, entre otros más.

Durante el 2015, las aprobaciones registradas ascienden a un total de USD 6,89 millones, recursos que han permitido beneficiar a 2 GAD Provinciales y 10 GAD Municipales.

## Sector: Desarrollo Económico y Productivo

El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. como parte de su estrategia institucional, fomenta el financiamiento de proyectos que contribuyen a la reducción de la inequidad territorial mediante el fortalecimiento de las actividades económicas y productivas de los territorios, tal es el caso de los proyectos de riego, turismo, energía, agricultura, ganadería y pesca, entre otros.

De esta manera, el Banco anclado al Objetivo 10 del PNBV que impulsa la transformación de la matriz productiva, pone en marcha la política pública 10.8 que busca articular la gestión de los recursos financieros para la transformación de la matriz productiva.

Acorde con lo señalado, durante el periodo 2007-2015 se contabilizó un total de USD 189.60 millones en créditos aprobados. Más del 50% de los financiamientos conferidos fueron destinados a la ejecución de proyectos de energía y minas; y, 13% para sistemas de riego, siendo éstos los subsectores que registraron la mayor participación en el sector.

Durante el 2015, el total de aprobaciones de crédito fue de USD 4,71 millones: 88,57% para proyectos de agricultura, ganadería y pesca y el 11,43% restante para proyectos de turismo.

#### Sector: Desarrollo Humano y Social

Alineado al objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir "Mejorar la calidad de vida de la población"; el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. promueve la ejecución de proyectos que generan condiciones adecuadas para garantizar el acceso a los servicios de salud pública y educación, mediante la dotación y repotenciación de infraestructura, equipamiento y mobiliario; así como, el financiamiento de proyectos de investigación que fomentan la actualización continua de los conocimientos y capacidades de la población.

En este contexto, el total de aprobaciones efectuadas por el Banco durante el periodo de 2007-2015 correspondió a USD 105,97 millones, de los cuales el mayor porcentaje de inversión se destinó al sector de educación con un 37,74%.

Durante 2015, se registraron aprobaciones por un total de USD 3,44 millones, financiamientos que se destinaron a la construcción, mejoramiento y/o rehabilitación de auditorios, bibliotecas, teatros, coliseos y a la generación de proyectos de investigación, beneficiando a 1 GAD Provincial, 2 GAD Municipales y 6 GAD Parroquiales.

#### Financiamiento de Vivienda de Interés Social / Banca Primer Piso

A partir del 2013, el Banco del Estado asumió nuevas competencias de financiamiento para fortalecer la oferta de Vivienda de Interés Social (VIS).

Por ello, se diseñó el programa de financiamiento PROHÁBITAT-VIVIENDA con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población enmarcada en la política 3.9 del PNBV "Garantizar el acceso a una vivienda adecuada, segura y digna".

La finalidad del programa es financiar la construcción de proyectos de vivienda de interés social, tanto públicos como privados, que garanticen el acceso de los grupos de menores ingresos a una vivienda digna y un hábitat saludable, contribuyendo a crear ciudades más compactas, sustentables y socialmente incluyentes.

El financiamiento de operaciones en el marco de PROHÁBITAT - VIVIENDA contempla la entrega de un componente reembolsable (crédito ordinario), que se puede combinar con un componente no reembolsable correspondiente a los bonos de vivienda del MIDUVI, asignados directamente por el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. con el compromiso del promotor a realizar las preventas a beneficiarios del mismo y según los requisitos establecidos.

**Tabla 5 Características y Condiciones Generales del Programa PROHÁBITAT**

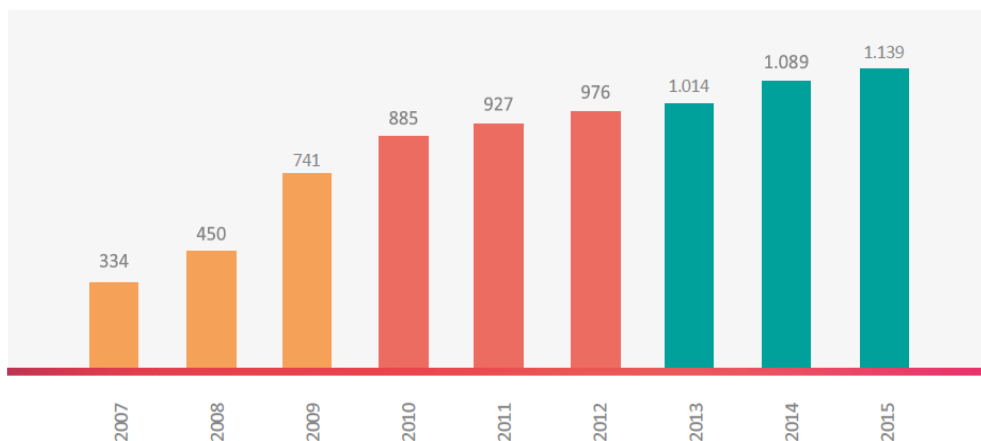
Prestatarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, Provinciales y Parroquiales Rurales.</li> <li>• Empresas Públicas de Vivienda.</li> <li>• Promotores Privados.</li> <li>• Organizaciones Sociales.</li> <li>• Alianzas Público - Privadas.</li> </ul>
Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportarán como mínimo el 5% del valor total de la vivienda.</li> </ul>
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubre hasta el 80% del costo total del proyecto (Financiamiento de estudios, costos directos de construcción de vivienda e infraestructura, fiscalización, fideicomiso, costos indirectos, acompañamiento social, comercialización, entre otros).</li> <li>• Crédito del BDE a una tasa de interés del 6,5% para VIS y no VIS.</li> <li>• Bonos anticipados del MIDUVI.</li> </ul>
Plazos y Garantías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta 60 meses de plazo.</li> <li>• Hasta 36 meses de gracia.</li> <li>• Cobertura de al menos el 120% de la deuda adquirida.</li> </ul>
Características de los Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicados en el área urbana consolidada.</li> <li>• 51% viviendas de hasta USD 40.000,00 (VIS).</li> <li>• 49% viviendas superiores a USD 40.001,00 (VIP).</li> </ul>
Seguros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda operación de crédito deberá contar con la protección y cobertura de los seguros correspondientes.</li> </ul>
Atención Prioritaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se privilegiarán a los proyectos que ofrezcan mejores condiciones de habitabilidad, ahorro de energía, reciclaje, etc; además, de que contribuyan a un manejo sostenible de los recursos naturales.</li> </ul>

## Cartera

### Evolución

La cartera bruta vigente del Banco está asociada con los créditos reembolsados, dicha cartera ha mantenido un crecimiento positivo durante los últimos años. Para el año 2015, creció en 4,3% respecto al 2014 (Gráfico 61).

Gráfico 61 Cartera Bruta anual 2007 – 2015 (en millones de dólares)



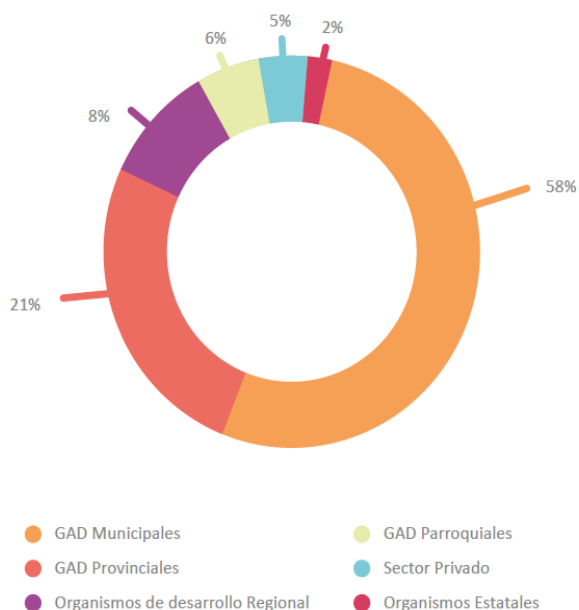
Fuente: Sistema de Consultas Gerenciales.  
Elaboración: Gerencia de Planificación.

## Desempeño 2015

### Por tipo de Cliente

En cuanto a la participación de los desembolsos totales por tipo de cliente, el Gráfico 58 muestra que los GAD Municipales recibieron el 58% del monto total desembolsado (USD 256 millones), los GAD Provinciales el 21% (USD 95,4 millones) y los GAD Parroquiales el 8% del total desembolsado (USD 26,6 millones).

Gráfico 58 Composición de Desembolsos por tipo de Cliente 2015

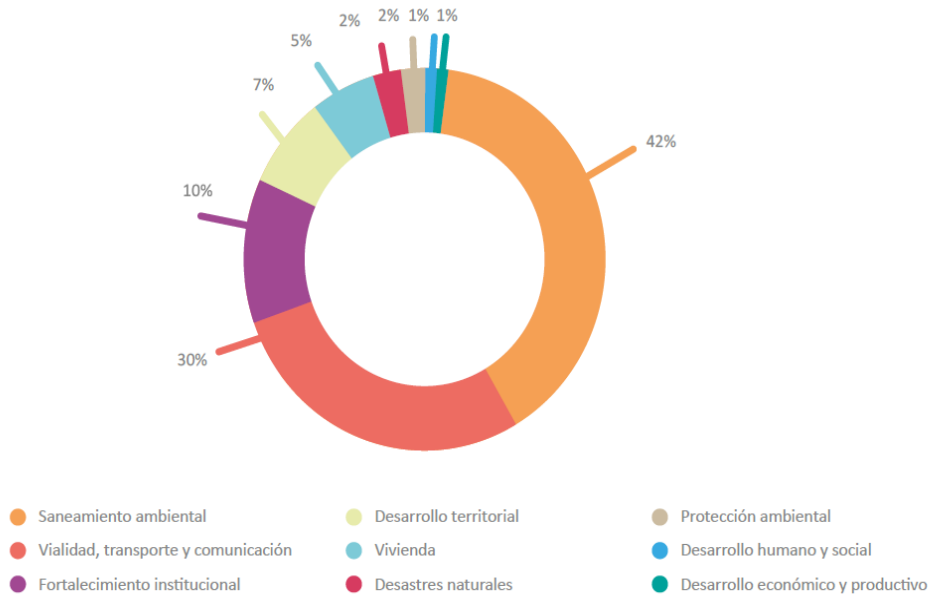


Fuente: Sistema de Consultas Gerenciales.  
Elaboración: Gerencia de Planificación.

### Por sector de inversión

A nivel del sector de inversión, la mayor cantidad de recursos desembolsados fueron destinados a los sectores de saneamiento ambiental; vialidad, transporte y comunicación; desarrollo territorial; y fortalecimiento institucional, los cuales representan más del 90% del monto total desembolsado. (Gráfico 59)

Gráfico 59 Composición de Desembolsos por Sector 2015



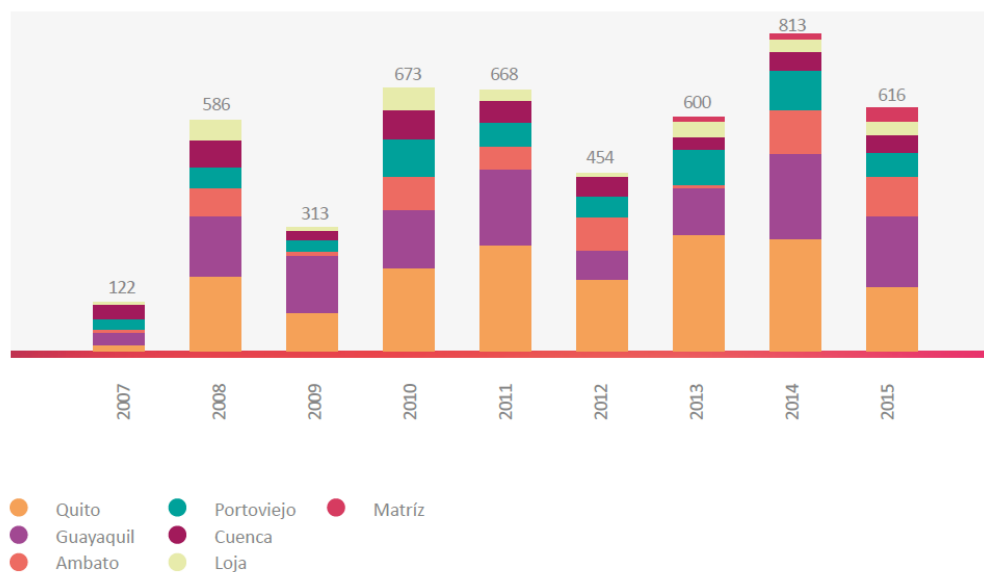
Fuente: Sistema de Consultas Gerenciales.  
Elaboración: Gerencia de Planificación.

### Por Provincias

#### Aprobaciones

Durante el año 2015 (Gráfico 53), se aprobaron créditos por un monto de USD 622 millones. A nivel de sucursales, Guayaquil alcanzó el 29% del total, seguido por Quito con el 25%, *Ambato con el 16%*, Portoviejo con el 10%, Cuenca con el 7%, Loja con el 6% y Matriz con el 6%.

Gráfico 53 Aprobaciones anuales 2007 – 2015 (en millones de dólares)

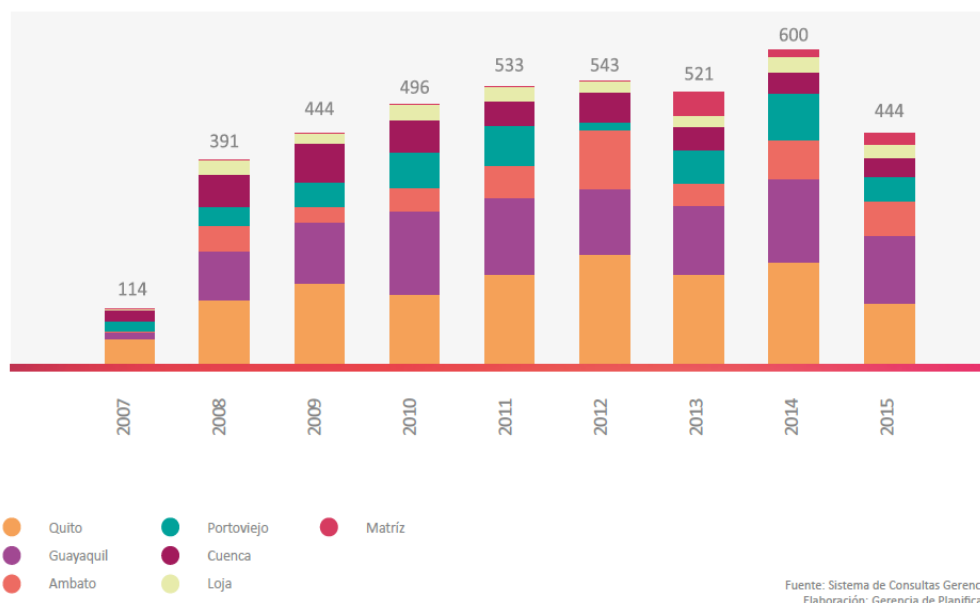


Fuente: Sistema de Consultas Gerenciales.  
Elaboración: Gerencia de Planificación.

## Desembolsos

En el 2015 (Gráfico 57), se desembolsaron un total USD 443,9 millones. De este valor, el 29% corresponde a la sucursal Guayaquil (USD 128,6 millones); 26% a la sucursal Quito (USD 116,4 millones); 14,3% a la sucursal Ambato (USD 63,4 millones); 10,6% a la sucursal Portoviejo (USD 47 millones); 7,9% a la sucursal Cuenca (USD 35,2 millones); 7,1% a la sucursal Loja (USD 31,7 millones); y 4,8% correspondiente a Matriz (USD 31,7 millones).

Gráfico 57 Desembolsos anuales 2007 – 2015 (en millones de dólares)



### Proceso de Calificación de Crédito

Según la Resolución de Directorio Nro. 2013-DIR-053, de 20 de septiembre de 2013 y publicada en Registro Oficial edición especial Nro. 56-A de 8 de octubre de 2013, el Banco del estado realiza una reforma integral del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

#### Art. 2.- ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS

Para el cumplimiento de su misión, el Banco del Estado ha desarrollado una estructura de gestión organizacional basada en procesos, misma que le permitirá alcanzar sus objetivos estratégicos teniendo como pilar fundamental una cultura organizacional orientada al cliente. Los procesos del Banco del Estado, se ordenan y clasifican en:

##### 2.1. PROCESOS GOBERNANTES:

- a) Direccionamiento Estratégico para el desarrollo e implementación de productos y programas, gestión de fondos, captaciones e inversiones, gestión de financiamiento y, asistencia técnica.

- b) Gestión Estratégica para el desarrollo e implementación de programas y productos, captación, inversiones, administración de fondos, colocación de financiamiento, recuperación de crédito y asistencia técnica.

## 2.2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:

- a) Desarrollo e Implementación de Productos y Programas.
- b) Gestión de Fondos, Captaciones e Inversiones.
- c) Gestión de Financiamiento (Concesión y Administración).
- d) Gestión de Asistencia Técnica.

## 2.3. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA

- a) Gestión de Planificación
- b) Gestión de la Calidad.
- c) Asesoría Jurídica y Patrocinio Legal.
- d) Gestión Integral de Riesgos.
- e) Control de Lavado de Activos.
- a) Auditoría Interna.
- b) Gestión de Comunicación y Difusión.

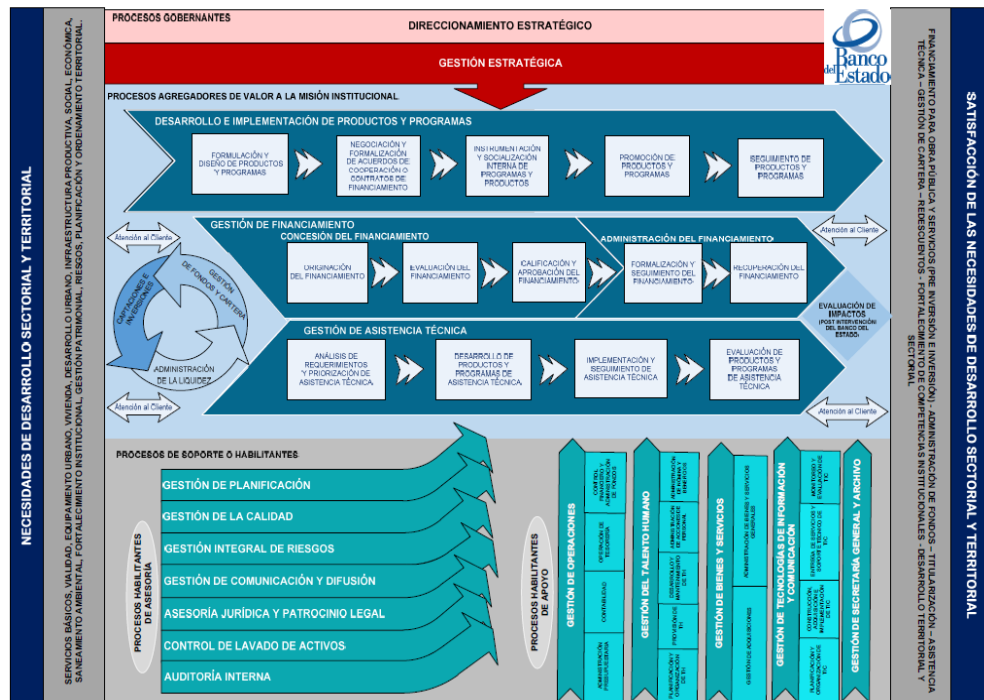
## 2.4. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO:

- a) Gestión de Operaciones.
- b) Gestión del Talento Humano.
- c) Gestión de Bienes y Servicios.
- d) Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación.
- e) Gestión de Secretaría General.

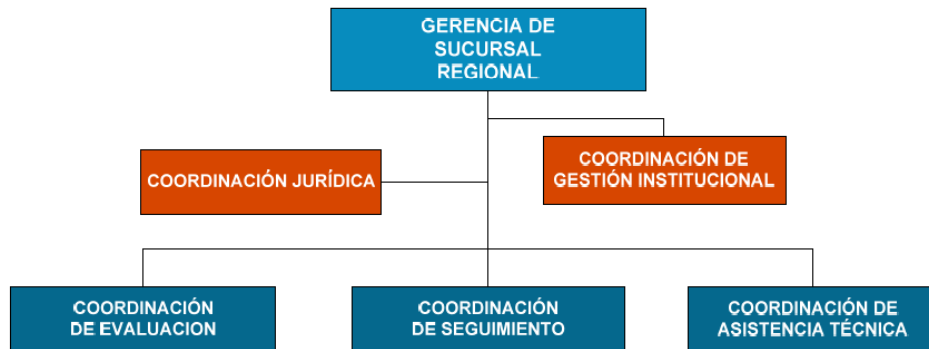
## 2.5. PROCESOS DESCONCENTRADOS:

- a) Gestión Regional de Financiamiento (Evaluación y Seguimiento)
- b) Gestión Regional de Asistencia Técnica.
- c) Gestión Regional Jurídica.
- d) Gestión Regional de Apoyo.

