Banco Central del Ecuador

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

2021 -2025

DICIEMBRE 2021

Estamos comprometidos, en fomentar y mantener un sistema monetario estable, coadyuvar a la estabilidad financiera, con el fin de preservar la integridad de la dolarización, incluyendo la generación de estadística y estudios, así como el funcionamiento seguro y eficiente de los sistemas y medios de pago, en beneficio para todos los ecuatorianos.

Firmado electrónicamente por:
GUILLERMO ENRIQUE AVELLAN SOLINES

Guillermo Avellán Solines
Gerente General
Banco Central del Ecuador.

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN. 5
II. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 6
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN 6
2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA INSTITUCIONAL 6
2.1.2 MARCO LEGAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 10
2.1.3 COMPETENCIAS, FACULTADES, ATRIBUCIONES Y ROL 14
2.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 14
2.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 15
2.2.2 CONTEXTO INSTITUCIONAL Y CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS 17
2.2.3 PRODUCTOS Y PROCESOS INSTITUCIONALES 22
2.2.4 TALENTO HUMANO 32
2.2.5 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 32
2.2.6 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS 32
2.2.7 PROCESOS DE SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL 33
III. ANÁLISIS SITUACIONAL 34
3.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO – MACROENTORNO 34
3.1.1 CONTEXTO POLÍTICO 34
3.1.2 CONTEXTO ECONÓMICO 35
3.1.3 CONTEXTO SOCIAL 35
3.1.4 CONTEXTO CULTURAL 36
3.1.5 CONTEXTO TECNOLÓGICO 37
3.2. ANÁLISIS SECTORIAL Y DIAGNÓSTICO TERRITORIAL 38
3.2.1 DIAGNÓSTICO TERRITORIAL 39
3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO - MAPA DE ACTORES 40
3.4. ANÁLISIS FODA 42
IV. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN 48
4.1. MISIÓN 48
4.2. VISIÓN 48
4.3. VALORES 48
V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 49
5.1. ALINEACIÓN AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO “PLAN DE CREACIÓN DE OPORTUNIDADES” 49
5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 51
5.3. INDICADORES ESTRATÉGICOS Y METAS 52

VI. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS 54
6.1. ESTRATEGIAS 54
6.2. IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS 57
6.3. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE TERRITORIAL 60
VII. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL 61
7.1 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL 61
7.2. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 64
7.3. ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN Y EMPODERAMIENTO DEL PLAN INSTITUCIONAL 65
VIII. GLOSARIO DE TÉRMINOS 66
IX. GLOSARIO DE ABREVIACIONES 68
X. BIBLIOGRAFÍA 68
XI. ANEXOS 70
11.1 ANEXO 1 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA 70
11.2 ANEXO 2: MATRIZ PARA ELABORAR LA PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA (Desglose de la Meta Anual) 72
11.3 ANEXO 4: MATRIZ PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL 2022 Y PLURIANUAL 2023 – 2025. 77

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
2021 - 2025

I. INTRODUCCIÓN.

La Planificación Estratégica Institucional constituye un instrumento clave para la gestión, que permite orientar las acciones y recursos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco Central del Ecuador, cuyo cumplimiento coadyuva al logro de los objetivos nacionales.

Durante el año 2021, entra en vigencia la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la Defensa de la Dolarización, marcando una nueva etapa del Banco Central del Ecuador como custodio de la dolarización, sustentado en la autonomía técnica, definida en la normativa. Dichos cambios demarcan los elementos de ajuste en la visión y misión, así como los valores institucionales que son la base del accionar de todos quienes conforman la Institución.

Las nuevas competencias y funciones asignadas al Banco Central del Ecuador definen la necesidad de redefinir y fortalecer sus estrategias, enfocadas en el fortalecimiento de sus activos, instrumentar la política monetaria, desarrollar servicios innovadores y de calidad, apoyando el uso preferente de medios de pago electrónicos, la gestión macroeconómica a través del desarrollo de estudios económicos, estadísticas y análisis de riesgos que se constituyen en la base de las decisiones en materia monetaria, financiera y económica. Dichas estrategias en el nuevo periodo de planificación se sustentan en la innovación permanente, fortalecimiento técnico del talento humano, eficiencia, transparencia y el relacionamiento con la ciudadanía considerando una mayor vocación de servicio de la Institución. El nuevo modelo de gestión de atención a la ciudadanía es visible en espacios como las ventanillas para el canje de billetes y monedas, la Biblioteca Tránsito Amaguaña y los Museos Numismáticos, sitios en los que reposan la memoria y la historia viva de la economía ecuatoriana.