5.2. MAPA DE PROCESOS:



5.4. ESTRUCTURA SUCURSAL REGIONAL TIPO:



7.3.1. DIRECCIÓN DE POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO

a. MISIÓN:

Desarrollar y controlar el cumplimiento de las políticas, directrices, metodologías e instrumentos para la originación, evaluación y aprobación del financiamiento.

b. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Dirigir el proceso de validación y control de calidad de los informes de evaluación en todos sus ámbitos, asegurando el cumplimiento de la normativa y criterios técnicos vigentes, previo a la calificación y aprobación de los financiamientos a nivel nacional.
2. Desarrollar, proponer, actualizar y socializar normativas, procedimientos, instrumentos, mejores prácticas y lecciones aprendidas para la evaluación de los proyectos en sus distintos ámbitos: legal, técnico, ambiental, financiero, económico, gestión de servicios y de participación ciudadana.
3. Elaborar y administrar la programación de colocaciones de financiamiento, en coordinación con las sucursales, dando seguimiento a su ejecución, proponiendo las acciones preventivas y correctivas necesarias para el cumplimiento de las metas institucionales.
4. Coordinar la realización de Comités de Crédito de Matriz y Sucursales para la calificación de las operaciones.
5. Dar seguimiento a los diferentes instrumentos de planificación y seguimiento pertinentes.
6. Elaborar y controlar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia en su ámbito de competencia.
7. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de División de Crédito.

c. PRODUCTOS Y SERVICIOS:

1. Informes de evaluación con control de calidad validados
2. Proyecto de políticas, lineamientos, directrices y normativa para la concesión de financiamiento.
3. Metodologías e instrumentos para la concesión de financiamiento.
4. Programación detallada de colocaciones de financiamiento.

5. Eventos de socialización a sucursales sobre políticas, lineamientos, directrices, normativa, metodologías, instrumentos, herramientas y criterios para la colocación de financiamiento.
6. Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia, en su ámbito de competencia.

RESPONSABLE: Director (a) de Políticas de Financiamiento.

### 7.3.2. DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO DE CRÉDITO

#### a. MISIÓN:

Dirigir el proceso de seguimiento a las operaciones de financiamiento en su fase de ejecución, controlando la programación de desembolsos a nivel nacional y coadyuvando al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

#### c. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Dirigir las operaciones de financiamiento en su fase de ejecución, mediante el control de cumplimiento de las metas de desembolsos de las sucursales.
2. Dirigir el proceso de formalización de los financiamientos a través de la verificación y validación de las resoluciones, decisiones, contratos y convenios.
3. Establecer y administrar la programación de desembolsos en coordinación con las sucursales, proponiendo las acciones preventivas y correctivas necesarias para el cumplimiento de las metas institucionales.
4. Emitir directrices y recomendaciones a nivel nacional respecto al proceso de seguimiento físico y financiero de las operaciones en ejecución.
5. Emitir criterios y/o recomendaciones relacionadas al cumplimiento de condicionantes y requisitos de financiamiento, obligaciones contractuales y ampliaciones de plazos, conforme la normativa vigente.
6. Coordinar y ejecutar eventos de socialización sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas de las operaciones de financiamiento.

7. Controlar que el registro y la calidad de información en los sistemas informáticos del proceso crediticio, sean oportunos y confiables.
8. Dar seguimiento a los diferentes instrumentos de planificación y seguimiento, dentro del ámbito de su competencia.
9. Elaborar y controlar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia en su ámbito de competencia.
10. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de División de Crédito.

d. PRODUCTOS Y SERVICIOS:

1. Informes y reportes de: contratos de financiamiento, informes de seguimiento y monitoreo de desembolsos.
2. Observaciones a decisiones – resoluciones y contratos de financiamiento.
3. Informes de utilización de recursos por programas y proyectos.
4. Eventos de socialización a clientes internos sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas de las operaciones de financiamiento.
5. Reportes sobre el cumplimiento de las decisiones de los Comités de Seguimiento.
6. Recomendaciones preventivas y correctivas de los proyectos en fase de ejecución.
7. Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia, en el ámbito de su competencia.

ESPONSABLE: Director (a) de Seguimiento de Crédito

### 8.3. GERENCIA DE RIESGOS

a. MISIÓN:

Administrar la gestión integral de riesgos a través de identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y reportar los riesgos asumidos por la Institución en sus operaciones, mediante el desarrollo de metodologías y la aplicación de políticas o directrices necesarias, con la finalidad de proteger el margen financiero y el valor económico del Banco del Estado.

**b. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Desarrollar y proponer al Comité de Administración Integral de Riesgos, las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos, para la gestión integral de riesgos, acordes con los lineamientos que fije el Directorio.
2. Someter a consideración y aprobación del Comité de Administración Integral de Riesgos, la metodología y modelos que permitan identificar, medir, controlar/mitigar, monitorear y reportar los diversos riesgos a ser asumidos por la Institución en sus operaciones.
3. Controlar el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo, los niveles de autorización dispuestos y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.
4. Determinar e informar a las instancias pertinentes sobre las provisiones de riesgo y su afectación al patrimonio de la entidad.
5. Establecer mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas, así como la actualización de manuales, políticas y procedimientos de Gestión de Riesgos Integral.
6. Asesorar sobre el impacto de riesgos en la incursión de nuevos negocios, operaciones y programas según la estrategia del Banco.
7. Informar oportunamente al Comité de Administración Integral de Riesgos y al Directorio Institucional sobre la evolución de los niveles de exposición de cada uno de los riesgos identificados.
8. Establecer estrategias de comunicación institucional, a fin de que todas las instancias internas asuman sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos.
9. Someter a consideración y aprobación del Comité de Administración Integral de Riesgos, el Plan de Continuidad del Negocio.
10. Informar sobre el entorno económico y el desenvolvimiento del Sistema Financiero y sus efectos en la posición de riesgos de la Institución.
11. Las demás funciones que determine el Comité Integral de Riesgos,

**RESPONSABLE:** Gerente (a) de División de Riesgos

### 8.3.1. DIRECCIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO

#### a. MISIÓN:

Administrar el riesgo de crédito del Banco asegurando la calidad de sus portafolios mediante la identificación, medición, control/mitigación y monitoreo de las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, con el fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico.

#### b. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Establecer esquemas eficientes de administración y control de riesgo de crédito al que se expone el desarrollo del negocio del Banco.
2. Desarrollar e implementar políticas, metodologías y sistemas internos de calificación de riesgo ex ante para la selección y otorgamiento de financiamiento.
3. Desarrollar metodologías para la determinación de cupos de endeudamiento de los clientes y límites de exposición por cliente.
4. Desarrollar metodologías para la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones.
5. Asegurar la proporción oportuna de la información del Banco a ser remitida a las Calificadoras de Riesgos para la calificación de riesgo institucional.
6. Vigilar el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo de crédito y calificación de activos de riesgo.
7. Implementar mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas.
8. Elaborar y controlar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección.
9. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de Riesgos.

#### c. PRODUCTOS Y SERVICIOS:

1. Manual, políticas, metodologías, sistemas para la administración de riesgo de crédito.

2. Reportes de Calificación de riesgo ex ante.
3. Reportes de cupo de endeudamiento de los clientes.
4. Informe de Calificaciones de cartera de los clientes.
5. Reporte de provisiones calculadas.
6. Informe de evaluación y mitigación de riesgos de crédito.
7. Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección.

RESPONSABLE: Director (a) de Riesgo de Crédito.

### 8.3.2. DIRECCIÓN DE RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ

#### a. MISIÓN:

Proteger el margen financiero y el valor patrimonial de la Institución, a través del desarrollo e implementación de metodologías de Riesgos de Mercado y Liquidez enmarcadas en la normativa vigente y en las disposiciones expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

#### b. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Diseñar y proponer, las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión de riesgo de mercado y liquidez, de acuerdo con los lineamientos que fije el Directorio Institucional y la Superintendencia de Bancos y Seguros.
2. Desarrollar y someter a consideración y aprobación de la Gerencia de División de Riesgos, las metodologías para identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear los riesgos de mercado y liquidez asumidos por la Institución en sus operaciones.
3. Identificar, medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar los riesgos de mercado a los que se expone la Organización, con el objetivo de proteger el margen financiero y el valor patrimonial de la Institución.

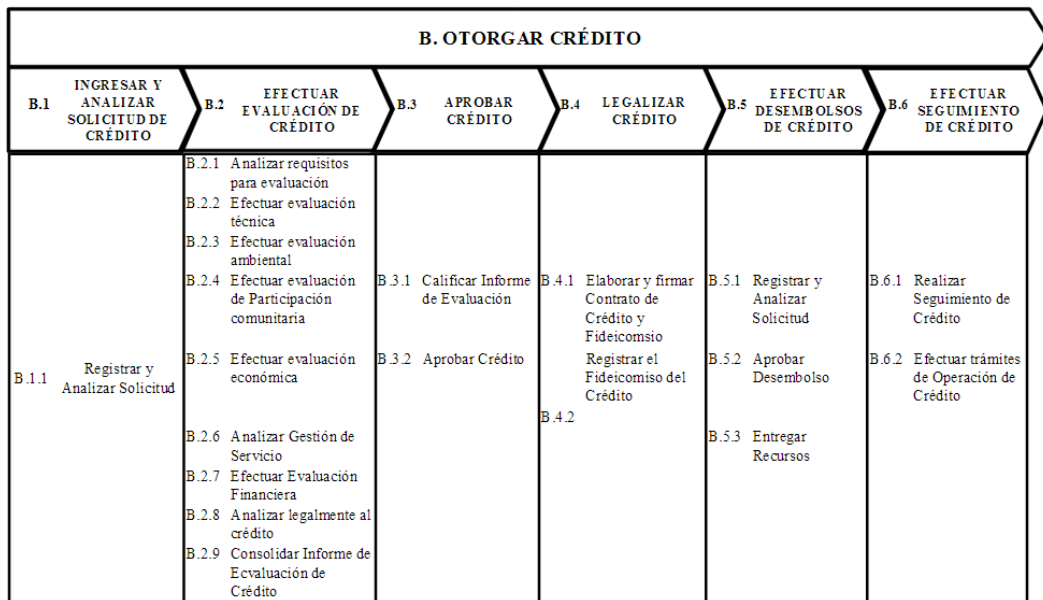
4. Medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar los riesgos de liquidez, con el objetivo de establecer planes de acción para reducir su exposición al riesgo de liquidez de fondos y/o al riesgo de liquidez de mercado.
5. Valorar las posiciones sensibles de cada uno de los riesgos identificados y su afectación al patrimonio de la entidad.
6. Validar los planes de contingencia de mercado y liquidez.
7. Determinar el impacto de la variación de la tasa de interés activa del Banco en el margen financiero y apoyar el cálculo de tasas de interés diferenciadas por riesgo.
8. Actualizar de ser necesario, los manuales de procedimientos de riesgos de mercado y liquidez.
9. Monitorear el nivel de exposición a los riesgos de mercado y liquidez y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.
10. Administrar sistemas de información que permitan analizar las posiciones de riesgo de mercado y liquidez de acuerdo a los límites fijados por el Directorio.
11. Emitir reportes de riesgo de mercado y liquidez de acuerdo a la normativa vigente.
12. Proponer los límites de exposición a riesgos de mercado y liquidez y velar por su cumplimiento.
13. Supervisar la valoración del portafolio de inversiones, de acuerdo a la metodología desarrollada por el Banco y validar la vigencia de la misma.
14. Asegurar el cumplimiento institucional de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en lo referente a riesgo de mercado y liquidez.

El desarrollo del proceso "Otorgar Crédito" comprende el cumplimiento obligatorio de las siguientes actividades:

- a) Ingreso de la Solicitud de Crédito (Solicitante)
- b) Precalificación
- c) Evaluación técnica, económica, financiera y de participación comunitaria
- d) Análisis legal y ambiental

- e) Componente institucional
- f) Gestión del servicio
- g) Calificación (Comité de Crédito)
- h) Aprobación (Autoridad competente)
- i) Legalización
- j) Registro
- k) Operación del crédito

**3.1.2 Cadena de Valor del Proceso “Otorgar Crédito”**




Fuente: Banco del Estado  
 Elaboración: Mario Almeida

**PROCESOS BEDE**

Con base a lo anterior, en las siguientes gráficas evidenciamos los diagramas de flujos de los procesos de Análisis y Concesión de Crédito, la cual está regulado en la Gerencia General del Banco del Estado en la DECISIÓN No. 2012-GGE, en su Artículo 1, aprobó el “MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO” en su Versión No. 6, cuyo objetivo es estandarizar los Subprocesos y actividades del Proceso de Crédito que deben ser aplicados por parte de las Sucursales Regionales del Banco del Estado. Y su alcance es de uso obligatorio

para todas las Sucursales Regionales del Banco, de acuerdo a la normativa aplicable vigente y a los programas que se aprueben por parte de la administración.

310




	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	
	Emisión	2012 / /
	Revisión	06
	Página 1 de 104	

### DESCRIPCIÓN DE LAS REVISIONES

REV	FECHA	MODIFICACIÓN	OBSERVACIONES
00	26/10/04		Emisión Inicial
		Revisiones efectuadas con: - Sucursal Región Fronteriza Sur, 18 y 19 de enero del 2005 - Sucursal Regional Cuenca, 20 de enero del 2005. - Sucursal Regional Guayaquil, 22 y 23 de febrero del 2005. - Gerencia de Crédito, 10 y 11 de febrero del 2005 - Sucursal Regional Quito, 29 de marzo del 2005	
		Inclusión de Observaciones realizada mediante Memorandos por - Coordinación General, 2005-0007-CGE-742 del 25 de enero del 2005. - Auditoría Interna, 2005-034-AIN-1440 del 14 de febrero del 2005 - Asesoría Jurídica, 2005-0107-AJU-1497 del 15 de febrero del 2005	
01	16/10/2008	Actualización del proceso, de acuerdo a las nuevas normativas y disposiciones referentes a "Otorgar Crédito".	
02	04/11/2008	Se incluyen las observaciones encontradas durante la Auditoría Interna de Calidad	
03	05/11/2008	Se incluyen las observaciones encontradas durante la Pre - Auditoría Externa de Calidad	
04	/10/2010	Eliminar codificaciones e incluir cambios por cambios en la estructura orgánica de la Institución	
05	/08/2011	Se incluyen observaciones encontradas durante la definición del Plan de Continuidad del Negocio	
05	03/02/2012	Se incluye en el proceso el análisis de responsabilidades efectuada por Asistencia Técnica y el análisis del sectorialista del programa de financiamiento.	
05	29/06/2012	Se incluye la información del contratista de la obra exigida por la Superintendencia de Bancos para el desembolso	
06	05/11/2012	Levantamiento, mapeo y caracterización de procesos, ajustados al Estatuto Orgánico por Procesos del Banco del Estado, Resolución No. 2011-DIR-034, R.O. No. 209 del 9 de noviembre de 2011 y con base a lo establecido en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.	

#### RESPONSABLE DE LA INTERPRETACIÓN DEL MANUAL.

- Gerencia de Crédito y Sucursales Regionales del Banco

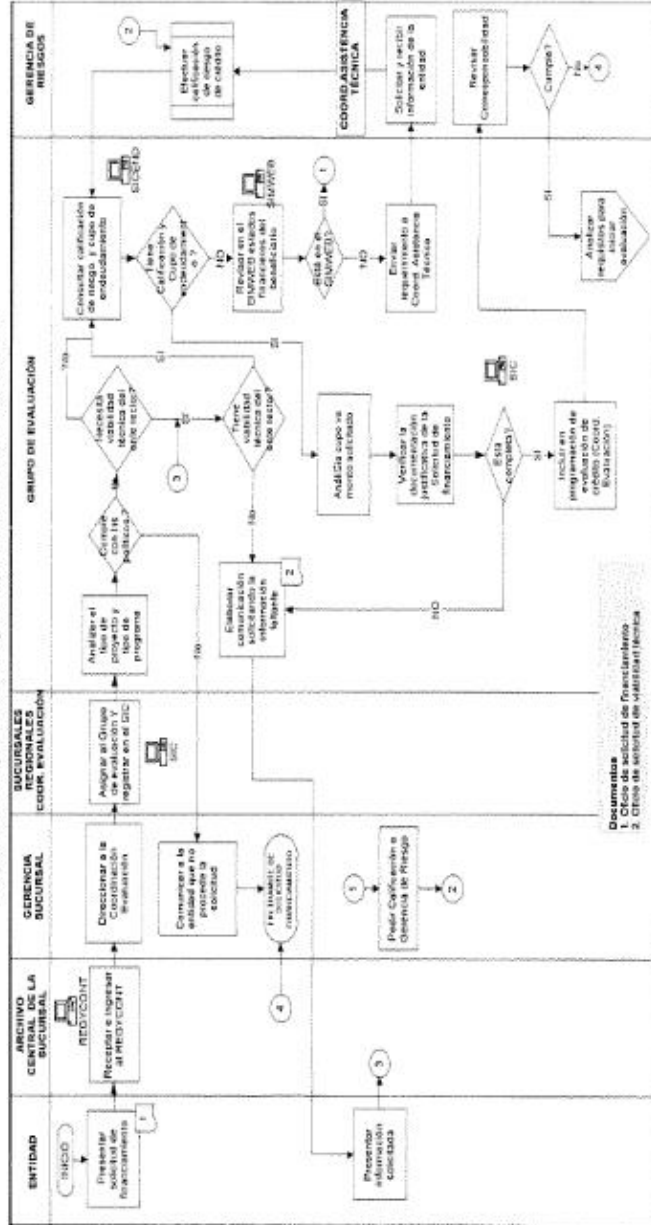
Elaborado por:	Validado por:	Aprobado por:
 Dirección de Gestión de la Calidad	 Gerencia de Crédito	 Gerencia General


DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCION

4.4. SUBPROCESO REGISTRAR Y ANALIZAR SOLICITUD DE CRÉDITO

4.4.1. DIAGRAMA DE FLUJO

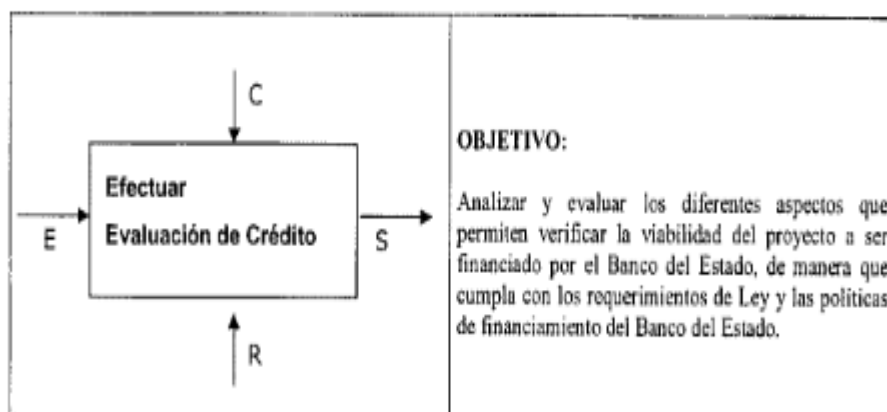
Diagrama de Flujo Proceso Registrar y Analizar Solicitud de Crédito



	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	
	Emisión	2012 / /
	Revisión	06
	Página 17 de 104	

310


### 5.3. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



MACROPROCESO :	OPERACIÓN DE CRÉDITO
PROCESO:	EFFECTUAR EVALUACIÓN DE CRÉDITO

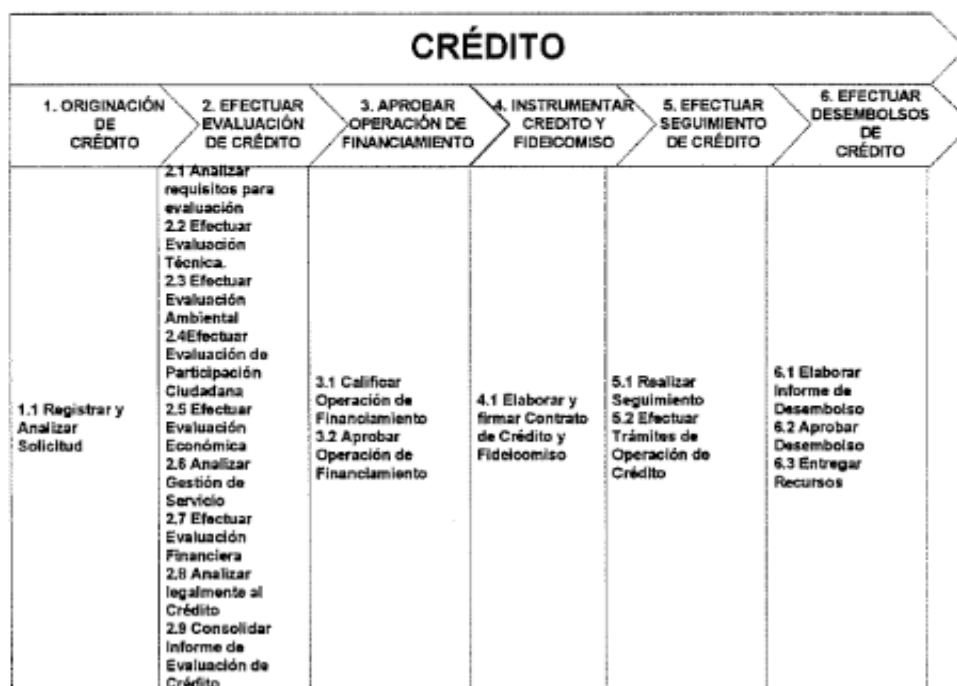
ENTRADAS (E)	IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR
E.1 Solicitud de Crédito	Prestatario
E.2 Información justificativa del proyecto	Prestatario
E.3 Documentación de sustento del financiamiento	Gerencia de Operaciones, Ministerio de Finanzas, Prestatario y otros
E.4 Información recabada en la visita al proyecto y a la Entidad	Prestatario
E.5 Guías de Evaluación	Gerencia de Crédito
E.6 Calificación de riesgo de la Entidad	Gerencia de Riesgos
E.7 Cupo de endeudamiento de la Entidad	Gerencia de Riesgos
E.8 Viabilidad técnica	Ente Rector
E.9 Pronunciamiento sobre viabilidad ambiental	Autoridad Ambiental
E.10 Requerimientos de los programas	Gerencia de Crédito

SALIDAS (S)	IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE
S.1 Informe de Evaluación con anexos	Comité de Crédito

	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	Emisión 2012 / /
	Revisión 06	Página 5 de 104

310

### 3. CADENA DE VALOR

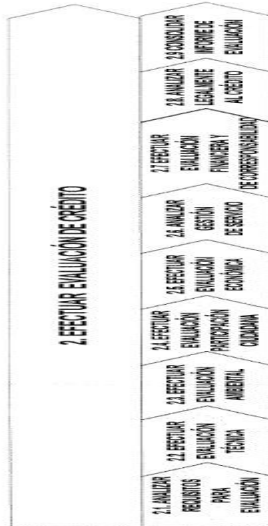


**5. EFECTUAR EVALUACIÓN DE CRÉDITO**  
**5.1. DESCRIPCIÓN DE LAS REVISIONES DEL PROCESO**

REV	FECHA	MODIFICACIÓN	OBSERVACIONES
00	26/10/04		Emisión Inicial
01	04/11/2008	Incluir las observaciones encontradas durante la Auditoría Interna de Calidad	
02	05/11/2008	Incluir las observaciones encontradas durante la Pre-Auditoría Externa de Calidad	
04	/10/2010	Eliminar codificaciones e incluir modificaciones en la estructura orgánica de la Institución	
05	/08/2011	Se incluyen observaciones encontradas durante la definición del Plan de Continuidad del Negocio	
05	03/02/2012	Se incluye en el proceso el análisis de corresponsabilidades efectuadas por Asociación Técnica y el análisis del sectorización del programa de Financiamientos.	
05	29/06/2012	Se incluye la información del contratista de la obra sujeta por la Superintendencia de Bancos para el desarrollo	
06	05/11/2012	Levantamiento, mapeo y caracterización de procesos, ajustando al Estatuto Orgánico por Decreto del Banco del Estado, Resolución No. 2011-DIR-034, R.O. No. 209 del 9 de noviembre de 2011 y con base a la ordenada en la Contratación Centralizada de la Contraloría General del Estado.	

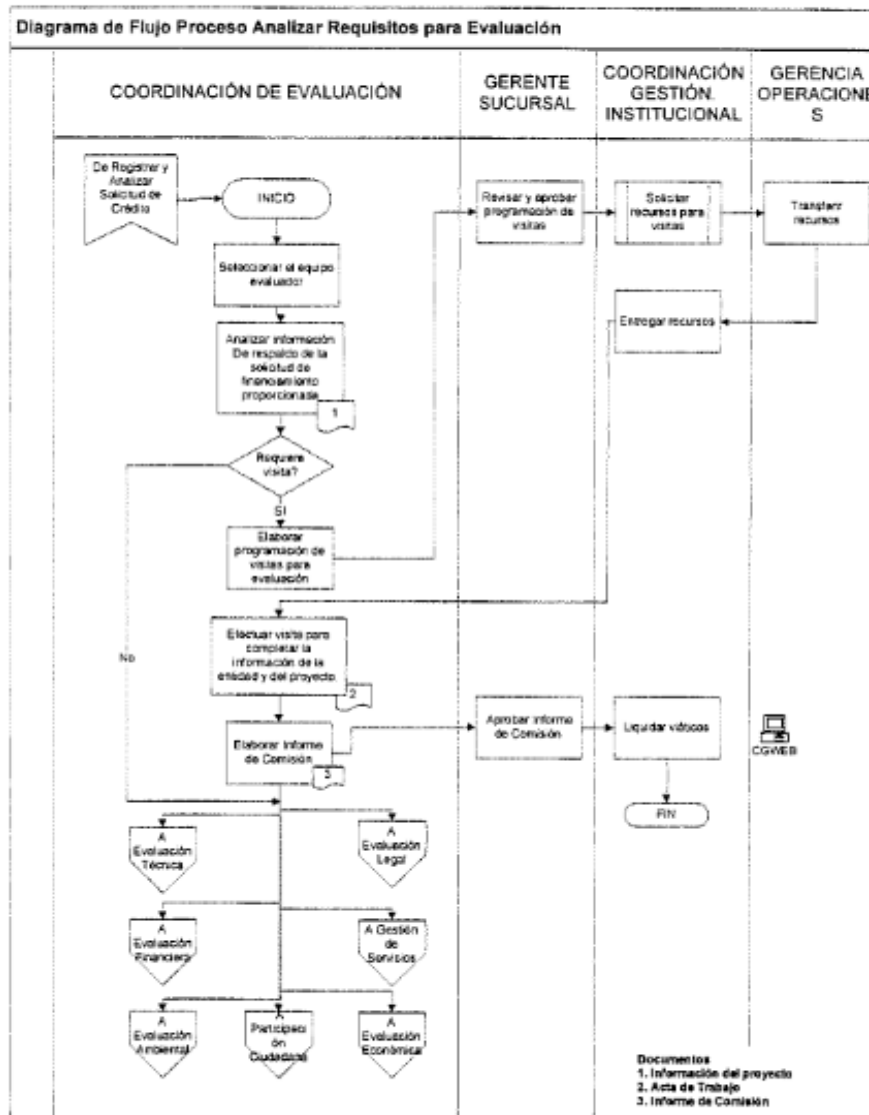
DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN

**5.1. DESPLIEGUE DE LOS SUBPROCESOS**



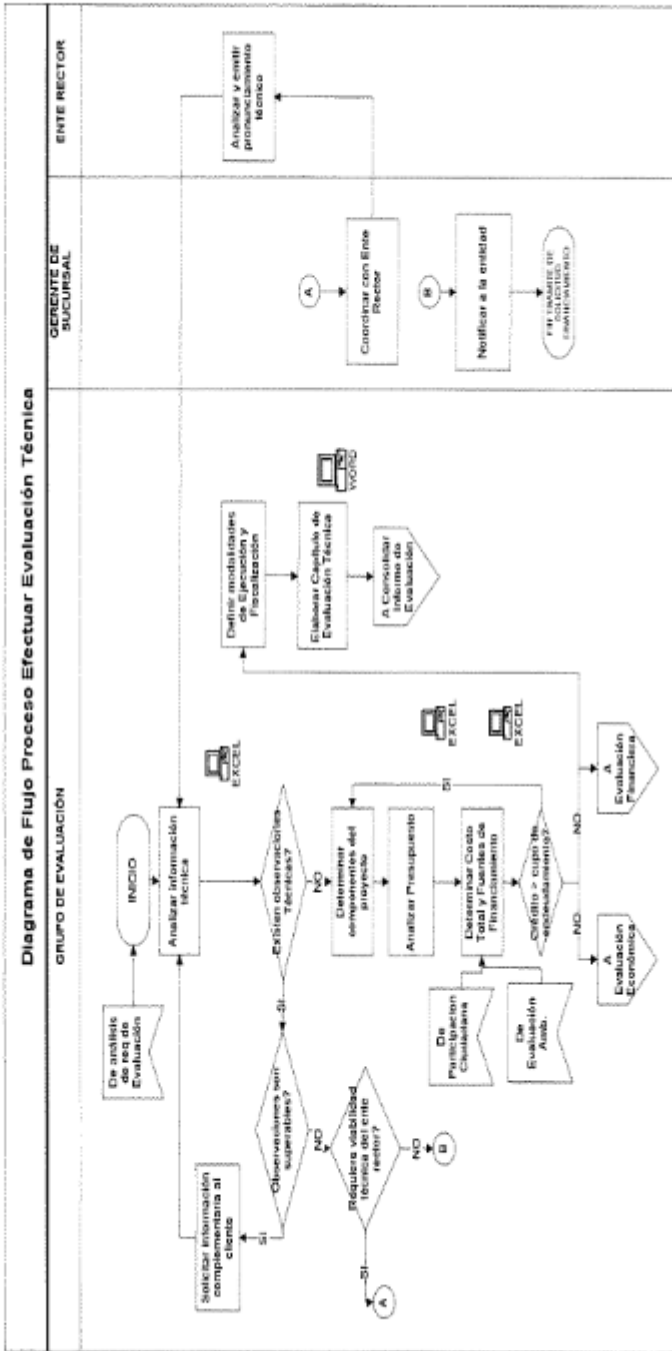
DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN


**5.4. SUBPROCESO ANALIZAR REQUERIMIENTOS PARA EVALUACIÓN**  
**5.4.1. DIAGRAMA DE FLUJO**



### 5.5. SUBPROCESO EFECTUAR EVALUACIÓN TÉCNICA

#### 5.5.1. DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	Emisión 2012 / /
	Revisión 06	Página 22 de 104

310

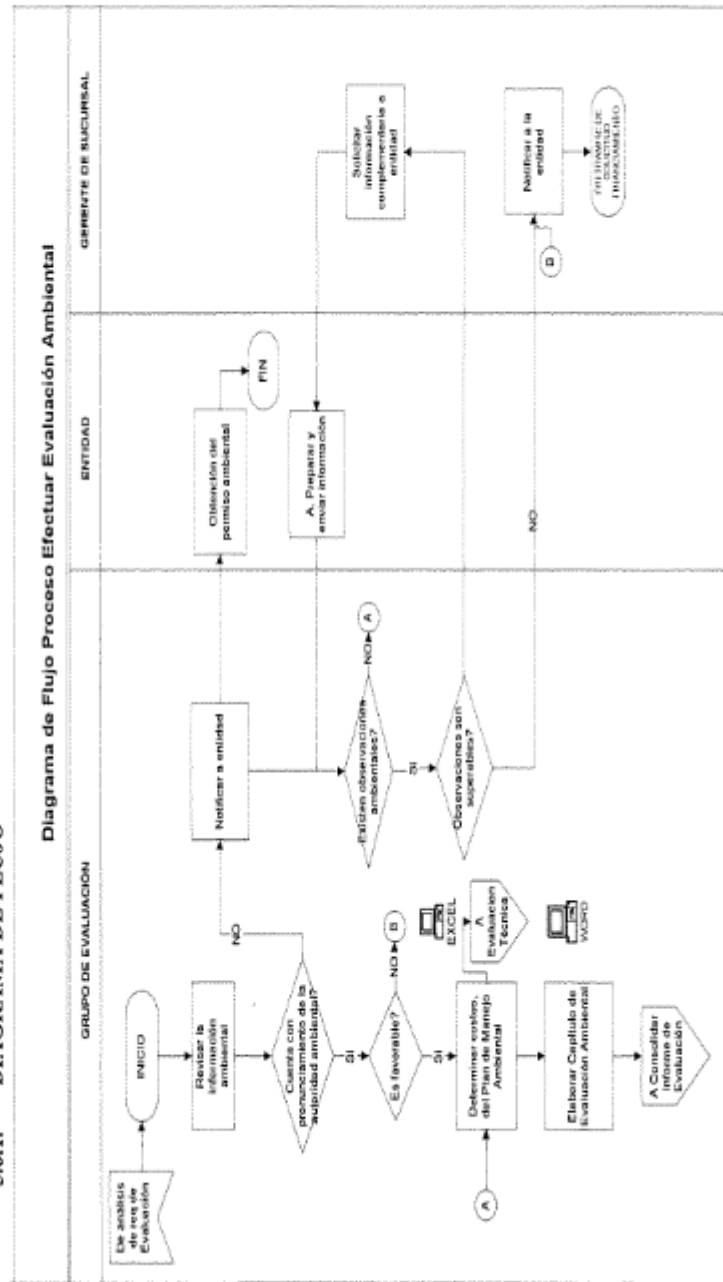
### 5.5.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


MACROPROCESO: OPERACIÓN DE CRÉDITO  
 PROCESO: EFECTUAR EVALUACIÓN DE CRÉDITO  
 SUBPROCESO: EFECTUAR EVALUACIÓN TÉCNICA

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Analizar Información Técnica	Grupo de Evaluación	Analizar información técnica del proyecto: Memoria técnica (situación actual del servicio, oferta, demanda, dimensionamiento, concepción técnica), planos de construcción, presupuesto, cronograma de inversiones.
2	Existen observaciones técnicas?	Grupo de Evaluación	Existen observaciones técnicas?
3	Observaciones son superables?	Grupo de Evaluación	Si existen observaciones técnicas se verifica si las mismas son superables.
4	Solicitar información	Grupo de Evaluación	Si las observaciones son superables se solicita información complementaria a la Entidad.
5	Requiere viabilidad técnica del ente rector?	Grupo de Evaluación	Si las observaciones son insuperables se verifica si requiere viabilidad técnica del ente rector.
6	Coordinar con ente rector	Gerente de Sucursal	Si las observaciones no son superables y requiere viabilidad técnica del ente rector, el Gerente de Sucursal en coordinación con la entidad gestiona ante el organismo rector la solución a las observaciones planteadas por el Banco.
7	Analizar y emitir pronunciamiento técnico	Ente Rector	El Organismo Rector, de ser necesario, emite un nuevo pronunciamiento en el ámbito de su competencia.
8	Notificar a la Entidad.	Gerente de Sucursal	A base del informe de la Coordinación de Evaluación notificar a la Entidad que el proyecto no es viable, desde el punto de vista técnico.
9	Determinar componentes del proyecto	Grupo de Evaluación	Si no existen observaciones técnicas, determinar los componentes del proyecto que

DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCION

**5.6. SUBPROCESO EFECTUAR EVALUACIÓN AMBIENTAL**  
**5.6.1. DIAGRAMA DE FLUJO**



	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	
	Emisión	2012 / /
	Revisión	06
	Página 25 de 104	

3.

### 5.6.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

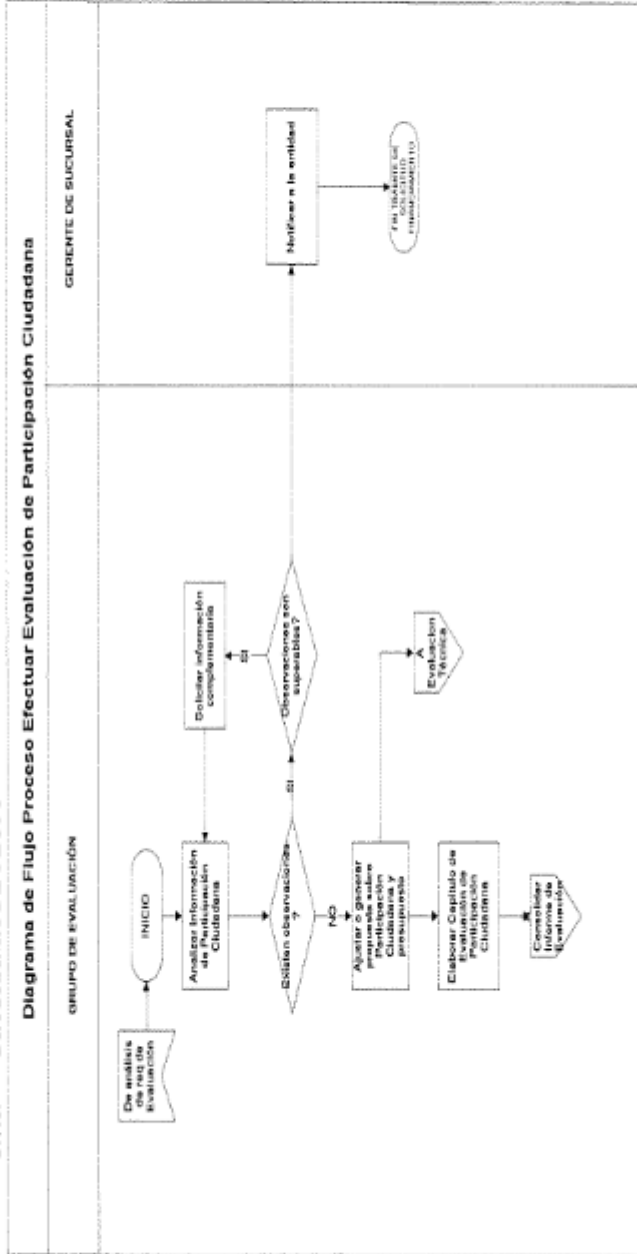
MACROPROCESO: OPERACIÓN DE CRÉDITO  
 PROCESO: EFECTUAR EVALUACIÓN DE CRÉDITO  
 SUBPROCESO: EFECTUAR EVALUACIÓN AMBIENTAL


No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Revisar la información ambiental	Grupo de Evaluación	Revisar la información ambiental línea base, identificación y evaluación de impactos, Plan de Manejo Ambiental y documentos de la autoridad ambiental (certificado de intersección, categorización del proyecto, aprobación de plan de manejo ambiental, aprobación de estudios de impacto ambiental, licencia ambiental u otros que fueren pertinentes).
2	Cuenta con pronunciamiento de la autoridad ambiental?	Grupo de Evaluación	Cuenta con pronunciamiento de la autoridad ambiental?
3	Notificar a entidad	Grupo de Evaluación	Si no tiene pronunciamiento de la autoridad ambiental, notificar a entidad necesidad de obtener pronunciamiento favorable de la autoridad ambiental previo al inicio de ejecución del proyecto.
4	Obtención de permiso ambiental	Entidad	Tramitar ante la autoridad ambiental la obtención del permiso ambiental que corresponde según la normativa vigente, que deberá presentar la entidad para cumplir la condicionante que ha sido incorporada en el Informe de Evaluación.
5	Existen observaciones ambientales?	Grupo de Evaluación	Existen observaciones ambientales?
6	Observaciones son superables?	Grupo de Evaluación	Si existen observaciones, debe verificarse si son superables o no.
7	Solicitar información complementaria a entidad	Gerente de Sucursal	Si las observaciones son superables, solicitar información complementaria a entidad

DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCION

**5.7. SUBPROCESO EFECTUAR EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

**5.7.1. DIAGRAMA DE FLUJO**



	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	
	Emisión	2012 / 1
	Revisión	06
Página 28 de 104		