Por lo anterior, la planificación estratégica del periodo 2021-2025, incluye un análisis interno y externo, estructurado en ejes de diagnóstico, a partir de los cuales se ha realizado el análisis de situación institucional, los cuales son: 1) Solidez Financiera como custodio de la Dolarización; 2) Liderazgo y referente técnico en la generación de políticas, estudios y estadística económica; 3) Servicios pertinentes y de calidad para la estabilidad; 4) Innovación y apertura al cambio con orientación estratégica; 5) Bienestar y fortalecimiento técnico del Talento Humano; 6) Integridad, Eficiencia y Transparencia Institucional; y, 7) Relacionamiento con la Ciudadanía.

Los tres primeros ejes de análisis están vinculados con el cumplimiento de las competencias y funciones que le han sido asignados a la Institución en la normativa, y los cuatro restantes comprenden los temas de fortalecimiento institucional y orientación al servicio, que son transversales y coadyuvan al cumplimiento de las funciones y competencias.

A partir del análisis situacional, se establecen los objetivos e indicadores estratégicos en el marco de las prioridades institucionales para los próximos cuatro años.

Entre los desafíos más relevantes para la Institución se consideran: la implementación de los cambios definidos en la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la Defensa de la Dolarización, incluyendo el ajuste de la estructura institucional con la conformación de la Junta de Política y Regulación Monetaria, la generación de propuestas de

políticas para garantizar la estabilidad del sistema monetario en un contexto global complejo, sumado a las situaciones macroeconómicas adversas, procesos de innovación en la prestación de servicios para responder a los acelerados cambios tecnológicos en el mundo, particularmente las tecnologías que demarcan cambios para la política monetaria y medios de pago, el fortalecimiento del talento humano que responda a las necesidades institucionales considerando la cercanía a la ciudadanía en cumplimiento sus competencias y la vocación de servicio institucional, entre otros.

Las propuestas estratégicas para asumir dichos desafíos constan en el presente documento que develan importantes esfuerzos para los próximos cuatro años.

Finalmente se destaca que, para la construcción del Plan Estratégico, se ha desarrollado un proceso participativo de planificación institucional, alineado al Plan Nacional de Desarrollo - Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025.

II. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA INSTITUCIONAL[1]

Con la Revolución Juliana del 9 de julio de 1925, se inició el proceso de fundación de un banco nacional emisor como principal acción en el orden institucional para enfrentar la aguda crisis económica que imperaba en el país. En opinión de Luis Napoleón Dillon, una crisis causada por la inconvertibilidad del billete, las emisiones sin respaldo, la inflación, la especulación, el abuso del crédito, el desnivel de la balanza de pagos, la falta de control oficial sobre los bancos y la anarquía y rivalidad bancaria, que debía enfrentarse saneando la moneda y regularizando el cambio.

Bajo estos lineamientos se crea el Banco Central del Ecuador, en el marco de un amplio conjunto de reformas a la economía ecuatoriana impulsadas desde una visión de cambios y progreso que inspiró a la Revolución Juliana, venciendo la inercia de los grupos de poder que veían amenazados sus intereses.

Como paso intermedio para la fundación del Banco Central del Ecuador, el 26 de junio de 1926, se crea la Caja Central de Emisión y Amortización, organismo encargado de reconocer oficialmente el monto total de medios de pago y de autorizar provisionalmente la circulación de billetes. Además, el 18 de octubre de 1926, se dispone que los bancos autorizados a emitir billetes entreguen a la Caja Central de Emisión y Amortización determinadas cantidades de oro y plata. Mientras tanto, la misión presidida por W. Kemmerer, ilustre economista estadounidense contratado por el Gobierno Ecuatoriano que venía precedido de una gran fama fruto de trabajos similares realizados en otros países a nivel mundial, preparaba un extenso conjunto de medidas económicas modernizantes. Entre ellas, el 11 de febrero de 1927, la Misión Kemmerer puso a consideración del Gobierno el Proyecto de Ley Orgánica del Banco Central del Ecuador.

En esa propuesta se establecía la constitución de un Banco Central, como única institución autorizada a emitir dinero, re-descontar a tasa fija, constituirse en depositaria del Gobierno y de los bancos asociados, administrar el mercado de cambios y fungir de agente fiscal. Es así

[1] Plan Estratégico Institucional BCE 2018-2021

como el 4 de marzo de 1927, el Presidente Isidro Ayora suscribe la Ley Orgánica del Banco Central del Ecuador, mientras que la escritura pública de constitución del Banco Central del Ecuador se emite el 9 de julio del mismo año (segundo aniversario de la Revolución Juliana) y, finalmente, el Banco Central del Ecuador inicia operaciones el 10 de agosto de 1927, fecha considerada como la de su fundación.