310

### 5.7.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

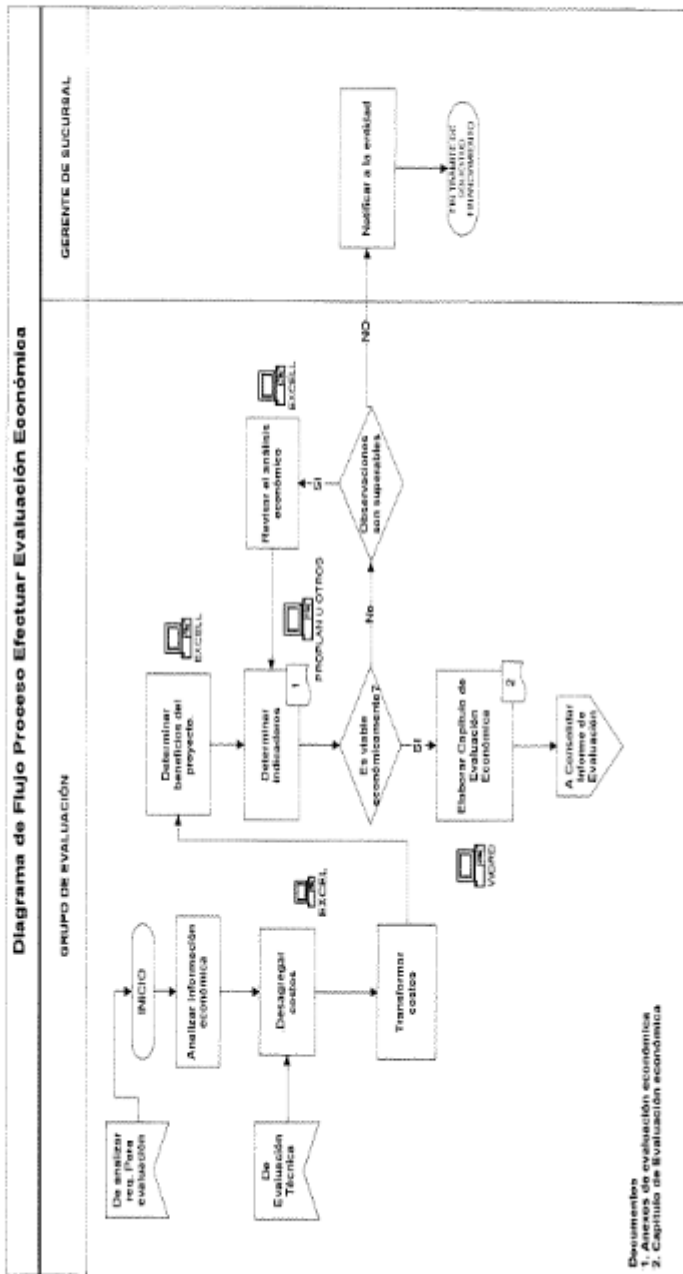
MACROPROCESO: OPERACIÓN DE CRÉDITO  
 PROCESO: EFECTUAR EVALUACIÓN DE CRÉDITO  
 SUBPROCESO: EFECTUAR EVALUACIÓN PARTICIPACIÓN CIUDADANA


No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Analizar Información de Participación Ciudadana	Grupo de Evaluación	Analizar información del proyecto sobre participación ciudadana: nivel de organización municipal para abordar aspectos sociales, nivel de participación de la comunidad en la identificación y priorización del proyecto, actores o grupos sociales afectados o beneficiados por el proyecto, conflictos potenciales, la propuesta de participación ciudadana y presupuesto.
2	Existen observaciones?	Grupo de Evaluación	Existen observaciones ?.
3	Observaciones son superables?	Grupo de Evaluación	Si existen observaciones debe verificarse si son superables o no.
4	Solicitar información complementaria.	Grupo de Evaluación	Si las observaciones son superables solicitar información complementaria a entidad.
5	Notificar a la entidad	Gerente de Sucursal	Si las observaciones no son superables, notificar a la entidad que proyecto no es viable.
6	Ajustar o generar propuesta sobre Participación ciudadana y presupuesto	Grupo de Evaluación	Si no existen observaciones a la información que previamente se analizó, de ser necesario, ajustar la propuesta: objetivos, estrategias, actividades a ser desarrolladas y presupuesto.
7	Elaborar Capítulo de Evaluación de Participación Ciudadana.	Grupo de Evaluación	Elaborar capítulo de evaluación de la Participación Ciudadana del Informe de evaluación, establecer conclusiones y recomendaciones respectivas.
8	Consolidar Informe de Evaluación.	Grupo de Evaluación	Una vez realizada la evaluación de la Participación Ciudadana se continúa con el subproceso de Consolidar Informe de Evaluación de Crédito.

DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCION

**5.8. SUBPROCESO EFECTUAR EVALUACIÓN ECONÓMICA**

**5.8.1. DIAGRAMA DE FLUJO**



	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	
	Emisión	2012 / 1
	Revisión	06
Página 30 de 104		

310

### 5.8.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

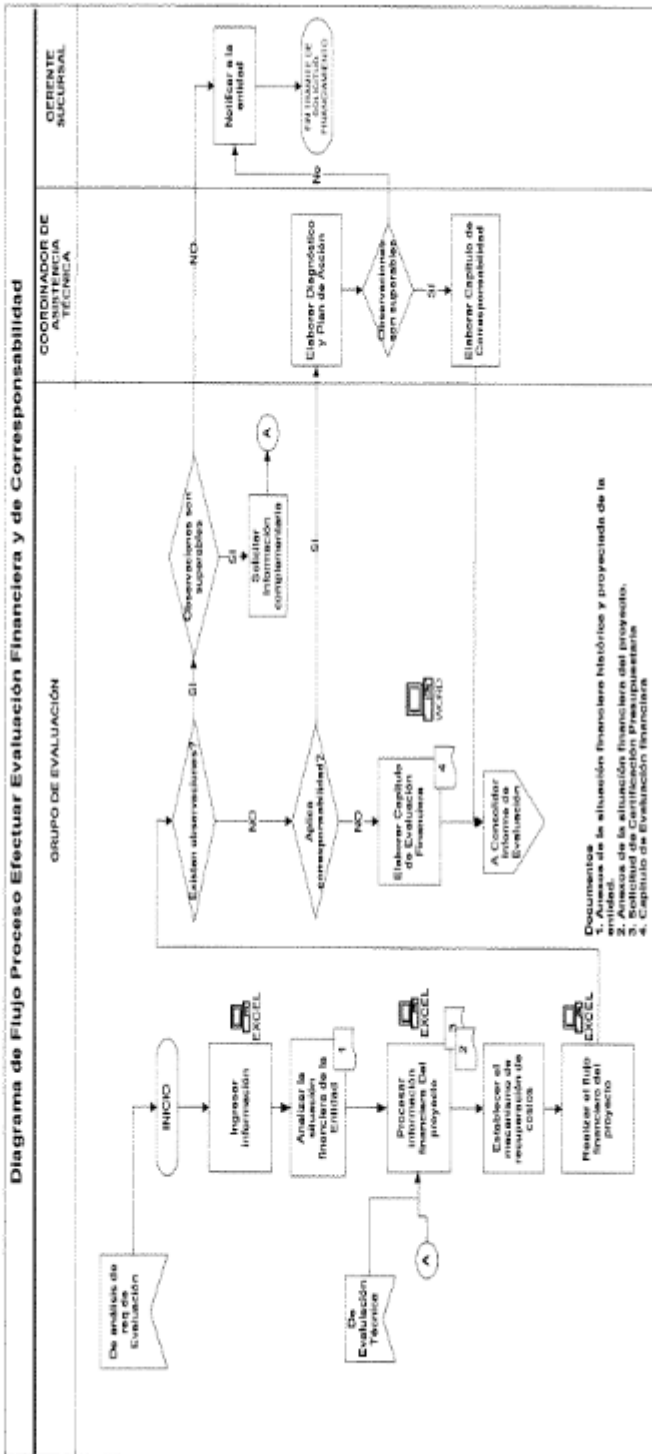
MACROPROCESO: OPERACIÓN DE CRÉDITO  
 PROCESO: EFECTUAR EVALUACIÓN DE CRÉDITO  
 SUBPROCESO: EFECTUAR EVALUACIÓN ECONÓMICA


No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Analizar información económica	Grupo de Evaluación	Analizar información económica para la evaluación del proyecto.
2	Desagregar costos	Grupo de Evaluación	Desagregar costos de inversión, operación y mantenimiento que fueron proporcionados por la evaluación técnica para la situación con proyecto; y, para la situación sin proyecto, proporcionada por la Entidad. Esta información, ingresar a la hoja electrónica.
3	Transformar costos	Grupo de Evaluación	Transformar los costos de inversión, operación y mantenimiento del proyecto de precios de mercado a precios de eficiencia.
4	Determinar beneficios del proyecto.	Grupo de Evaluación	Determinar los beneficios cualitativos y cuantitativos del proyecto.
5	Determinar indicadores	Grupo de Evaluación	Determinar indicadores TIRE, VANE y B/C(Beneficio/Costo) con el uso de PROPLAN, VOC u otras herramientas informáticas.
6	Es viable económicamente?	Grupo de Evaluación	Es viable económicamente?
7	Elaborar capítulo de evaluación económica.	Grupo de Evaluación	Si el proyecto es viable, se elabora el capítulo de evaluación económica, con conclusiones.
8	Las observaciones son superables?	Grupo de Evaluación	Si el proyecto no es viable económicamente, debe verificarse si las observaciones son superables.
9	Revisar análisis económico	Grupo de Evaluación	Una vez que las observaciones sean superadas se re calculan los indicadores de rentabilidad económica.
10	Notificar a la entidad.	Gerente de Sucursal.	Si las observaciones no son superables el Gerente de la Sucursal notifica a la entidad que el proyecto no es viable desde el punto de vista económico.
11	Consolidar Informe de Evaluación.	Grupo de Evaluación	Una vez realizada la evaluación económica se continúa con el subproceso de Consolidar Informe de Evaluación de Crédito.

DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN

**5.10. SUBPROCESO EFECTUAR EVALUACIÓN FINANCIERA Y DE CORRESPONSABILIDAD**

**5.10.1. DIAGRAMA DE FLUJO**



	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	
	Emisión	2012 / /
	Revisión	06
Página 34 de 104		

310

### 5.10.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

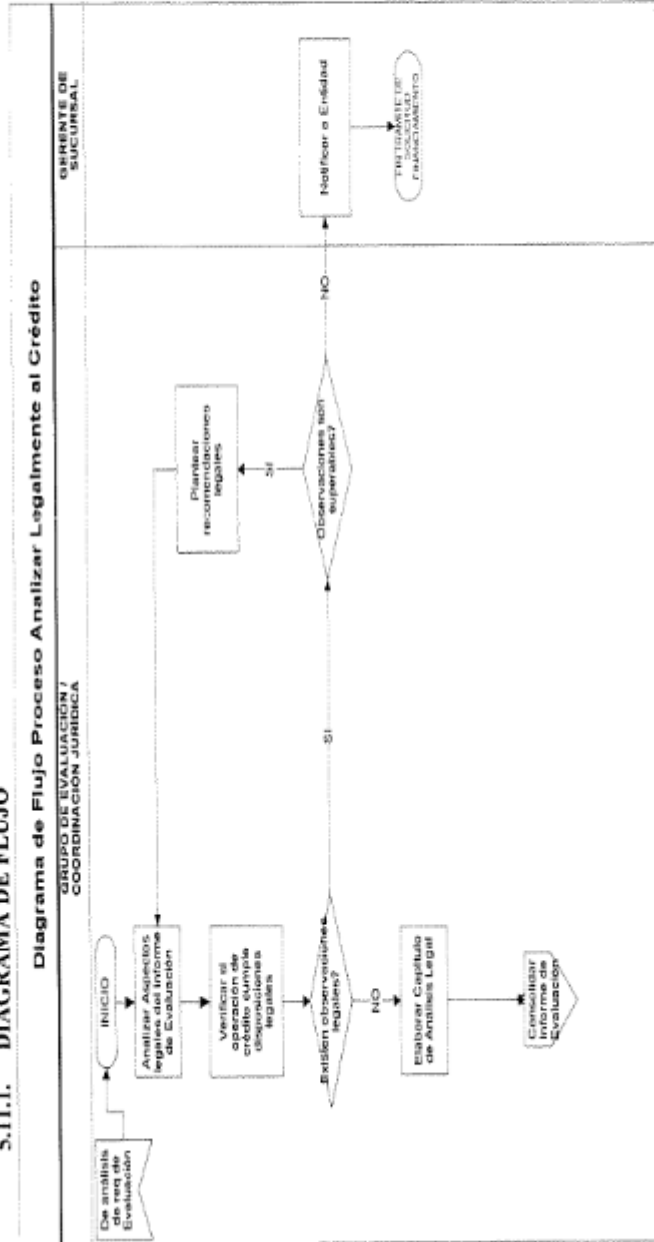
MACROPROCESO: OPERACIÓN DE CRÉDITO  
 PROCESO: EFECTUAR EVALUACIÓN DE CRÉDITO  
 SUBPROCESO: EFECTUAR EVALUACIÓN FINANCIERA Y DE CORRESPONSABILIDAD


No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Ingresar información	Grupo de Evaluación	Ingresar información de los estados financieros de la Entidad en la hoja electrónica.
2	Analizar situación financiera de la Entidad	Grupo de Evaluación	Analizar situación financiera de la Entidad, y estructura porcentual de ingresos y egresos, para establecer indicadores de gestión.
3	Procesar información financiera del proyecto	Grupo de Evaluación	Analizar estructura porcentual de ingresos y egresos del proyecto.
4	Establecer mecanismos de recuperación y costos.	Grupo de Evaluación	Con base en los costos de inversión, administración, operación, mantenimiento y servicio de la deuda se establece el mecanismo de recuperación a través del cálculo de tarifas, tasas, CEM y el presupuesto institucional.
5	Realizar el flujo financiero del proyecto.	Grupo de Evaluación	Determinar rentabilidad financiera del proyecto: autosuficiencia y margen financiero.
6	Existen observaciones?	Grupo de Evaluación	Determinar, existen observaciones?
7	Observaciones son superables?	Grupo de Evaluación	Si existen observaciones, debe verificarse si las observaciones son superables.
8	Notificar a la entidad.	Gerente de Sucursal	Si las observaciones no son superables el Gerente de Sucursal notifica a la entidad que el proyecto no es viable desde el punto de vista financiero.
9	Solicitar información complementaria.	Grupo de Evaluación	Si las observaciones son superables se solicita a la entidad información financiera complementaria.
10	Aplica Corresponsabilidad?	Grupo de Evaluación	Si no existen observaciones verificar si aplica corresponsabilidad.
11	Elaborar capítulo de evaluación financiera.	Grupo de Evaluación	Elaborar capítulo de evaluación financiera, del Informe de Evaluación, establecer conclusiones recomendaciones y condiciones financieras del crédito.

DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCION

**5.11. SUBPROCESO ANALIZAR LEGALMENTE AL CRÉDITO**

**5.11.1. DIAGRAMA DE FLUJO**



	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	
	Emisión	2012 / /
	Revisión	06
Página 37 de 104		

310

### 5.11.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

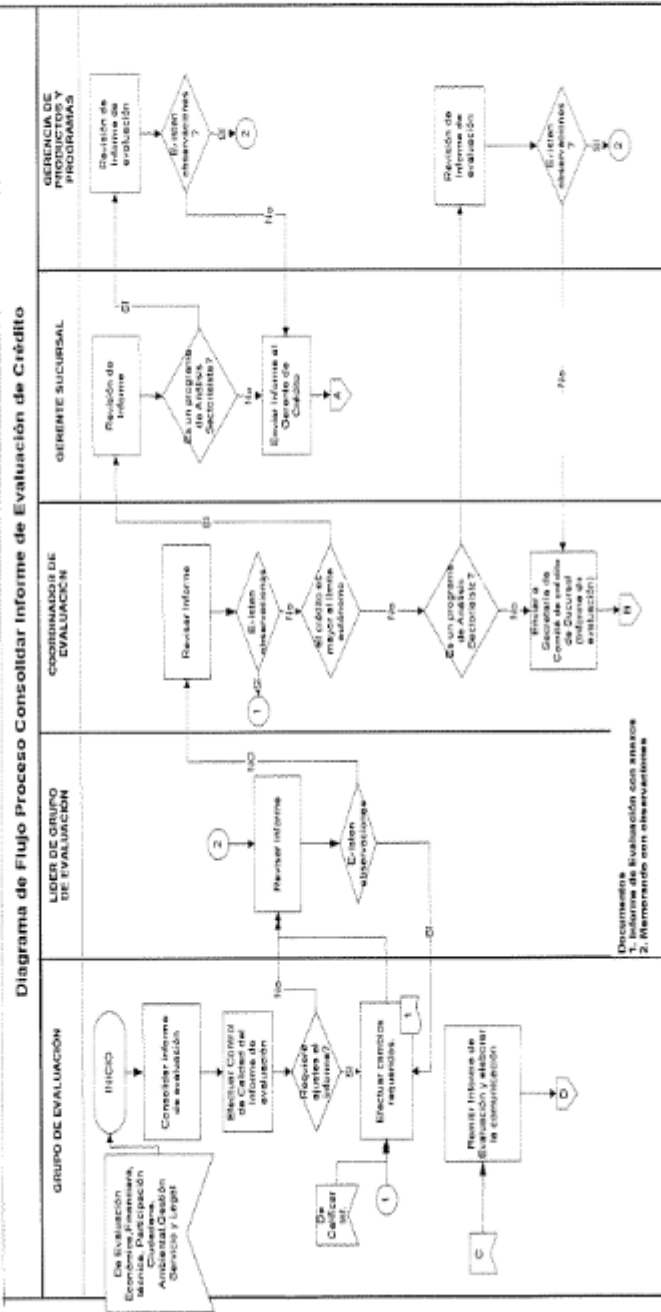
MACROPROCESO: OPERACIÓN DE CRÉDITO  
 PROCESO: EFECTUAR EVALUACIÓN DE CRÉDITO  
 SUBPROCESO: ANALIZAR LEGALMENTE AL CRÉDITO

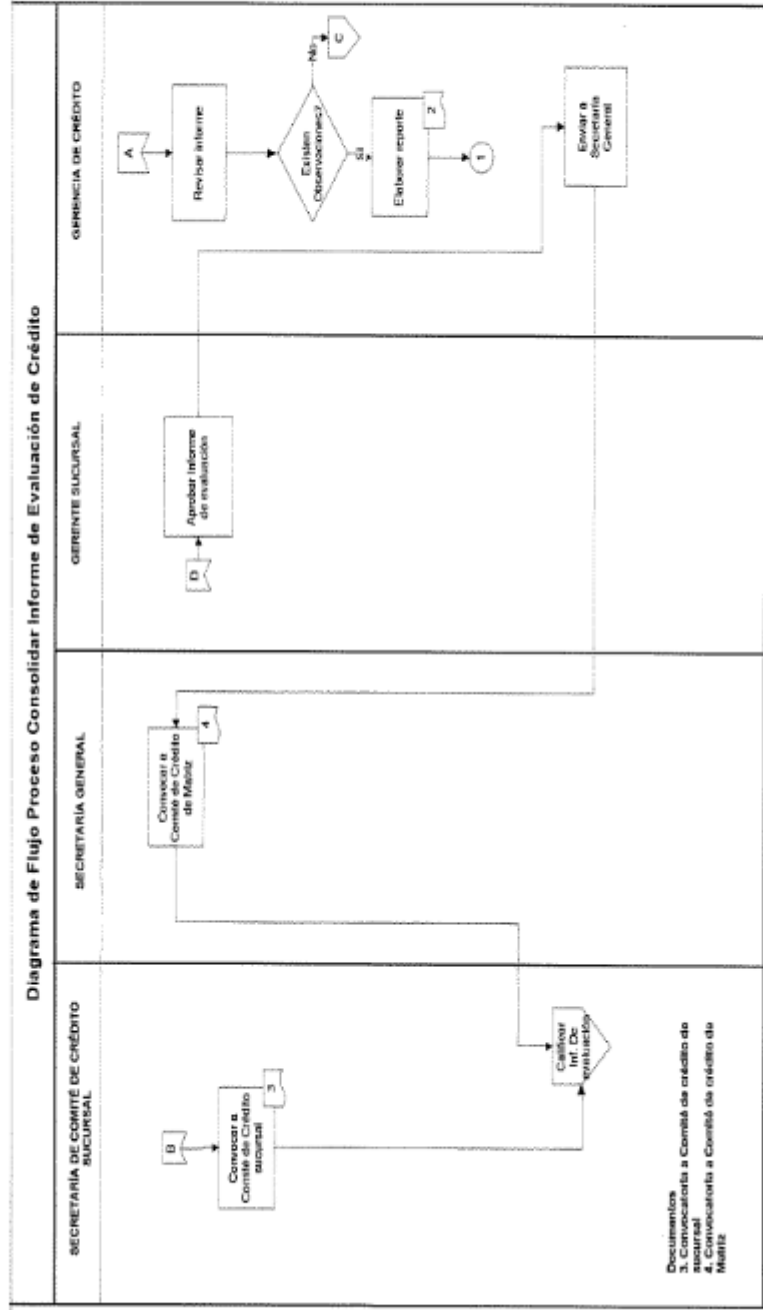
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Analizar Aspectos legales del Informe de Evaluación	Técnico de la Coordinación Jurídica	Analizar aspectos legales de la operación de financiamiento y del Informe de Evaluación.
2	Verificar si operación de crédito cumple disposiciones legales	Técnico de la Coordinación Jurídica	Verificar si la Entidad y el Crédito cumple con las disposiciones previstas en el Código de Planificación y Finanzas Públicas, COOTAD, la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, Políticas de crédito, Reglamento General de Operaciones de Crédito; y, de ser el caso, el Reglamento Operativo del Programa. Verificar que las modalidades de Ejecución y Fiscalización del Proyecto se enmarquen dentro de la normativa legal vigente.
3	Existen observaciones legales?	Técnico de la Coordinación Jurídica	Existen observaciones legales?
4	Observaciones son superables?	Técnico de la Coordinación Jurídica	Si existen observaciones, debe verificarse si las mismas son superables.
5	Notificar a Entidad	Gerente de Sucursal	Si las observaciones no son superables el Gerente de Sucursal notifica a la entidad que no procede el financiamiento solicitado.
6	Plantear recomendaciones legales	Técnico de la Coordinación Jurídica	Si las observaciones son superables, plantear recomendaciones legales en el Informe de Evaluación.
7	Elaborar Capítulo de Análisis Legal	Técnico de la Coordinación Jurídica	Elaborar capítulo de Análisis Legal del Informe de evaluación, establecer conclusiones y recomendaciones.
8	Consolidar Informe de Evaluación	Técnico de la Coordinación Jurídica	Una vez realizado el Análisis legal, se continúa con el subproceso Consolidar Informe de Evaluación de Crédito.

DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCION


**5.12. SUBPROCESO CONSOLIDAR INFORME DE EVALUACIÓN DE CRÉDITO**

**5.12.1. DIAGRAMA DE FLUJO**





DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCION

	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	
	Emisión	2012 / /
	Revisión	06
Página 40 de 104		

310


### 5.12.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: OPERACIÓN DE CRÉDITO  
 PROCESO: EFECTUAR EVALUACIÓN DE CRÉDITO  
 SUBPROCESO: CONSOLIDAR INFORME DE EVALUACIÓN DE CRÉDITO

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Consolidar Informe de Evaluación.	Grupo de Evaluación	Consolidar las partes correspondientes a cada una de las evaluaciones y las conclusiones y recomendaciones resultantes de la evaluación del proyecto. Se debe adjuntar todos los documentos de sustento, anexos y cálculos que respaldan la evaluación del proyecto.
2	Efectuar Control de Calidad del Informe de evaluación	Grupo de Evaluación	Verificar en el Informe de Evaluación : que la información esté completa y sea consistente, que el contenido responda a los objetivos de cada capítulo del Informe, que se cumplan los requerimientos de cada programa de financiamiento y que el Informe incluya todas las obligaciones y condicionantes que permitan operativizar el crédito.
3	Requiere ajustes el informe?	Grupo de Evaluación	Requiere ajustes el informe?
4	Efectuar cambios requeridos.	Grupo de Evaluación	En caso de requerir ajustes, cada uno de los evaluadores realiza las correcciones, complementaciones o aclaraciones que hayan sido solicitadas.
5	Revisar Informe	Líder de Grupo de Evaluación	En caso de que el Informe no requiera ajustes o éstos fueron previamente incorporados, el Líder de Grupo de Evaluación revisa el Informe.
6	Existen observaciones?	Líder de Grupo de Evaluación	Existen observaciones?
7	Revisar Informe	Coordinador de Evaluación	En caso de no existir observaciones del Líder de Grupo de Evaluación, se entrega el Informe al Coordinador de Evaluación para su revisión y suscripción.
8	Existen observaciones?	Coordinador de Evaluación	Existen observaciones?

DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCION



	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	Sistema de Gestión de Calidad
		Emisión 2012 / /
		Revisión 06
		Página 50 de 104


310

#### 6.4.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: OPERACIÓN DE CRÉDITO  
 PROCESO: APROBAR OPERACIÓN DE FINANCIAMIENTO  
 SUBPROCESO: CALIFICAR OPERACIÓN DE FINANCIAMIENTO

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Preparar presentación para el Comité de Crédito	Grupo de Evaluación	Los evaluadores elaboran la presentación sobre los resultados de la evaluación del proyecto para la sesión del Comité de Crédito y del Directorio Institucional, de ser el caso.
2	Analizar Informe de Evaluación	Comité de Crédito (Sucursal Regional o Matriz)	La Coordinación de Evaluación o la Gerencia de la Sucursal Regional, a través de los evaluadores, en el caso del Comité de Crédito de la Sucursal Regional o de la Matriz, respectivamente, ponen a consideración de los miembros del Comité de Crédito los resultados de la evaluación. Los miembros del Comité, de ser el caso, plantean observaciones o solicitan aclaraciones que podrían ser absueltas por los evaluadores en la misma sesión y/o que requieran correcciones y/o complementaciones en el Informe de evaluación.
3	Calificar financiamiento	Comité de Crédito (Sucursal Regional o Matriz)	El Secretario del Comité de Crédito procede a tomar votación a los miembros del Comité sobre la calificación del financiamiento.
4	Calificación es favorable?	Comité de Crédito (Sucursal Regional o Matriz)	Calificación es favorable?
5	Son observaciones superables?	Comité de Crédito (Sucursal Regional o Matriz)	En caso de que el Comité de Crédito no se haya pronunciado favorablemente, debe determinarse si las observaciones son o no superables.
6	Comunicar a Entidad	Gerente de Sucursal Regional	En el caso de que las observaciones no sean superables el Gerente de la Sucursal Regional comunica a la Entidad que no ha sido aprobado el crédito solicitado.


DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCION

	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	
	Emisión	2012 / / -
	Revisión	06
Página 51 de 104		

310

7	Elaborar Acta de Sesión de Comité	Secretaría del Comité de Crédito (Sucursal Regional o Secretaría General)	Elaborar el Acta de la sesión del Comité de Crédito y receptor las firmas de los miembros asistentes que participaron en la sesión.
8	Notificar observaciones	Secretaría del Comité de Crédito (Sucursal Regional o Secretaría General)	Notificar las observaciones al grupo evaluador para que proceda con las aclaraciones y/o complementaciones respectivas en el Informe de Evaluación.
9	A Consolidar Informe de Evaluación	Grupo de Evaluación	Una vez notificada las observaciones se continúa con el subproceso de Consolidar Informe de Evaluación.
10	Elaborar Acta de Sesión de Comité	Secretaría del Comité de Crédito (Sucursal Regional o Secretaría General )	En caso de que el Comité de Crédito si se haya pronunciado favorablemente, elaborar el Acta de la sesión del Comité de Crédito y receptor las firmas de los miembros asistentes que participaron en la sesión.
11	Existen observaciones?	Comité de Crédito (Sucursal Regional o Matriz)	Existen observaciones?
12	Notificar Observaciones	Secretaría del Comité de Crédito (Sucursal Regional o Secretaría General )	De existir observaciones de parte del Comité de Crédito, notificar las observaciones al grupo evaluador para que proceda con las aclaraciones y/o complementaciones respectivas en el Informe de Evaluación.
13	Realizar ajustes al Informe de Evaluación	Grupo de Evaluación	Se realizan los ajustes pertinentes para que la operación sea calificado de acuerdo a lo establecido por el comité de crédito y se genera el informe de evaluación definitivo.
14	Es competencia del Directorio ?	Grupo de Evaluación	Es competencia del Directorio?
15	Elaborar Proyecto de Decisión	Grupo de Evaluación	Cuando no es competencia del Directorio, elaborar Proyecto de Decisión de aprobación para Gerente General o Gerente Sucursal Regional con la Coordinación Jurídica. El Proyecto de Decisión y el

DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCION

	<b>BANCO DEL ESTADO</b>		
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>		
	Sistema de Gestión de Calidad		
	Emisión	2012 / /	
		Revisión	06
		Página 52 de 104	

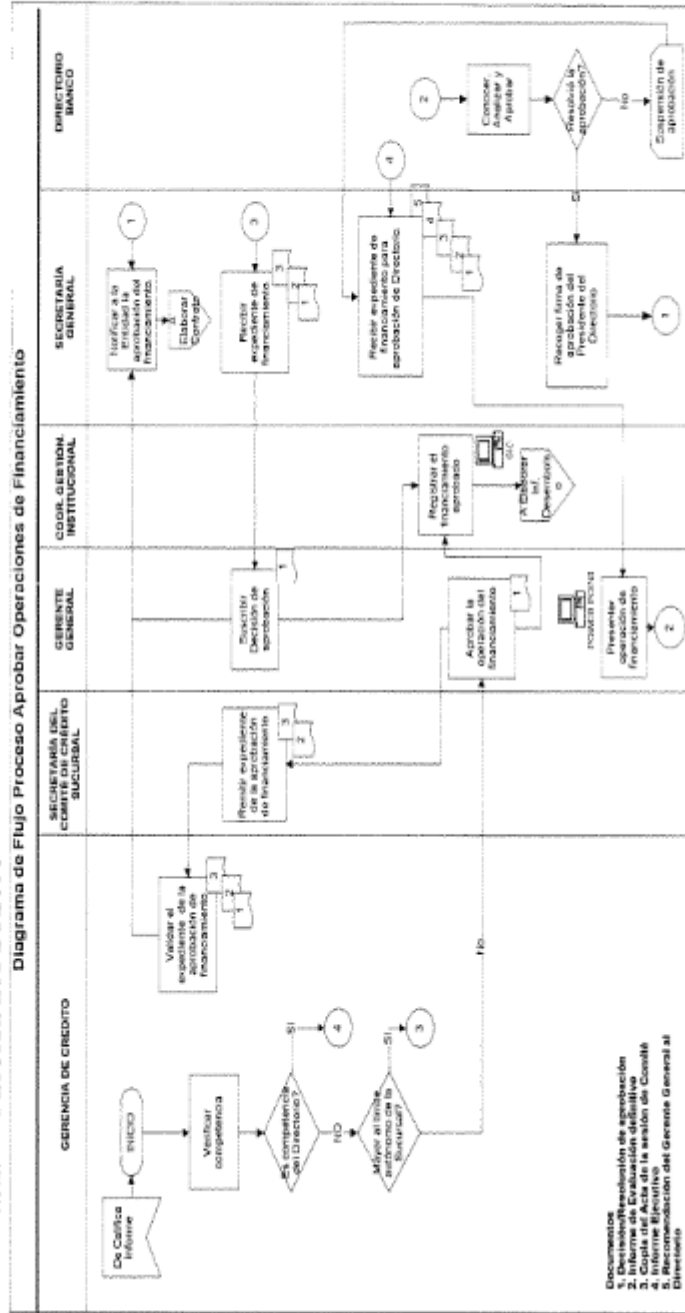
310


			Informe de Evaluación definitivo se remite oficialmente a la Gerencia de Crédito cuando es aprobación de Gerencia General.
16	Elaborar documentación para aprobación del Directorio	Grupo de Evaluación	Cuando es competencia del Directorio, elaborar los siguientes documentos: -Informe Ejecutivo. -Recomendación del Gerente General al Directorio. -Proyecto de resolución para Directorio. Esta documentación y el Informe de Evaluación definitivo se remite oficialmente a la Gerencia de Crédito.
17	Mayor al límite autónomo de la Sucursal Regional?	Grupo de Evaluación	Mayor al límite autónomo de la Sucursal Regional?
18	A Aprobar Operación de Financiamiento	Grupo de Evaluación	Una vez calificada la operación de financiamiento, se continúa con el subproceso de aprobar operación de financiamiento.
19	Revisar la información previo a la Aprobación.	Gerencia de Crédito	Si es mayor al límite autónomo del Gerente de Sucursal Regional se verifica el cumplimiento de las observaciones del Comité de Crédito de Matriz en el Informe de Evaluación ajustado y revisa: Proyecto de Decisión, en el caso de que la aprobación corresponda a Gerencia General; y, Proyecto de Resolución, Resumen Ejecutivo y Recomendación de Gerente General, en el caso de que la aprobación corresponda al Directorio. Y envía a Secretaría General el expediente de financiamiento.
20	Hay observaciones ?	Gerencia de Crédito	Hay observaciones ?
21	Emitir conformidad mediante sumilla.	Gerencia de Crédito	En caso de no existir observaciones, se emite conformidad mediante sumilla y se envía expediente a Secretaría General.
22	A Aprobar Operación de Financiamiento	Gerencia de Crédito	Una vez calificada la operación de financiamiento, se continúa con el

DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN

**6.5. SUBPROCESO APROBAR OPERACIÓN DE FINANCIAMIENTO**

**6.5.1. DIAGRAMA DE FLUJO**



	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	Sistema de Gestión de Calidad
		Emisión 2012 / /
		Revisión 06
		Página 55 de 104


31

### 6.5.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: OPERACIÓN DE CRÉDITO  
 PROCESO: APROBAR OPERACIÓN DE FINANCIAMIENTO  
 SUBPROCESO: APROBAR OPERACIÓN DE FINANCIAMIENTO

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Es competencia del Directorio?	Secretaría Comité de Crédito Sucursal Regional / Gerente de Crédito	Es competencia del Directorio?
2	El crédito está bajo el límite autónomo?	Secretaría Comité de Crédito Sucursal Regional / Gerente de Crédito	De acuerdo con ello se conocerá qué autoridad aprobará el crédito.
3	Aprobar la operación de financiamiento	Gerente de Sucursal Regional	Si el crédito está bajo el límite autónomo de la Sucursal Regional, revisar y suscribir la Decisión de Aprobación del financiamiento y enviar a Secretaría General o del Comité de Crédito.
4	Remitir expediente de la aprobación de financiamiento	Secretaría Comité de Crédito Sucursal Regional	Remitir a la Gerencia de Crédito el Informe de Evaluación, Decisión de Aprobación, y copia del Acta de la sesión de Comité.
5	Validar el expediente de la aprobación de financiamiento.	Gerencia de Crédito	Verificar que las observaciones de los miembros del Comité de Crédito de la Sucursal Regional, se hayan acogido y consten en el Informe definitivo; y que el acto administrativo esté de acuerdo a los programas de financiamiento y de conformidad con el artículo 22 del Reglamento General de Operaciones de Crédito.
6	Notificar a la Entidad la aprobación del financiamiento.	Secretaría General	Notificar a la Entidad, adjuntando una copia de la Decisión/Resolución según corresponda, de conformidad con lo establecido en el artículo 22 del Reglamento General de Operaciones de Crédito; y, enviar el expediente al Archivo Central.
7	A Elaborar Contrato	Coordinación Jurídica Sucursal Regional	Una vez notificada la Entidad se continúa con el subproceso de elaborar y firmar contrato de crédito y fidecomiso.


DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN

	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	Sistema de Gestión de Calidad
		Emisión   2012 / /
		Revisión   06
		Página 56 de 104

310

8	Recibir expediente de financiamiento.	Secretaría General	Si el crédito es mayor al límite autónomo del Gerente de la Sucursal Regional, Secretaría General recibe expediente de financiamiento de la Gerencia de Crédito: el Proyecto de Decisión, el Informe de Evaluación definitivo y el Acta del Comité de Crédito de la Matriz; y, remite a la Gerencia General, de ser su competencia, el Proyecto de Decisión.
9	Suscribir Decisión de aprobación	Gerente General	Si el monto de financiamiento es de competencia del Gerente General, procede a la suscripción de la Decisión de aprobación.
10	Registrar el financiamiento aprobado	Coordinación de Gestión Institucional	Una vez aprobado el crédito, la Coordinación de Gestión Institucional de cada Sucursal Regional, registra en el sistema contable de la Institución las cuentas contingentes con las que se reconoce el compromiso de la Institución frente al financiamiento aprobado.
11	Recibir expediente de financiamiento para aprobación de Directorio.	Secretaría General	Cuando la aprobación del crédito es competencia del Directorio, la Secretaría General recibe y analiza el expediente de financiamiento: el Proyecto de Resolución, el Informe de Evaluación definitivo, el Informe Ejecutivo, el Acta del Comité de Crédito de la Matriz y Recomendación del Gerente General a los miembros del Directorio; establece su conformidad; presenta al Gerente General para su sumilla; define el orden del día; y, convoca a la sesión del Directorio, adjuntando el expediente para el Directorio: el Informe Ejecutivo, la Recomendación del Gerente General y el Proyecto de Resolución.
12	Presentar Operación de financiamiento.	Gerente de Sucursal Regional	Presentación del Proyecto en la sesión del Directorio y absolver consultas de sus miembros.

DOCUMENTO PARA USO INTERNO - PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN

	<b>BANCO DEL ESTADO</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO</b>	
	Sistema de Gestión de Calidad	
	Emisión	2012 / /
	Revisión	06
	Página 57 de 104	

3

13	Conocer, analizar y aprobar	Directorio Banco	Se reúne el Directorio para conocer la propuesta que hace el Banco sobre el financiamiento, condiciones particulares financieras, si fuera el caso, consensuar y resolver la aprobación del financiamiento. El Secretario toma votación sobre la resolución.
14	Resolvió la aprobación?	Directorio Banco	Resolvió la aprobación?
15	Recoger firma de aprobación del Presidente del Directorio.	Secretaría General	Si es favorable la Resolución del Directorio, la Secretaría General recoge la firma de aprobación del Presidente del Directorio; se distribuye el acto administrativo a las diferentes áreas del Banco; y, se notifica a la Entidad Prestataria y/o Beneficiaria la aprobación del financiamiento.
16	Suspensión de aprobación.	Directorio del Banco	Si no es favorable la Resolución del Directorio, la Decisión de aprobación se mantiene suspensa hasta superar las observaciones realizadas.

## BANCO NACIONAL DE FOMENTO

Según la publicación de la Memorias 2014 de la Superintendencia de Bancos del Ecuador en su web institucional, indica que en el Gobierno del doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928, publicado en el Registro Oficial No. 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador.

La condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937, año en que se transformó en institución privada con finalidad social y pública, autónoma y sujeta a su propia Ley y Estatutos, forma jurídica que la mantiene hasta la presente fecha. Sucesivas reformas fueron cambiando su estructura, hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el Registro Oficial No. 942 de 20 de octubre de 1943, durante la administración del doctor Carlos Alberto Arroyo del Río, presidente Constitucional de la República del Ecuador.

Dentro del marco constitucional vigente, la Presidencia de la Republica emite el Decreto Ejecutivo No.677, suscrito el 13 de mayo del 2015, publicado en Suplemento del Registro Oficial No. 512, de 1 de junio de 2015 crea BANECUADOR B.P. como una entidad financiera que forma parte del sector financiero público en remplazo del Banco Nacional de Fomento.

Hasta su liquidación, el Banco Nacional de Fomento era la entidad financiera pública con mayor presencia a nivel nacional registrando 154 oficinas distribuidas en el territorio ecuatoriano y 2.504 empleados.

### 8.2.3. BANCO NACIONAL DE FOMENTO

OFICINAS	Diciembre 2014
Matriz	1
Sucursales	80
Agencias	49
Oficinas Especiales	24
<b>Total</b>	<b>154</b>
PERSONAL	Número
Total a Nivel Nacional	2.540

El Banco Nacional de Fomento ocupa el tercer lugar en el ranking de activos con US\$ 1.698 millones, que representa el 21,77% respecto al sistema financiero público.

## a) Situación Financiera

<b>ESTRUCTURA FINANCIERA – Datos del Balance - En millones de dólares</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variación 2014-2013</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>1.776,66</b>	<b>1.698,39</b>	<b>-4,41%</b>
Fondos Disponibles	142,25	112,76	-20,73%
Inversiones	467,60	537,91	15,04%
Cartera	994,72	929,24	-6,58%
<b>PASIVOS</b>	<b>1.394,93</b>	<b>1.324,62</b>	<b>-5,04%</b>
Obligaciones con el Público	1.273,74	1.187,11	-6,80%
Obligaciones Financieras	0,12	0,07	-44,03%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>381,73</b>	<b>373,77</b>	<b>-2,08%</b>
Capital Social	254,30	254,30	0,00%
Reservas	0,00	3,43	1433682,10%
Resultados	-123,19	-146,97	19,30%

Fuente y elaboración: INSFPU

## PROCESOS

Con oficio No. SNAP-SNDO-2016-0002-0 Del 6 de enero de 2016, la Secretaria de Administración Publica aprueba el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de Banecuador, documento soporte técnico legal que nos permite desarrollar la presente investigación.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### Artículo 1,- Misión:

Brindar productos y servicios financieros innovadores, eficaces y sostenibles social y financieramente, aportando en la inclusión y mejora de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores urbano y rurales, fortaleciendo la asociatividad.