"Estabilizar y unificar la moneda" fueron los objetivos iniciales del Banco Central del Ecuador, adoptando para el efecto el patrón oro de cambio, régimen monetario que fijaba el precio del sucre en términos de oro, de tal manera que, la obligación básica del Banco Central del Ecuador, consistía en mantener fijo ese precio. Esta convertibilidad forzosa coincidió con la Gran Depresión que inició en octubre de 1929. Las dificultades económicas a nivel internacional, principalmente en los países importadores del cacao ecuatoriano, generó una reducción sustancial de los ingresos externos en oro que recibía el país, lo cual restringió la cantidad de dinero circulante a nivel local y la disponibilidad de recursos para pagos al exterior, lo cual obligó a decretar una moratoria de pagos el 8 de febrero de 1932. A partir de entonces, se creó una situación de gasto fiscal deficitario cubierto con crédito procedente del Banco Central del Ecuador. En este contexto de rigidez monetaria, resultante de las definiciones originales de operación del Banco Central del Ecuador, bajo los lineamientos de Kemmerer, se recurre al consultor mexicano Manuel Gómez Morín para reformar la Ley del Banco Central, y la normativa monetaria relacionada, a efectos de flexibilizar la emisión monetaria y generar liquidez interna que permita a la economía ecuatoriana enfrentar los impactos de origen externo que afectaban su desempeño.

En ese sentido, la autoridad monetaria debía canalizar el crédito hacia los sectores de la economía considerados críticos en el proceso de desarrollo. Junto a Víctor Emilio Estrada, conspicuo banquero guayaquileño, M. Gómez Morín aconsejaba asignar al Banco Central del Ecuador la función de eje en la determinación de los tipos de préstamos ofrecidos por la banca privada al sector productivo, mediante la modificación de la tasa de descuento (1937). Si bien, estas recomendaciones tenían sus adecuados fundamentos teóricos y técnicos, su implementación no estuvo exenta de dificultades, y desde entonces las relaciones entre el Gobierno y la banca se vieron profundamente modificadas.

Un Banco Central para el desarrollo[2]

Luego de concluida la Segunda Guerra Mundial, un nuevo repunte de la inflación, junto a graves problemas de Balanza de Pagos, hizo necesaria -una vez más- la comparecencia de técnicos extranjeros. En 1947 el Banco Central del Ecuador recibió a Robert Triffin, ilustre economista keynesiano experto del Sistema de Reserva Federal de los EE.UU, quien propuso reemplazar la Ley Orgánica del Banco Central por la Ley de Cambios Internacionales (1947) y por la Ley de Régimen Monetario (1948). Esta última otorgó al Banco Central del Ecuador su rol como gestor de la liquidez para financiar el desarrollo del país (Banca Central de Desarrollo), lo que permitió a la Institución aportar a la consolidación de la economía nacional durante el período denominado de los "Treinta Gloriosos" en la historia económica del Ecuador. Además, la Ley de Régimen Monetario de 1948 redefinió institucionalmente al Banco Central del Ecuador y su relación con el Gobierno. Con esta ley se estableció un Directorio del Banco Central del Ecuador con participación de representantes del Gobierno (lo que implica su corresponsabilidad en el diseño de la política monetaria), la potestad de devaluar la moneda con fines económicos, además, para ejecutar políticas anti-cíclicas; el Banco Central del Ecuador estaba autorizado a conferir préstamos al Estado y al sector productivo; y, finalmente,

[2] Plan Estratégico Institucional BCE 2018-2021

se definió un sistema contable consistente con estas nuevas funciones. Este régimen monetario enfrentaría con éxito más de tres décadas, innumerables perturbaciones.

La Banca Central de las "dos décadas perdidas[3]"

Al iniciar las "dos décadas perdidas" con la crisis de la deuda externa desatadas en 1981, luego del incremento de las tasas de interés internacionales a partir de 1979, los desequilibrios de la economía, las presiones fiscales y la inflación desbordada requerían de un nuevo cambio para reordenar el conjunto de la economía y retomar la senda del crecimiento. Con este propósito y bajo un nuevo paradigma económico, en mayo de 1992 se expidió la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado. Con esta ley se daba "autonomía" al Banco Central del Ecuador al alejarlo de designaciones y decisiones políticas en el caso de nombramiento de autoridades por parte del Gobierno, además de restringir el uso de instrumentos directos e impulsar los instrumentos de mercado para orientar el tipo de cambio, las tasas de interés y así manejar niveles estables de inflación. En el marco de esta "autonomía" se eliminaba la posibilidad del Banco Central del Ecuador de otorgar crédito al fisco.