### Artículo 2.- Visión:

Ser un banco líder y referente regional en servicios financieros inclusivos que aportan al desarrollo productivo rural y urbano.

### Artículo 4.- Objetivos Institucionales:

Perspectiva de Gestión y Sostenibilidad Social:

Incrementar acceso a productos y servicios financieros con enfoque inclusivo.  
Incrementar el nivel de atención a grupos prioritarios y la profundización. o  
Mantener una estructura de crédito enfocada a sectores productivos, comercio y servicio.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

### Artículo 6.- Estructura Organizacional:

BANECUADOR B.P. se alinea con su misión y define su estructura organizacional sustentada en su base legal y direccionamiento estratégico institucional determinado en la Matriz Temática, Modelo de Gestión y Planificación Estratégica institucional.

### Artículo 7.- Procesos de BANECUADOR B.P.:

Para cumplir con la misión de brindar productos y servicios financieros innovadores, eficaces y sostenibles social y financieramente, aportando en la inclusión y mejora de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores urbano y rurales, fortaleciendo la asociatividad, se ha definido dentro de su estructura los procesos gobernantes, procesos sustantivos, habilitantes de asesoría y de apoyo y procesos desconcentrados.

- **Gobernantes.-** Son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control de la institución.
- **Sustantivos.-** Son aquellos procesos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.
- **Adjetivos.-** Son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos, se clasifican en procesos adjetivos de asesoría y de apoyo.

Nivel Directivo

Direccionamiento Estratégico de BANECUADOR B.P.

Nivel Operativo

2.1 Gestión Técnica del Negocios

Responsable: Subgerente General de Negocios.

2.1.1 Gestión de Colocaciones y Captaciones Responsable: Gerente de Colocaciones y Captaciones

2.1.1.1 Gestión de Recuperación y Cobranzas Responsable: Subgerente de Recuperación y Cobranzas

2.1.1.2 Gestión de Crédito PYMES y Asociativo Responsable: Subgerente de Crédito Asociativo y PYMES

2.1.1.3 Gestión de Microcrédito Responsable: Subgerente de Microcrédito

2.1.1.4 Gestión de Captaciones Responsable: Subgerente de Captaciones

2.1.2 Gestión de Servicios y Canales Responsable: Gerente de Servicios y Canales

2.1.2.1 Gestión de Red de Oficinas Responsable: Subgerente de Red de Oficinas

2.1.2.2 Gestión de Canales y Servicios Responsable: Subgerente de Canales y Servicios

2.1.3 Gestión de Investigación, Desarrollo y Gestión Social.

Responsable: Gerente de Investigación, Desarrollo y Gestión Social

2.1.3.1 Gestión Social y Articulación Territorial

Responsable: Subgerente de Gestión Social y Articulación Territorial

2.1.3.2 Gestión de Investigación y Desarrollo de Productos Responsable: Subgerente de Investigación de Mercado y Desarrollo de Productos

Nivel de Asesoría Institucional

3.4 Gestión de Riesgos Responsable: Gerente de Riesgos

- 3.4.1 Gestión de Riesgo Operativo Responsable: Subgerente de Riesgo Operativo
- 3.4.2 Gestión de Riesgo de Crédito y Control Metodológico Responsable: Subgerente de Riesgo de Crédito y Control Metodológico
- 3.4.3 Gestión de Riesgo de Mercado y Liquidez Responsable: Subgerente de Riesgo de Mercado y Liquidez

### CADENA DE VALOR

En el artículo 9 del mencionado Estatuto define la gráfica de su Cadena de Valor



### MAPA DE PROCESOS

En el artículo 9 del mencionado Estatuto define la gráfica de su Mapa de Procesos

PROCESOS GOBERNANTES			
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE SERVICIOS FINANCIEROS PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO, SOCIAL Y LA INCLUSIÓN ECONÓMICA.			
PROCESOS SUSTANTIVOS			
GESTIÓN TÉCNICA DEL NEGOCIO			
GESTIÓN DE CAPTACIONES	GESTIÓN DE COLOCACIONES	GESTIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS TRANSACCIONALES	GESTIÓN DE OPERACIONES DE II PISO
GESTIÓN TÉCNICA DE OPERACIONES Y DESARROLLO DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y CANALES			
PROCESOS ADJETIVOS			
DE ASESORÍA		DE APOYO	
GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA BANCARIA	GESTIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	GESTIÓN DE SECRETARÍA GENERAL	
GESTIÓN DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL	GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA		
GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO	GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN GENERAL DE SERVICIOS CORPORATIVOS	
GESTIÓN DE RIESGOS	GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CUENTE		

En el Capítulo IV del Estatuto, en el artículo 10, define la estructura descriptiva, citamos los procesos pertinentes al nivel administrativo vinculado con el proceso de análisis, aprobación y seguimiento de crédito

## Nivel Directivo

### 1.1 Direccinamiento Estratégico de BANECUADOR B.P.

#### 1.1.1 Directorio Misión:

Direccionar estratégicamente el Banco y emitir resoluciones para la correcta gestión operativa y administrativa de la organización, garantizando la sostenibilidad de los servicios financieros para el desarrollo y la inclusión económica de micro, pequeña, mediana empresa y empresas asociativas en sectores de producción principalmente de agro negocios comercios y servicios.

Responsable: Miembros del Directorio

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Dictar las políticas de gestión de la entidad y controlar su ejecución;
2. Conocer y autorizar la contratación de empréstitos u operaciones en el mercado nacional o internacional, por sobre los límites autorizados al gerente general;
3. Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones e iniciativas sobre la marcha de la entidad;
4. Establecer los niveles de aprobación de las operaciones activas y contingentes;
5. Aprobar las operaciones activas y contingentes que individualmente excedan el 2% del patrimonio técnico, y sus garantías, y conocer las operaciones pasivas que superen dicho porcentaje;
6. Analizar y aprobar la política de gestión integral de riesgos y dar seguimiento a su implementación;
7. Aprobar y emitir opinión, bajo su responsabilidad, sobre los estados financieros y los informes de los auditores interno y externo, calificadas por la superintendencia. La opinión del Directorio deberá ser enviada al organismo de control siguiendo las instrucciones que éste determine;
8. Conocer y resolver en última instancia administrativa los recursos presentados en contra de los actos del propio directorio y del Gerente General;
9. Aprobar el estatuto social y sus reformas;
10. Aprobar el estatuto orgánico por procesos de la entidad;
11. Aprobar de forma interna el presupuesto, previo a su envío a la Junta
12. Aprobar los reglamentos internos;
13. Designar al Gerente General de la entidad;
14. Designar a los auditores interno y externo, peritos valuadores y a la firma calificadora de riesgos sujetos a calificación previa por parte de la superintendencia;
15. Presentar los informes que le sean requeridos por la Junta y los organismos de control;
16. Constituir los comités especializados, cuyo funcionamiento se regulará por las normas emitidas por el Directorio, la Superintendencia de Bancos y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera;

17. Resolver acerca de la propuesta de creación, extinción, asociación, fusión o incorporación de empresas subsidiarias, para la realización de servicios auxiliares o para la ejecución de iniciativas cuyos objetivos estén comprendidos en el área de actuación de BANECUADOR B.P., en los niveles que Corresponda;
18. Decidir sobre la enajenación de activos de BANECuADOR B.P., de acuerdo a los niveles de autorización reglamentados;
19. Definir los límites de contratación para decisión del Directorio, del Gerente General y de los Gerentes de Área, para fines de aprobación de operaciones;
20. Conocer y aprobar el Plan Estratégico, presupuesto Anual, Plan Crediticio y Plan Operativo Anual, de cada ejercicio económico;
21. Designar, en caso de ausencia temporal del titular, el Gerente General Subrogante o Encargado;
22. Realizar las designaciones de los delegados del Directorio a los diferentes Comités u Organismos establecidos en la norma que corresponde observar al Directorio;
23. Conocer y/o aprobar los informes que demande la norma legal que se encontrare vigente;
24. Expedir y reformar los reglamentos y resoluciones necesarios para el adecuado desempeño del banco;
25. Conocer los Informes de Auditoría Externa, Auditoría Interna y Calificadora de Riesgo; y,
26. las demás que establezca la legislación correspondiente.

#### 1.1.2 Gerencia General de BANECUADOR B.P.

##### Misión:

Dirigir las actividades del negocio así como la gestión interna de la institución, a fin de cumplir la misión, visión y objetivos estratégicos de BANECUADOR 8.P.

##### Responsable: Gerente General Atribuciones y Responsabilidades:

1. Preparar el presupuesto, los planes y reglamentos de la entidad y ponerlos a consideración del directorio;

2. Acordar, ejecutar y celebrar cualquier acto, hecho, convenio, contrato o negocio jurídico que conduzca al cumplimiento de las finalidades y objetivos de la entidad;
3. Participar en la aprobación de préstamos de conformidad al reglamento de crédito;
4. Participar en la aprobación de préstamos de conformidad al reglamento de crédito, para operaciones de segundo piso;
5. Proponer al Directorio la aprobación de préstamos y créditos de entidades financieras del país y de exterior;
6. Proponer al Directorio la aprobación de titularización de cartera de crédito;
7. Proponer al Directorio la emisión de obligaciones a Largo Plazo;
8. Proponer al Directorio los convenios y norma para la operación de tarjetas de débito;
9. Presentar al Directorio los informes de seguimiento de planes, programas y proyectos de operaciones activas, pasivas y de servicios financieros;
- 10- Presentar al Directorio los informes, reportes de evaluación de cumplimiento de planes, presupuestos, programas, políticas, resultados financieros, indicadores financieros, evolución de operaciones activas, pasivas y de servicios financieros transaccionales;
- 11 Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la entidad;
12. Cumplir y hacer cumplir la legislación y norma de aplicación obligatoria en el Banco, así como las resoluciones del Directorio de BANEQUADOR B.P.;
13. Dirigir la gestión operativa y administrativa de la entidad;
14. Ejercer la jurisdicción coactiva en representación de la entidad;
15. Nombrar, suspender, aceptar renunciaciones y remover a los servidores públicos, funcionarios y empleados del Banco» excepto los que corresponda designar al Directorio, aplicando las normas relativas a la administración de personal» de acuerdo con lo previsto en la norma legal correspondiente;
16. Efectuar la adquisición y enajenación de bienes muebles por cualquier cuantía e inmuebles destinados al uso y funcionamiento del banco, así como el establecimiento de prendas y gravámenes sobre aquellos, hasta por el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial

del Estado del correspondiente ejercicio económico; para los valores superiores requerirá la autorización previa del Directorio;

17. Dar a conocer al Directorio para su aprobación el plan estratégico institucional;

18. Dar a conocer al Directorio, hasta el 30 de noviembre de cada año, el plan operativo anual, presupuesto financiero de captaciones y colocaciones y presupuesto administrativo;

19-Dar a conocer el mes de enero del ejercicio siguiente, para aprobación del Directorio, el informe anual de actividades;

20. Dar a conocer mensualmente al Directorio los estados financieros del banco;

21. Autorizar la contratación de obras, adquisición de bienes y servicios, inclusive los de consultoría observando los procedimientos legales y reglamentarios correspondientes;

22 . Aprobar la contratación de seguros de desgravamen, agrícolas y otros relacionados con los productos de crédito y/o captaciones proporcionados por el Banco;

23. Participar en los comités especializados establecidos por la norma legal que se hallare vigente; y,

24. Las demás que le asigne el Directorio o la autoridad competente.

O 6 ENE 2016

#### 2.1.1 Gestión Técnica de Colocaciones y Captaciones

Misión:

Administrar las actividades de captación, colocación, cobranza y recuperación de BANECUADOR B.P. observando las políticas gubernamentales y obteniendo resultados favorables para la Institución.

Responsable: Gerente ce Colocaciones y Captaciones.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia;

2. Dirigir la gestión técnica de los servicios de captaciones y colocaciones;
3. Validar propuestas de planes, programas o proyectos de operaciones activas y pasivas;
4. Formular propuestas de políticas y normas de operaciones activas y pasivas;
5. Gestionar alianzas con entidades públicas y privadas para la ejecución de operaciones activas, pasivas y de servicios financieros;
6. Participar en la aprobación de préstamos dentro del nivel establecido en el reglamento de crédito;
7. Administrar el cumplimiento de metas de cobranzas a nivel zonal, sucursales y agencias;
8. Presentar el reporte de seguimiento y evaluación de planes, presupuestos, programas, políticas, resultados financieros, indicadores financieros de operaciones activas y pasivas;
9. Aprobar los requerimientos de personal de crédito y captaciones para las sucursales y agencias;
10. Solicitar, evaluar y presentar las opciones de seguros de desgravamen, agrícolas y otros relacionados con los productos de crédito y/o captaciones proporcionados por el Banco;
11. Aprobar la delimitación de los sectores de intervención de cada sucursal y agencia;
12. Administrar los seguros de desgravamen, agrícolas y otros relacionados con los productos de crédito y/o captaciones proporcionados por el Banco;
13. Socializar las metodologías y estrategias para fomentar las captaciones; y,
14. Las demás que le asigne la autoridad competente.

#### 2.1.1.2 Gestión de Crédito PYME y Asociativo.

##### Misión:

Administrar la colocación de recursos financieros en el segmento objetivo PYME (Pequeña y Mediana Empresa) y en empresas asociativas (Sistema de Economía Popular y Solidaria) con el fin de fortalecer la gestión de intermediación financiera.

Responsable: Subgerente de Crédito PYME y Asociativo.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia;
2. Generar y presentar la propuesta del plan de colocación del segmento asociativo y PYMES, en función de las necesidades detectadas en conjunto con los actores internos involucrados;
3. Analizar las condiciones de competitividad de los productos de crédito asociativo y

2.1.1.3 Gestión de Microcrédito.

Misión:

Administrar la colocación recursos financieros en el segmento objetivo de Microcréditos i el fin de fortalecer a gestión de intermediación financiera.

Responsable: Subgerente de Microcrédito.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia;
2. Generar y entregar la propuesta del plan de colocación de microcrédito, en función de las necesidades detectadas en conjunto con los actores internos involucrados;
3. Analizar las condiciones de competitividad de los productos de microcrédito y emitir recomendaciones de reforma de políticas, norma y productos de microcrédito, en coordinación con los actores involucrados en el proceso;
4. Elaborar los planes de recuperación de la cartera de microcrédito por zonal, sucursal y agencia;

5. Elaborar propuestas de actualización y reforma a las políticas y normas de operaciones activas para el segmento de Microcrédito;
6. Preparar el reporte de seguimiento del plan de colocación y recuperación de microcrédito por zonal, sucursal y agencia;
7. Desarrollar e innovar metodologías para el otorgamiento de créditos al segmento de Microcrédito;
8. Evaluar los reportes de incidentes que se presentan a nivel de microcréditos remitidos por las gerencias zonales;
9. Desarrollar e innovar metodologías para el otorgamiento de microcréditos;
10. Proponer políticas para la precalificación de clientes de microcréditos;
11. Supervisar el cumplimiento de las políticas crediticias del segmento asociativo y PYMES en las sucursales y agencias;
12. Validar los requerimientos de personal de microcrédito para las sucursales y agencias;
13. Participar en el Comité de Crédito;
14. Las demás que el autor: competente.

Productos y Servicios:

1. Propuesta del plan de colocación de microcrédito por zonal, sucursal y agencia;
2. Informe técnico con recomendaciones de reforma de políticas, norma y productos de microcrédito;
3. Propuesta del plan de recuperación de la cartera de microcrédito por zona, sucursal y agencia;
4. Reporte de seguimiento del plan de colocación y recuperación de microcrédito por zona, sucursal y agenda;
5. Informes de validación de los requerimientos de personal de microcrédito para las sucursales y agencias.
6. Propuestas de metodologías para el otorgamiento de microcréditos;
7. Propuestas de Políticas para la precalificación de clientes de microcréditos;
8. Informe de cumplimiento de las políticas crediticias de microcrédito;

### 2.3.2 Gestión de Operaciones de Crédito

#### Misión:

Precautelar la solvencia del Banco y la calidad de la cartera a través de la supervisión de los expedientes de crédito.

Responsable: Subgerente de Operaciones de Crédito.

#### Atribuciones y Responsabilidades:

1. Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia;
2. Verificar que la información y documentación del crédito cumpla con las políticas y los requisitos establecidos en el reglamento de crédito;
3. Emitir la orden de trabajo a los peritos para el avalúo de los bienes en garantía por los créditos otorgados;
4. Analizar la consistencia de los avalúos realizados por los peritos;
5. Parametrizar los productos de crédito en el sistema;
6. Identificar y reportar los incidentes que s\*\* presenten a nivel de las Operaciones de Crédito; y,
7. las demás que le asigne la autoridad competente.

#### Productos y Servicios:

1. Instructivos para la verificación de información y documentación de crédito.
2. Registro de operaciones validadas y rechazadas.
3. Orden de trabajo a los peritos para el avalúo de los bienes en garantía por los créditos otorgados;
4. Reporte de incidentes a nivel de las Operaciones de Crédito.

#### Nivel de Asesoría Institucional

### 3.4 Gestión de Riesgos Misión:

Administrar la gestión integral de riesgos de BANECUADOR B.P., para proteger la solvencia patrimonial de la institución.

Responsable: Gerente de Riesgos.

Atribuciones y Responsabilidades:

La administración publica

1. Ases a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia;
2. Diseñar y proponer al comité de administración integral de riesgos los límites de exposición de riesgo, las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión integral de riesgos y de cada uno de los riesgos identificados, de acuerdo con los linchamientos que fije el directorio u organismo que haga sus veces;
3. Desarrollar y someter a consideración y aprobación del comité de administración integral de riesgos la metodología para Identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la institución en sus operaciones;
4. Analizar, implementar y verificar el cumplimiento de las políticas de gestión de cada uno de los riesgos y los procedimientos referentes a la administración integral de riesgos definidas por el Directorio y por el Comité de Administración Integral de Riesgos;
5. Actualizar cuando corresponda los manuales de procedimientos de cada uno de los riesgos identificados y proponer al CAIR las actualizaciones necesarias;
6. implementar mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas;
7. Monitorear el nivel de exposición cada uno de los riesgos identificados y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones;
8. Calcular y velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo, los niveles de autorización dispuestos y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones;
9. Analizar de forma sistemática las exposiciones por tipo de riesgos respecto de los principales clientes, sectores económicos de actividad, área geográfica, entre otros;

10. Diseñar y someter a consideración del comité de administración integral de riesgos, un sistema de indicadores de alerta temprana, basado en reportes objetivos y oportunos, que permita reflejar los niveles de exposición a los riesgos y posibilite realizar ejercicios de simulación de escenarios de stress y cumplimiento de límites;
11. Construir la matriz de riesgo institucional y someter a consideración del comité de administración integral de riesgos;
12. Informar oportunamente al comité de administración integral de riesgos y demás instancias pertinentes, sobre la evolución de los niveles de exposición de cada uno de los riesgos identificados;
13. Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes y proponer al comité los planes de contingencia que consideren distintas situaciones probables, según corresponda;
14. Implantar de manera sistemática en toda la organización y en todos los niveles de personal las estrategias de comunicación, a fin de entender sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos; e, impulsar mecanismos de divulgación que permitan una mayor cultura de riesgos al interior de toda la estructura organizacional;
15. Calcular y valorar las posiciones sensibles de cada uno de los riesgos de identificados y su afectación al patrimonio técnico de la entidad y las estrategias de cobertura adecuadas a dichas posiciones;
16. Analizar la incursión del Banco en nuevos negocios, operaciones y actividades acorde con la estrategia del negocio, con sujeción a las disposiciones legales, normativa y estatutaria, en cumplimiento del proceso de administración integral de riesgos;
17. Analizar el entorno económico y de la industria y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados en los que opera;
18. Realizar periódicamente pruebas de estrés y back testing para cada riesgo específico, incorporando cualquier señal de deterioro provista por los estudios realizados internamente u otras fuentes;
19. Convocar al comité de administración integral de riesgos, toda vez que considere necesario, por razones atribuibles al cercano incumplimiento de algún

limite preestablecido, cambios repentinos en el entorno económico que genere un aumento en la exposición a alguno de los riesgos, o por cualquier asunto que en criterio de la unidad de administración integral de riesgos sea necesario traten reunión de comité;

20. Preparar las actas de las sesiones del comité de administración de riesgos para conocimiento y aprobación;

21. Proponer al Comité de Administración Integral de Riesgos las políticas de Riesgos para la Institución, de acuerdo a las directrices emitidas por el Directorio;

22. Desarrollar metodologías, herramientas, modelos y otros instrumentos que permitan identificar, medir, mitigar y monitorear los riesgos que asume el Banco, bajo un enfoque integral y consolidado, enmarcados en las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos, teniendo como referencia las mejores prácticas internacionales y la evolución de la normativa nacional en materia de Gestión de Riesgos;

23. Limitar la exposición a los riesgos de mercado, liquidez, crédito, operativo, legal y de reputación mediante la formulación de propuesta de políticas y normas al CAIR y el Directorio, de tal forma que éstos definan los niveles aceptables de riesgos que la institución está dispuesta a aceptar, los cuales serán monitoreados con los mecanismos que desarrolle para el efecto;

24. Velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización;

25. Monitorear los riesgos del entorno económico y regional que afecten la gestión del Banco, mediante el análisis de las principales variables macroeconómicas y del desarrollo de los hechos políticos;

26. Diseñar un sistema de información basado en reportes objetivos y oportunos, que permitan analizar las posiciones para cada riesgo y el cumplimiento de los límites fijados;

27. Diseñar el proceso metodológico para ejecutar el control de políticas y procesos (control metodológico) de operaciones de crédito;

28. Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes y proponer los planes de contingencia que consideren distintas situaciones probables;

29. Implementar las estrategias de comunicación, a fin de entender las responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos;
30. Calcular (cuantificar) las posiciones en riesgo y su afectación al patrimonio de la entidad;
31. Coordinar la entrega de información a la empresa calificadora de riesgo y asistir en los requerimientos que ésta tenga durante la elaboración del informe de calificación;
32. Verificar y monitorear el cumplimiento de las normativas y disposiciones referentes a nesgo de crédito, mercado y liquidez de los Organismos de Control y/o Regulación;
33. Determinar las actualizaciones a los Manuales de Administración y Gestión Integral de Riesgos y Riesgo de Crédito;
34. Analizar el entorno económico y de la industria y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados en los que opera;
35. Ser contraparte técnica del Organismo de Control y remitir los formatos y/o reportes que requieran para que se compruebe la validez y consistencia de los modelos de administración del Riesgo integral; y,
36. Las demás que le asigne la autoridad competente.