A la vez que se producen estas importantes modificaciones operativas en el manejo de la política monetaria, se adopta un régimen de flotación controlada del tipo de cambio en el cual el rol del Banco Central del Ecuador consistía principalmente en intervenir en el mercado monetario, a través de las mesas de dinero y de cambio y las subastas de bonos de estabilización monetaria (BEM). Además, se autorizaba a que el Banco Central del Ecuador, asuma las funciones de prestamista de última instancia del Sistema Financiero.

A la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado de 1992, se sumó la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero de 1994 y la Constitución de 1998, que juntas integraron la "autonomía" del Banco Central del Ecuador y abrieron las puertas a la liberalización de los mercados financieros para que la libre competencia fomente su desarrollo. Así por ejemplo, la Constitución de 1998, en su Art. 261, define al Banco Central del Ecuador como una "persona jurídica de derecho público con autonomía técnica y administrativa, (que) tendrá como funciones establecer, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado y, como objetivo, velar por la estabilidad de la moneda." La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero de 1994, eliminó la figura de intervención de la Superintendencia de Bancos y Seguros en las entidades financieras, priorizando la autorregulación de las mismas. En los hechos, la aspirada autonomía llevó incluso al incumplimiento del Art. 265 de la misma Constitución de la República del Ecuador de 1998, que estipulaba que "El Banco Central del Ecuador no concederá créditos a las instituciones del Estado, ni adquirirá bonos u otros instrumentos financieros emitidos por ellas, salvo que se haya declarado estado de emergencia por conflicto bélico o desastre natural", y la anhelada autorregulación de la banca terminó transformándose en una total desregulación. En este entorno, solo cuatro años después, en 1998, se desató la peor crisis financiera y económica del país en toda su historia llevando a la quiebra casi a la mitad del Sistema Financiero Nacional.

Las pérdidas de la quiebra bancaria, se socializaron al asumir el Estado las obligaciones de estos últimos. El Banco Central del Ecuador, en su calidad de prestamista de última instancia, emitió inorgánicamente sucres para financiar cada vez más mayores créditos de liquidez, y para que la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), pueda pagar en efectivo a los depositantes afectados. El país terminó perdiendo la credibilidad en su moneda y, el 9 de marzo de 1999, el Ejecutivo declara un feriado bancario que congeló la mayor parte de los depósitos de la ciudadanía, con un gran costo social y descontento. El anhelo político de

[3] Plan Estratégico Institucional BCE 2018-2021

mitigar el creciente malestar social llevó a que el Ejecutivo anuncie la dolarización de la economía ecuatoriana el 9 de enero de 2000.

El dólar de los Estados Unidos, pasó a reemplazar al sucre ecuatoriano, en sus atribuciones de moneda de curso legal que cumple las funciones de reserva de valor, unidad de cuenta y medio de pago. Con esta medida, el Banco Central del Ecuador quedó imposibilitado de emitir moneda, salvo la moneda fraccionaria, y asumió inmediatamente el canje de los sucres en circulación por dólares de los Estados Unidos, con recursos que conformaron su Reserva Monetaria Internacional.

Un Banco Central para el siglo XXI[4]

Luego de la gran inestabilidad política de finales del siglo XX, e inicios del siglo XXI (6 presidentes en 10 años), en el año 2008 entra en vigencia la Constitución de 2008. Con esta Constitución, el Banco Central del Ecuador deja de ser "autónomo" y se constituye en una persona jurídica de derecho público, que tiene la responsabilidad de instrumentar la política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, formulada por la Función Ejecutiva. Además, la Constitución de 2008, obliga a una reestructura integral de la normativa monetaria y financiera existente, así como de las instituciones responsables de diseñar y ejecutar la política económica. En este sentido, se fortalece la supervisión del sistema financiero, se define un nuevo método de resolución bancaria, para que no sean socializadas las pérdidas privadas de la banca, y se crea el fondo de garantía de depósitos y el fondo de liquidez (prestamista de última instancia), conformados por las contribuciones de las propias entidades financieras (EFI). En lo que respecta al Banco Central del Ecuador, entra en una nueva reforma estructural para actualizar su rol y afrontar los retos que se le presenta a la Banca Central del siglo XXI.

La expedición del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF) en el 2014, entrega al Banco Central del Ecuador la instrumentación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera del Estado, reforzando su rol en el Sistema Financiero, y adecúa la normativa monetaria y financiera a esta época, caracterizada por cambios vertiginosos a escala global.

El 22 de abril de 2021, la Asamblea Nacional aprobó la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la Defensa de la Dolarización. Posteriormente, el 3 de mayo del mismo año fue publicada en el Registro Oficial y, con ello, se definió al Banco Central del Ecuador como una persona jurídica de derecho público, parte de la Función Ejecutiva, y con autonomía institucional, administrativa, presupuestaria y técnica. Además, se fortalecen como funciones de la entidad, entre otras: Instrumentar la política monetaria; administrar el sistema central de pagos, así como ejercer el control de los medios de pago; preservar y administrar la reserva internacional y administrar los Fideicomisos del Fondo de Liquidez de los Sectores Financieros Privado y Popular y Solidario.

Con esta normativa, el Banco Central del Ecuador se configura como institución técnica al servicio del país, para cumplir su objetivo de preservar la integridad de la dolarización.

[4] Plan Estratégico Institucional BCE 2018-2021

2.1.2 MARCO LEGAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Constitución de la República del Ecuador

Art. 226: La Constitución establece el deber de coordinar que tienen las entidades del Estado y los servidores públicos. Esta acción debe servir para que la planificación y el cumplimiento de las diversas competencias del Banco Central del Ecuador sean coordinadas con los actores estratégicos.

Art. 276: Establece que el régimen económico tendrá, entre otros objetivos el indicado en el numeral 2 que indica: "Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable."

Art. 277: Establece que para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado, entre otros, el definido en el numeral 5: "Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley."

Art. 283: 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; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

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.

Art. 284: Establece que la política económica tendrá los siguientes objetivos:

- Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
- 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.
- Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
- 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.
- 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.
- Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
- Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
- Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
- Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

Art. 299: El Presupuesto General del Estado se gestionará a través de una Cuenta Única del Tesoro Nacional abierta en el Banco Central, con las subcuentas correspondientes.

En el Banco Central se crearán cuentas especiales para el manejo de los depósitos de las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados, y las demás cuentas que correspondan.

Los recursos públicos se manejan en la banca pública, de acuerdo con la ley. La ley establecerá los mecanismos de acreditación y pagos, así como de inversión de recursos financieros. Se prohíbe a las entidades del sector público invertir sus recursos en el exterior sin autorización legal.

Art. 302: Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivas y activas, que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

Art. 303: La formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central. La ley regulará la circulación de la moneda con poder liberatorio en el territorio ecuatoriano.

- La ejecución de la política crediticia y financiera también se ejercerá a través de la banca pública.
- El Banco Central es una persona jurídica de derecho público, cuya organización y funcionamiento será establecido por la ley.

Código Orgánico Monetario y Financiero

Art. 26.1: Capacidad jurídica. El Banco Central del Ecuador podrá realizar todos los actos, contratos y operaciones financieras en el país o en el exterior, que sean necesarias para el cumplimiento de su objetivo.

El Banco Central del Ecuador, a los efectos de sus operaciones oficiales, utilizará y administrará los bienes, muebles e inmuebles de su propiedad o aquellos que hubiere recibido en comodato, donación o aquellos que se deriven de contratos legalmente celebrados.

Art. 27: Objetivo. De conformidad con el artículo 303 de la Constitución de la República del Ecuador y demás normas aplicables, el Banco Central del Ecuador instrumentará la política monetaria, formulada por la Junta de Política y Regulación Monetaria, tendiente a fomentar y mantener un sistema monetario estable, coadyuvar a la estabilidad financiera y administrar su balance con el fin de preservar la integridad de la dolarización, incluyendo el funcionamiento seguro, sólido y eficiente de los sistemas y medios de pago.

Art. 27.1: Autonomía institucional. En la consecución de sus objetivos y el desempeño de sus funciones, el Banco Central del Ecuador será un ente autónomo y responsable según lo dispuesto en este Código y la Constitución de la República, sin perjuicio de su deber de

coordinar las acciones necesarias con los demás organismos del Estado para el cumplimiento de sus fines.