#### 3.4.2 Gestión de Riesgo de Crédito y Control Metodológico

##### Misión:

Ejecutar, monitorear, controlar y evaluar las actividades de gestión de riesgo de crédito y control metodológico, a través de un proceso efectivo en el manejo del riesgo en los créditos otorgados y en las metodologías utilizadas, basado en técnicas y monitoreo que tengan como resultado, inmediato y permanente, una adecuada aplicación del control de riesgo del crédito, conforme al cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias emitidas por BANECUADOR B.P. y entes de control.

Responsable: Subgerente de Riesgo de Crédito y Control Metodológico.

#### Atribuciones y Responsabilidades:

- 1 Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia;
2. Entregar información de planes, programas y proyectos de gestión de riesgos de crédito y control metodológico;
3. Desarrollar investigaciones para la gestión del riesgo de crédito y control metodológico.
4. Entregar información para seguimiento de planes programas y proyectos de gestión de riesgos de crédito y control metodológico;
5. Entregar información para elaborar informes, reportes de evolución e impacto en la gestión de riesgo de crédito y control metodológico;
6. Realizar y mantener actualizado un registro actualizado sobre el desempeño de los servidores a su cargo en el tema de conocimiento y competencias;
7. Desarrollar el Plan Anual de Políticas Públicas de su área; y,
8. Las demás que le asigne la autoridad competente.

#### Productos y servicios:

1. Planes, programas y proyectos para la gestión de riesgos de crédito y control metodológico.
2. Propuestas de políticas y normativas para la gestión de riesgos de crédito y control metodológico.
3. Investigaciones desarrolladas relacionadas con la gestión de riesgos de crédito y control metodológico.
4. informes para la Gerencia de Riesgos.
5. Indicadores de Gestión.
6. Registro del desempeño de los servidores a su cargo.
7. Plan Anual de Políticas Públicas de su dirección.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La justificación para el presente estudio se basa en la importancia de la comprensión de un hecho social, donde los actores involucrados en las iniciativas socio productivas en la provincia de Tungurahua, por factores e interés propios y tradicionales no les permite la importancia de los riesgos presentes y futuros que pueden afectar al cumplimiento de los fines y propósitos de los proyectos, y con ello perjudicar económicamente y socialmente a sus beneficiarios.

Las conclusiones y recomendaciones responden directamente a los objetivos planteados en la investigación que son:

#### **Objetivo General**

Investigar los riesgos en la gestión de Proyectos Socio Productivos financiados por Instituciones financieras Públicas en la provincia de Tungurahua en el año 2015.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar los riesgos en la fase de diseño-gestión de los Proyectos Socio Productivos en la provincia de Tungurahua financiados por Instituciones financieras Públicas en el año 2015.
- ✓ Diagnosticar las incidencias de los riesgos en la fase de diseño-gestión de Proyectos Socio Productivos en la provincia de Tungurahua financiados por Instituciones financieras Públicas en el año 2015.

## CONCLUSIONES

Entre las principales conclusiones tenemos:

- ✓ Existe falencias en la identificación de riesgos en las riesgos en la fase de diseño-gestión de los Proyectos Socio Productivos en la provincia de Tungurahua financiados por Instituciones financieras Públicas en el año 2015 al no estar alineados a la Agenda de Productividad y Competitividad de la Provincia de Tungurahua, desarrollada por el Gobierno Provincial de Tungurahua en el año 2015
- ✓ Por los montos aprobados y desembolsados, se identifica la presencia un riesgo financiero importante de recursos económicos, vinculados a las actividades de impacto socio-productivo que inciden en el Desarrollo Económico de Tungurahua.
- ✓ Las tres instituciones financieras, tiene libertad organizacional en la estructuración de sus políticas, reglamentos y procedimientos de análisis de riesgos en el proceso de otorgación cartera de productos
- ✓ Las tres instituciones financieras establecen su esquema de Gestión en procesos, por lo cual pueden modificar sus esquemas y metodologías de identificación los riesgos en la fase de diseño-gestión de los Proyectos Socio Productivos
- ✓ La principal incidencia se identifica que los procesos de otorgación, seguimiento y recuperación del crédito se basan en los análisis que garanticen el pago y recuperación del crédito otorgado, por ello su evaluación principalmente se enfoca a lo financiero-crédito.
- ✓ La Gestión de la Administración del Riesgos se vincula directamente a lo Institucional-Financiero, antes que los riesgos integrales e inherentes a los proyectos financiados.
- ✓ Finalmente las fuentes bibliográficas y documentales presentadas, sus análisis, interpretaciones cumplen los criterios de : Pertinencia, Exhaustividad y Actualidad, lo cual permiten ratificar la justificación de este estudio enmarcado en que existen riesgos inherentes en un proyecto que solicitan financiamientos de la Instituciones Financieras Publicas localizados en la provincia de

Tungurahua, que pasan por un análisis económico del retorno de inversión para el pago del financiamiento solicitado, pero su incidencia o presencia crean importantes situaciones negativas en las mismas, por ello es importante que las mismas, bajo su libertad administrativa y de gestión incorporen una metodología más amplia desde la perspectiva del Desarrollo Económico Territorial y de Matrices de Marco Lógico, que mejoren o profundizara su análisis, evitara la desprevenición y mejor manejo administrativo y gestión de la globalidad de los Proyectos Socio-Productivos presentados.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Al existir una aplicabilidad de la metodología de Desarrollo Económico Territorial en la provincia de Tungurahua, a través de la Agenda de Productividad y Competitividad de la Provincia de Tungurahua, desarrollada por el Gobierno Provincial de Tungurahua en el año 2015, permiten identificar y diagnosticar las restricciones, desventajas competitivas y comparativas que se convierten en factores de riesgos o supuestos de nuestra metodología.
- ✓ Por la incidencia de montos de los montos aprobados y desembolsados, se declara realizar un cambio en la metodología y proceso de análisis y otorgación de créditos.
- ✓ La Gestión de la Administración del Riesgos debe cambiar sus perspectiva administración simple de un riesgo crediticio a una Administración Integral de Riesgo.
- ✓ Proponer una Guía Metodológica de Riesgos en el diseño-gestión de Proyectos Socio Productivos en la provincia de Tungurahua financiados por Instituciones financieras Públicas, basado en los análisis integral de riesgos operacionales, de mercado y de crédito en tres niveles Macro, Meso y Micro bajo una Metodología de Matriz de Marco Lógico.

## CAPÍTULO VI

### LA PROPUESTA

#### **Tema**

“Modelo de Evaluación Integral de Riesgos en Proyectos de Inversión Pública financiadas por las Instituciones Financieras Públicas en la provincia de Tungurahua”

#### **Antecedentes**

En la actualidad, toda actividad económica está ligada a una serie de riesgos a nivel interno y externo, ante los cuales, los inversionistas directos de los proyectos socio-productivos deben estar preparados para saberlos enfrentar, y para ello se busca estar prevenidos ante la posible ocurrencia y sus consecuentes efectos negativos en la estabilidad del proyecto.

Ante la variación de factores externos, tanto económicos, políticos, sociales, entre otros; ya sea a nivel nacional como internacional, en las dinámicas de los *Desarrollos Económicos Territoriales* ,DET. Los planificadores, administradores y/o evaluadores no pueden controlar estos fenómenos directamente, y tampoco puede realizar aseveraciones de cómo será el comportamiento futuro de la economía y su incidencia en las actividades del diseño o implementación del proyecto.

#### **Justificación**

Por ello, con base a: las variables involucradas en este estudio, los lineamientos teóricos pertinentes y sobre todo por el análisis, conclusiones y recomendaciones

de la investigación planteada en las tres instituciones públicas del provincia de Tungurahua, hacen que al momento de este estudio no se disponga de una herramienta que permita identificar y evaluar los riesgos desde la perspectiva de los posibles inversionistas en la etapa de diseño de un proyecto socio-productivo en su etapa de diseño, puesto que un inversionista estará consciente de las amenazas que enfrenta, evitara ignorar aquellos riesgos que pueden significar el fracaso del mismo.

Para abordar esta problemática, se propone un Modelo de Evaluación Integral de Riesgos en Proyectos de Inversión Pública financiadas por las Instituciones Financieras Públicas en la provincia de Tungurahua, la cual está construida en cuatro momentos: una revisión a conceptos generales de los Riesgos con especificación en los eventos presentes en el Desarrollo Económico Territorial de Tungurahua, Estructuración general con base la Administración Integral de Riesgos (AIR), construcción de la matriz o un mapeo de riesgos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer un Modelo de Evaluación Integral de Riesgos en Proyectos de Inversión Pública financiadas por las Instituciones Financieras Públicas en la provincia de Tungurahua.

### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar los conceptos generales de la propuesta
- Identificar parámetros de riesgo en los niveles macro, de competitividad y actividades de los proyectos a financiar
- Establecer las matrices de impacto y su posibilidad de ocurrencia

## **Desarrollo de la Propuesta**

Con el objeto de contextualizar la presente propuesta, considero necesario proporcionar varias perspectivas que permitan comprender lo que abarca el término riesgo y su incidencia, la especificación en ventajas o desventajas comparativas y competitivas según el Desarrollo Económico Territorial de Tungurahua, para lo cual, a continuación planteamos, las siguientes definiciones.

Según Díaz Mario, en su texto Administración Integral de Riesgos y KRUGMAN, R. Paul y Maurice . Economía Internacional. 3ª Edición, el riesgo es:

- a) “El impacto y la probabilidad de que una amenaza pueda afectar adversamente la capacidad de una organización para lograr sus estrategias y objetivos del negocio
- b) “La probabilidad de que un exento o acción, interna o externa, afecte adversamente la capacidad de una organización para ejecutar exitosamente sus estrategias y alcanzar sus objetivos\*.”
- c) “Un exento de cualquier naturaleza cuya ocurrencia puede afectar la capacidad del cliente para hacer frente a sus obligaciones\* .”
- d) “La posibilidad de pérdida financiera o. más formalmente, la variabilidad de rendimientos asociados con un activo dado “
- e) “Utilizado de manera general para situaciones que involucran incertidumbre. en el sentido de que el rango de posibles resultados para una determinada acción es en cierta medida significativo”

Tras analizar las definiciones de otros autores a manera de conclusión se puede establecer que el riesgo es la probabilidad de que un evento interno o externo pueda ocasionar perjuicio a la organización, impidiendo el cumplimiento de su planificación.

Con lo que respecta a su clasificación, por la naturaleza de los riesgos su origen y elementos BACA. Gómez Antonio, en su libro La Administración de Riesgos los divide en:

- **Riesgo Financiero.-** Se presenta como la probabilidad de contingencias originadas en créditos nivel de eficiencia operacional. volumen de flujos de efectivo, capacidad de generar utilidades y rotación de activos, solvencia y capacidad de endeudamiento, retomo sobre la inversión.
- **Riesgo de mercado.-** Es aquel que se origina de la fluctuación de precios que pueden sufrir activos y pasivos financieros al ser sujetos de compra o venta en un mercado. Provoca especulación y virtuales pérdidas o ganancias para la organización hasta el momento en que se llevan a cabo las transacciones.
- **Riesgo de Liquidez.-** Se presenta como la probabilidad de no generar volúmenes de flujos de efectivo que permitan cubrir las actividades de la organización, dando lugar a la efectivización de pérdidas que hasta ese punto eran virtuales.
- **Riesgo de Crédito.-** Se da lugar a este tipo de riesgo cuando la parte deudora (Inversionista) de un contrato no se encuentra en condiciones hábiles para cumplir con las obligaciones contraídas.
- **Riesgo Legal.-** Dado por la probabilidad de pérdidas para una organización a causa de inconformidades en acuerdos contractuales, litigios como consecuencia de la inhabilidad de una de las partes para ejecutar actividades de comercio.
- **Riesgo Operacional.-** Probabilidad de pérdidas organizacionales como consecuencia de procesos ineficientes, modelos administrativos caducos, cambios tecnológicos, sistemas de control ineficientes y otras falencias asociadas con errores humanos.
- **Riesgo de Transacción.-** Aquel que puede generar contingentes para la organización a razón de transacciones en moneda extranjera que ejecuta como parte del giro del negocio.

- **Riesgo Económico.-** Como consecuencia de la actividad de la organización, depende del movimiento de indicadores económicos a nivel nacional e internacional, siendo afectada por la fluctuación de precios de productos y divisas de uso mundial, manifestándose en eventuales pérdidas.
- **Análisis de Personas.-** El desarrollo del factor personas descansa en la educación y capacitación profesional del recurso humano, que al mismo tiempo es la fuente del capital intelectual para el aprendizaje e innovación. Para contar con recursos humanos competitivos, se requiere reenfocar la cultura empresarial y laboral hacia sistemas laborales más flexibles con capacitación y entrenamiento permanente.
- **Aglomeración y urbanización.-**Las actividades económicas se desarrollan más competitivamente en aquellos sitios en donde se agrupan los factores de producción.
- **Infraestructura y Localización**
- **Gestión empresarial – fomento de clusters.-** Aquí se tratará de definir aquellas estrategias y acciones tendientes a crear valor económico sostenido y que permita a las empresas una inserción competitiva en la economía local y global; para ello es necesario que existan empresas funcionando bajo estándares internacionales, sea que produzcan para el mercado local o internacional.
- **Competitividad del Clima de Negocios**
- **Clusters o cadenas de valor.-** Con sus criterios de selección como: Técnicos de Impacto, Articulación con Planes , Programas de Gobierno y sus características de cadena.

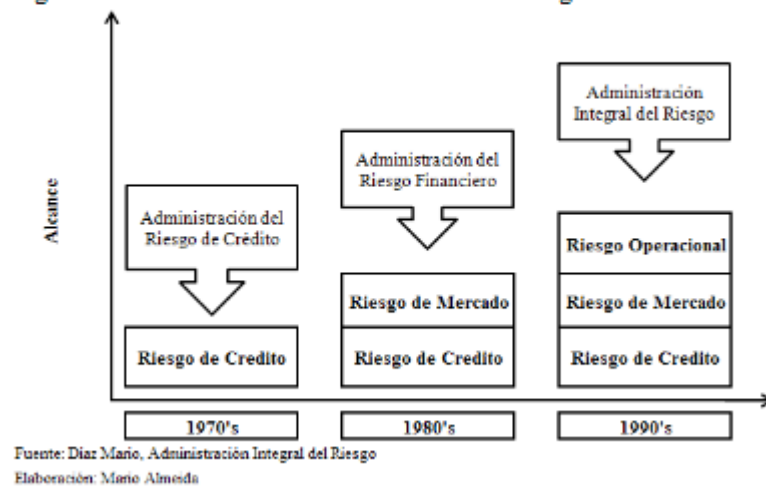
### **Estructuración de la Propuesta**

Una vez identificadas sus fuentes, se considera importante, para continuar aterrizando esta propuesta, mencionar conceptos de Administración del Riesgo y sus aspectos principales, para ello refrescamos los siguientes conceptos:

La Administración de Riesgos se constituye en una visión sistematizada, gestionando estrategias, procesos, talento humano, recursos tecnológicos y la información, con el objeto de *evaluar y administrar* los riesgos.

Ante la amenaza de pérdidas por la ocurrencia de acontecimientos a los que se enfrentan las organizaciones día a día; y la incidencia de factores que están fuera de su alcance, surge la necesidad de un proceso estratégico dentro de los negocios, que permita encarar los constantes cambios que sufre los entornos externos e internos, a través de la identificación y administración de riesgos.

**Figura 4.1 Evolución de la Administración de Riesgos**

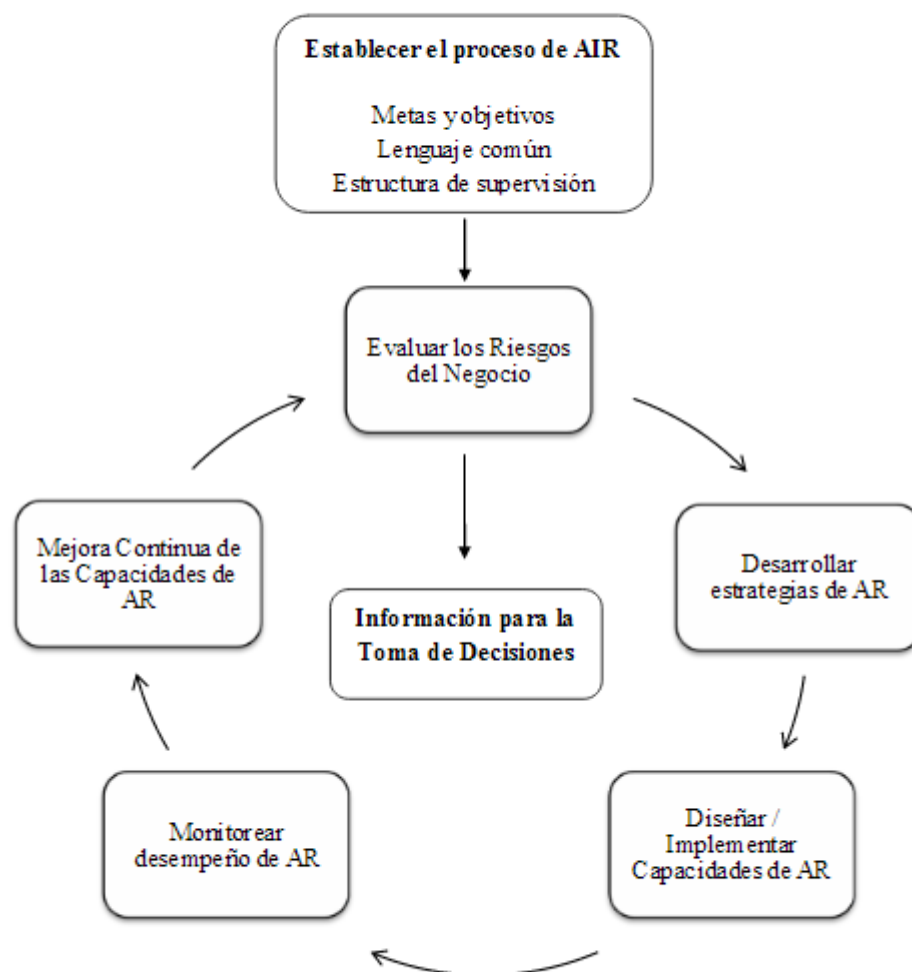


Como podemos apreciar en la gráfica, las instituciones financieras públicas del Ecuador, se han estacionado en los 1970's, donde interesa los riesgos del crédito y su administración o capacidad de repago de la deuda y no han migrado a etapas de los 1990's, donde se debería analizar los riesgos generados en el mercado (para nuestro estudio el Desarrollo Económico Territorial) y el Operacional (Marco Lógico del proyecto).

La Administración Integral del Riesgo (AIR), como disciplina, se concibe como el proceso constituido por la identificación y gestión global de los riesgos que afectan a los procesos "clave" y a las actividades críticas, con el objeto de mitigar su impacto y minimizar la exposición a esta clase de eventos.

Mediante este enfoque estratégico, se contribuye a que la organización tenga una visión amplia de su realidad y el entorno (Desarrollo Económico Territorial) en el que se desarrolla, en donde se una al riesgo y a la oportunidad desde una perspectiva integral, incorporando planes para mitigar, como también para aprovechar los sucesos, según sea su naturaleza.

**Figura 4.2 Proceso de Administración Integral de Riesgos**



**Fuente:** Díaz Mario, Administración del Riesgo, Módulo V

En este marco estratégico del AIR, es importante rescatar conceptos de estrategias básicas que delinear mi propuesta de una Matriz de Riesgos para Inversionistas en

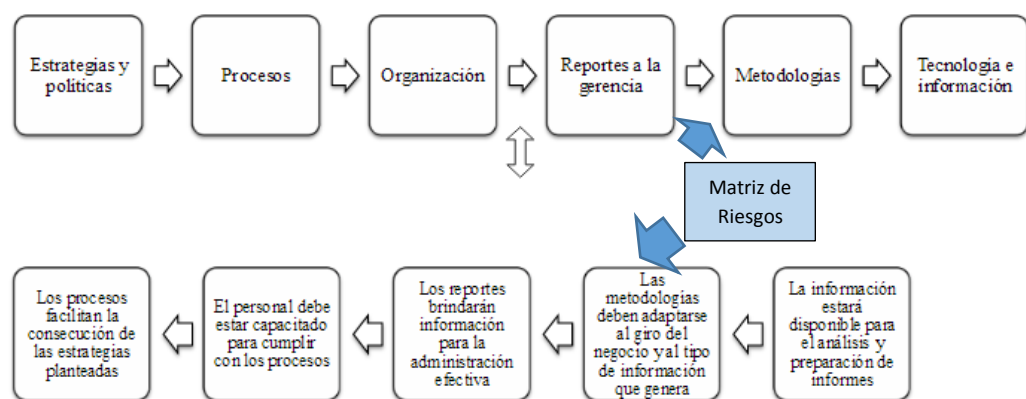
Proyectos Socio Productivos con enfoque de Marco Lógico en la provincia de Tungurahua.

- Aceptar Riesgo.- El riesgo es aceptado cuando éste es inherente en el modelo del negocio o es un riesgo normal que tiene probabilidad de suceder en operaciones futuras. La baja probabilidad tanto de ocurrencia como de impacto, determina la necesidad de analizar la relación costo beneficio de implementar un plan de acción ante eventos de riesgo de estas características, siendo necesario investigar los controles con el objeto de establecer su efectividad
- Reducir el riesgo.- Conciernen todas aquellas medidas que buscan reducir el impacto negativo que un riesgo puede ocasionar, o la probabilidad de que este evento ocurra, o pueden estar dirigidas a reducir las dos. impacto y ocurrencia; la primera a través de la gestión de controles, asegurándose de que cumplan su objetivo oportunamente situándose en áreas críticas; mientras que medidas como control de calidad, capacitación, manuales de procesos, funciones, políticas internas, control previo y concurrente, y autocontrol, ayudan a reducir la probabilidad de ocurrencia de eventos de riesgo.
- Transferir el riesgo.- A través de un conjunto de estrategias se transfiere la responsabilidad de los riesgos a una contraparte, mediante un contrato la organización se asegura de estar protegida ante la probable ocurrencia de eventos económicamente negativos; de esta manera puede existir una responsabilidad parcial o total contraída sobre la naturaleza de los riesgos identificados.
- Rechazar.- El riesgo es rechazado cuando se origina fuera de las estrategias organizacionales, no es común al giro del proyecto o la relación costo beneficio de aceptarlo no representa beneficios significativas para la organización. Lo que implica buscar alternativas de acción que proporcionen resultados similares, evitando la exposición a riesgos que afecten a la estabilidad organizacional y por ende a la consecución de objetivos.

En este punto es importante, señalar los procesos del AIR, que está conformada por factores interrelacionados, los cuales dependen entre sí para un funcionamiento

eficiente del sistema, que a la vez se verá reflejado en la capacidad de la organización para identificar riesgos, su minimización y la capacidad de respuesta ante su ocurrencia. Es decir la matriz planteada forma parte de un conjunto, de por si es una parte o componente de una metodología adaptada al giro o naturaleza del proyecto, que facilitara al inversionista y/o al administrador alcanzar los fines y objetivos.

Figura 4.5 Cadena de la Administración Integral de Riesgos



Fuente: Frago Juan, Análisis y Administración de Riesgos Financieros

## Construcción de la Propuesta

Con los conceptos riesgos revisados, los cuales serán aplicados en el Desarrollo Económico Territorial de Tungurahua, y por otra parte la aplicación por parte de los inversionistas de la Administración Integral del Riesgo (AIR) ( proceso constituido por la identificación y *gestión global de los riesgos* que afectan a los procesos “clave” y *a las actividades críticas* con el objeto de mitigar su impacto y minimizar la exposición a esta clase de eventos) en la fase de diseño y elaboración de proyectos socio-productivos con un enfoque de Matriz de Marco Lógico. MML, son los pilares en los cuales realizamos la presente propuesta.

## **Matriz de Análisis Integral**

Matriz de Análisis Integral tiene la principal función de servir como un Instrumento de validación del proyecto por parte del equipo formulador o entidades formuladores, previamente a la presentación del proyecto.

La aplicación de la matriz le facilita a los formuladores verificar la integralidad del proyecto y aplicar los ajustes o reformulaciones pertinentes.

Tipos de análisis de la Matriz de Análisis Integral

- **Análisis Cualitativo de Riesgos**

Este tipo de análisis busca establecer un macro proceso de priorizar los riesgos, con base a procesos de identificados, asignar una la probabilidad de relativa de ocurrencia y su nivel de impacto correspondiente sobre los fines, propósitos y componentes del proyecto

- **Análisis Cuantitativo de Riesgos**

Por lo general, el proceso realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos se realiza después del proceso Análisis Cualitativo de Riesgos, este procesos busca asignar calificación numérica individual o para evaluar el efecto acumulativo de todos los riesgos que afectan el proyecto.

## **Niveles de aplicación**

Estos conceptos previos unidos con las variables de presente proyecto nos determina dos niveles de aplicación: lo niveles planteados en los Desarrollo Económico Territorial (DET) y las etapas del diseño de proyectos con aplicación de la herramienta de la Matriz de Marco Lógico.

## **Planteamiento de la Matriz de Análisis Integral**

Matriz de Análisis Integral del DET

Cuando se habla de Desarrollo Económico se hace enmarca en tres elementos: más ingreso económicos ( las personas incrementan sus ingresos ), más fuentes de trabajo ( la gente tiene oportunidades de trabajo) y más bienestar social (bienestar de una comunidad o región ).

El desarrollo económico que se promueve en los territorios que son más pequeños que los países (como regiones o ciudades) es conocido como "**Desarrollo Económico Territorial (DET)**", que no es igual que hablar del desarrollo económico con enfoque "macro" y el enfoque "sectorial".

Una de las aristas más importantes del DET, es la competitividad, de la cual depende las posibilidades y riesgos reales que tienen los emprendimientos para generar ingresos y fuentes de trabajo.

Un autor que aborda este tema es Michael Porter con su propuesta de Competitividad Sistémica, concepción elaborada en los inicios de la década de los noventa por Instituto Alemán de Desarrollo. La noción fundamental de este concepto es ver a un territorio como un sistema de elementos o partes interdependientes.

El modelo de la competitiva sistémica plantea que las distintas variables que influyen en la competitividad de los empresas pueden dividirse en los siguientes niveles:

- Nivel Macro. Hace referencia a los aspectos del entorno no inmediato de las empresas pero que influye también significativamente en su desempeño.
- Nivel Meso. Se refiere al entorno inmediato de la empresa, en donde se ubican los elementos de la competitividad sistémica y el encadenamiento empresarial, entre otros, las instituciones de apoyo local y regional, incluyendo las GADs provinciales y locales.

Se debe aclarar que para conectarlo con la metodología de la Matriz de Marco Lógico, esta etapa de identificación y evaluación de riesgos, debe coincidir con la etapa de identificación de alternativas, ya que en esta etapa se realiza un análisis de la viabilidad de los objetivos del proyecto, para alcanzar la situación deseada.

Para facilitar el proceso establecemos una matriz previa de relación entre los elementos niveles Macro, Meso

CRITERIOS			NIVEL DE IMPACTO*			PROBABILIDAD DE CONTROL DENTRO DEL PROYECTO**	TOTAL		Justificación (*,**)
Nivel	Factor	Criterio DET TUNGURAHUA Desventaja Comparativa/Competitiva	BAJO De 1 a 3	MEDIO De 4 a 6	ALTO De 7 a 9	Sobre 100% (%)	Subtotal Criterio	TOTAL del FACTOR	
MACRO (Las necesidades del proyecto Vs. La realidad del riesgo)	Personas	No se han identificado necesidades para capacitación.							
		Poca inversión pública en capacitación y formación profesional.							
		Bajo interés por capacitarse							
		Limitado acceso a la capacitación							
		Mala calificación de las universidades locales							
		Relación informal trabajadores - empresa							
		Falta de capacitación a nivel obrero							
		Política laboral del gobierno.							

		Falta de flexibilidad en la contratación laboral.							
		Incumplimiento normativa riesgos laborales y seguridad							
		Seguro social deficiente							
		Falta de compromiso del empresariado							
		No hay estabilidad de trabajo							
		Alta rotación de personal							
	<b><u>Aglomeración y urbanización</u></b>	Los terrenos en la provincia son demasiado caros							
		Provincia con déficit hídrico							
		Conflictos por la administración privada del servicio de agua entubada, comerciantes de agua.							
		Contaminación y pobre gestión de residuos sólidos y livianos.							
		Problemas de contaminación ambiental							

	<b><u>Infraestructura</u></b> <b><u>y Localización</u></b>	Costo alto del trasporte.						
		Falta de un sistema público de transporte						
		Transporte carga deficiente para compras locales y de importaciones desde puertos						
		Demoras en trámites de desaduanización						
		Demoras por falta de transporte marítimo						
		Falta de una cadena de transporte el frio.						
		Falta de información del sistema logístico de la provincia.						
		Falta de señalización y difusión						
		Alto costo de los servicios de telefonía						
		Limitado acceso a internet en las zonas rurales						
		Limitado ancho de banda de internet.						

		Tarifa de agua y alcantarillado con políticas y no técnicas							
		Falta de una aplicación de buenas prácticas de embalaje.							

Nivel MESO

Criterios de Selección	Criterios técnicos de Impacto					Articulación con Planificaciones			Características de la Cadena					
	Generación de Empleo	Valor Agregado	Generación de Inversión	Sustitución de importaciones	Capacidad para migrar a otro sectores	PNBV	Plan Regional, Provincial	Estrategias Productivas	Capacidad de extrapolación a otros	Potencial Asociativa	Experiencia previa en Asociatividad	Presencia de eslabones Cadena de labor	Potencial a largo plazo y de mercado	Demanda más allá del mercado local
Cadenas Productivas /Ponderación	8	8	8	8	8	9	7	7	4	4	4	4	4	4
													TOTAL	

NOTA: Es importante señalar que estos criterios utilizados para calificar la máxima ponderación la cadena de valor responde a las respuestas provenientes de encuestas realizadas a los agentes de los sectores productivos investigados por la entidad. Finalmente, se ha ponderado la calificación por el peso relativo definido por el equipo técnico de Gobierno Provincial de Tungurahua para el efecto de este estudio. El resultado total de la calificación de estos criterios permitirán ubicar la posición competitiva del Proyecto respecto a su pertinencia de su cadena Productiva, para ello lo comparamos con la posición de la Tabla Posicional establecida en la **Agenda de Productividad y Competitivas de Tungurahua.**

Criterios de Selección	ASPECTOS TECNICOS					ASPECTOS CUALITATIVOS										Total
	Criterios Técnicos de Impacto					Articulación con Planes, Programas de Gobierno				Características de la cadena						
	Generación de Empleo	Valor Agregado	Generación de Inversión	Sustitución de importaciones	Capacidad para migrar a otros sectores	Plan Nacional de Desarrollo SENPLADES	Plan Regional, Provincial y Cantonal de Desarrollo	Programa Estrategias Productivas	Políticas: industrial - agroindustrial	Capacidad de Extrapolación a Otros Sectores	Potencial Asociativo	Experiencia previa en Asociatividad	Presencia de eslabones cadena de valor	Potencial a largo plazo de Mercado	Demanda más allá de lo local	
Cadenas Productivas/Ponderación	8	8	8	8	8	9	7	7	7	10	4	4	4	4	4	
Fabricación de carrocerías	7	6	7	8	8	9	7	7	0	8	3	4	3	3	1	81
Calzado de cuero	7	6	5	7	5	9	7	7	0	8	4	4	2	2	1	74
Ecoturismo	7	4	5	4	3	9	7	7	0	10	3	3	3	4	1	70
Comercio alimentos frescos	7	4	4	3	4	9	7	0	7	10	3	3	3	4	1	69
Hilados o hilos de algodón, seda, fibra sintética	5	6	5	7	5	9	7	7	0	5	2	2	2	3	1	66
Prendas de vestir exterior para hombres, mujeres, niños y bebés:	5	6	5	6	5	9	7	7	0	5	2	2	2	3	1	65
Producción de frutas	8	3	3	3	3	9	9	0	7	2	2	2	2	2	1	56
Producción de hortalizas	8	3	3	3	3	9	9	0	7	2	2	2	2	2	1	56
Instalación, mantenimiento y reparación de equipo electromecánico	4	5	6	5	6	0	0	7	0	7	1	1	2	4	1	49
Fundición, refinación y aleaciones de metales	4	5	4	6	6	0	0	7	0	7	1	1	2	3	1	47
Producción de leche al granel	6	4	4	3	4	0	0	0	7	3	2	1	2	3	1	40
Producción de carne de aves de corral y huevos	4	4	4	3	4	0	0	0	7	3	2	1	1	2	1	36

Es lógico indicar que estar en posiciones altas cercanas a los sectores de Carrocería y Calzado de Cuero serán los mínimos los riesgos, caso contrario, se tendrá que evaluar cuáles son los criterios de más baja calificación convirtiéndose en zonas de riesgo.

Matriz de Análisis de Supuestos del Proyecto con énfasis en una Matriz de Marco Lógicos

En este nivel la propuesta se centra al nivel de los supuestos que plantea las actividades de los Componentes del Marco Lógico.

MATRIZ DE MARCO LOGICO			NIVEL DE IMPACTO			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Sobre 100% (%)	TOTAL	
Componente	Actividad	Supuesto	BAJO De 1 a 3	MEDIO De 4 a 6	ALTO De 7 a 9		Subtotal Criterio	TOTAL del COMPONENTE
Componente 1	Act 1.1.							
	Act 1.2							
	Act 1.3							
	Act 1.4							
Componente 2	Act 2.1.							
	Act 2.2							
	Act 2.3							

## Conclusión Final

La implementación la Matriz de Riesgos para Inversionistas en Proyectos Socio Productivos, con enfoque de Marco Lógico en la provincia de Tungurahua, **debe** tener claro que el Inversionista(s), Proyectista u Analista de Crédito, son los encargados de decidir en qué momento y circunstancias será aplicada; al ser la responsable de factibilidad del proyecto los resultados que genere esta fase, debe también preocuparse por implementar sistemas que permitan enfrentar eventuales contingentes y proporcionen un mayor grado de confianza para el cumplimiento de los fines, propósitos y objetivos del Proyectos Socio-Productivo.

En resumen la presente Metodología permitirá obtener los siguientes beneficios:

- a) Permite optimizar las oportunidades gracias a su visión integral, identificación de riesgos y respuesta eficiente a los mismos crecimiento a nivel corporativo y gestión eficiente de capital.
- b) Sistemáticamente evalúa y gestiona riesgos; a través de un proceso establecido que debe ser aplicado en toda la organización y su posterior re realimentación
- c) Consolida riesgos y oportunidades contribuyendo a la optimización de recursos y seguimiento de objetivos comunes a fin de mejorar los resultados organizacionales.
- d) Es parte integral del proceso de toma de decisiones de la gerencia, al identificar y clasificar eventos contribuye a que la administración tome decisiones que optimicen la gestión y alcancen las metas planteadas.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Abril Porras, V. H. (2009). Matriz de Análisis de Situaciones (MAS) y sus componentes derivados.
- Agenda de productividad y competitividad: APCT. (s.f.).
- Alfonso. (2010).
- Alibaba. (2015). *Alibaba*. Obtenido de Alibaba: <http://spanish.alibaba.com/p-detail/de-residuos-de-acero-de-los-neum%C3%A1ticos-de-alambre-de-lam%C3%A1quina-extractor-para-grandes-neum%C3%A1ticos-300004375429.html>
- Ambiente, H. I. (2015). *Higiene Industrial y Ambiente*. Obtenido de Higiene Industrial y Ambiente: <http://www.higieneindustrialyambiente.com/reglamentos-seguridad-salud-plan-de-emergencia-quito-guayaquil-cuenca-ecuador.php>
- Anzola, S. (2009).
- Banco Central del Ecuador. (2015-2016). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Código Orgánico Monetario y Financiero . (05 de Septiembre de 2014). Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Quito, Ecuador: Asamblea constituyente.
- Corporación Financiera Nacional. (2015). *Rendición de Cuentas*. Obtenido de <http://www.cfn.fin.ec/rendicion-de-cuentas-2015/>
- CULTURAL S.A. (2002). *Gestión Financiera*. Segunda edición.
- Dávalos, N. (2001).
- Diccionario Español Sopena*. (2014).
- Ecuador en Cifras. (2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-en-marzo-un-desempleo-de-384/>

- El Universo*. (2015). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/06/nota/5005594/inflacion-ecuador-fue-041-junio-pasado>
- En palabras de la Guía Básica Potencialidades Regionales en Acción (P.R.A.). (2006).
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Corporación Financiera Nacional. (06 de Noviembre de 2009). Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Franco, L. H. (09 de Marzo de 2015). *Evolución de la administración*. Obtenido de [https://prezi.com/w\\_h2rsjnpb8n/evolucion-de-la-administracion/](https://prezi.com/w_h2rsjnpb8n/evolucion-de-la-administracion/)
- Google. (2015). *Google*. Obtenido de Google: <https://www.google.com.ec>
- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. (2008). Estados Unidos: Project Management Insute, Inc.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutorí de la Investigación Científica*. Ambato: Copyrigh.
- Hurtado, & Toro. (1998).
- IEPI. (2015). *IEPI*. Obtenido de IEPI: [http://propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/guia\\_solicitante\\_patentes\\_invencion\\_modelos\\_utilidad-1.pdf](http://propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/guia_solicitante_patentes_invencion_modelos_utilidad-1.pdf)
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (23 de Enero de 2000). Quito, Ecuador: H. Congreso Nacional.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (23 de Enero de 2001). Quito, Ecuador: H. Congreso Nacional.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). Ecuador: Acamblea Nacional.
- Manual General Version 1 de la Metodología para Fomentar Desarrollo Económico Territorial. (2006). 7. Versión 1.
- Marcelo. (2008).
- Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero. (22 de Enero de 2004). Quito, Ecuador: Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Normativa de la CFN*. (2009). Obtenido de Estatuto Orgánico de gestión Organizacional por Procesos de la CFN: <http://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/06/Estatuto-Org%C3%A1nico.pdf>

- Olivera Villa, M. (Octubre de 2009). *Geocities*. Obtenido de <http://www.oocities.org/emlozada/pagina/foro3.html>
- Popp, J., Rabenau, B., & Chauvin, J. (2006). Guía Básica Potencialidades Regionales en Acción, P.R.A. En *Económico. Desarrollo Económico Regional*. Quito: Promode.
- Superintendencia de Bancos*. (2014). Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=1936&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs_index?vp_art_id=1936&vp_tip=2)
- Tiempo, E. (2015). *El tiempo*. Obtenido de El tiempo: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/164157-pib-de-ecuador-crecia-en-un-3-durante-el-primer-trimestre-de-2015-destaca-correa/>
- Universidad de los Hemisferios. (2015). *Universidad de los Hemisferios*. Obtenido de Universidad de los Hemisferios: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/el-gran-problema-del-ecuador>

# ANEXOS