En todo momento se respetará la autonomía institucional del Banco Central del Ecuador y sus decisiones responderán a motivaciones exclusivamente técnicas, que conlleven al cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

Artículo 31: Estados financieros. La Junta de Política y Regulación Monetaria conocerá y aprobará los estados financieros anuales siempre que se ajusten a las políticas y los procedimientos contables del Banco Central del Ecuador, los mismos que deberán basarse en las normas de contabilidad internacionalmente reconocidas.

Art. 33: Regla de respaldo. Dentro del balance general del Banco Central del Ecuador, se crean los siguientes sistemas:

Primer Sistema: En el pasivo de este Sistema se registrarán las especies monetarias nacionales acuñadas por el Banco Central del Ecuador que se encuentren en circulación, los Títulos del Banco Central (TBC) a los que se refiere el artículo 126 de este Código, cualquier otra obligación directa con el público y los depósitos de las otras sociedades de depósito, que comprenden: bancos privados, mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, bancos públicos con depósitos a la vista. Estos pasivos deben ser cubiertos en un cien por ciento con los activos de la reserva internacional.

Segundo Sistema: En el pasivo de este Sistema se registrarán los depósitos de otras entidades financieras que incluyen la Corporación Financiera Nacional B.P., el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, otras entidades financieras del sector público e intermediarios financieros que no capten depósitos a la vista del público. Estos pasivos serán cubiertos con los activos de reserva remanentes una vez cubierto el Primer Sistema y deberán ser equivalentes al ciento por ciento de los pasivos en este sistema.

Tercer Sistema: En el pasivo de este Sistema se registrará los depósitos del Sector Público No Financiero (SPNF), de personas jurídicas particulares debidamente autorizadas, en el Banco Central del Ecuador y las transferencias a través del Sistema de Pagos pendientes de liquidación, así como el endeudamiento externo propio del Banco Central del Ecuador. Estos pasivos deben ser cubiertos en un cien por ciento con los activos de la reserva internacional, una vez que se haya cubierto plenamente el segundo sistema.

Cuarto Sistema: Registra el resto de cuentas del activo y del pasivo del Banco Central del Ecuador, incluyendo las cuentas de patrimonio y resultados. Una vez cubierto el Tercer Sistema, su remanente se adicionará a los activos que cubren este Sistema. Los pasivos de un sistema de menor prelación no podrán honrarse con los activos de los precedentes.

La Junta de Política y Regulación Monetaria determinará y publicará la metodología de distribución de los activos y pasivos de cada uno de los sistemas. La publicación del balance general del Banco Central del Ecuador, clasificado en los cuatro sistemas, se realizará con una periodicidad mensual.

Art. 36: Funciones. El Banco Central del Ecuador tiene las siguientes funciones:

1. Instrumentar la política en el ámbito monetario, para promover la sostenibilidad del sistema monetario y financiero de conformidad a las disposiciones de este Código;
2. Elaborar y evaluar, en coordinación con el ente rector de las finanzas públicas y sin perjuicio de su autonomía, la programación macroeconómica en los sectores real,

externo, monetario y financiero, validando su consistencia intersectorial con el sector fiscal;

3. Elaborar informes de análisis de la proforma del Presupuesto General del Estado, que se presentará a la Asamblea Nacional;
4. Elaborar y presentar los informes que le requiera la Junta de Política y Regulación Monetaria;
5. Elaborar y emitir los informes de liquidez de la economía conforme lo dispone el artículo 119 de este Código.
6. Elaborar un informe técnico anual respecto al nivel de la sostenibilidad de las reservas para operaciones de deuda, de acuerdo con lo previsto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas;
7. Elaborar y publicar investigaciones y estadísticas de síntesis macroeconómica; así como investigaciones y estadísticas de los sistemas y medios de pago;
8. Monitorear las tasas de interés con fines estadísticos;
9. Preservar y administrar la reserva internacional y otros activos del Banco Central del Ecuador;
10. Sin perjuicio de sus objetivos primarios, adquirir oro no monetario proveniente de la extracción de la pequeña minería y minería artesanal en el mercado nacional, de forma directa o por intermedio de agentes económicos públicos y privados, previamente autorizados por el propio Banco Central del Ecuador, así como la compra, venta y negociación de oro previo la autorización expresa de la Junta de Política y Regulación Monetaria;
11. Actuar como administrador fiduciario de los Fideicomisos del Fondo de Liquidez de los Sectores Financieros Privado y Popular y Solidario; así como en fideicomisos exclusivamente enfocados en la instrumentación de política monetaria;
12. Administrar el sistema central de pagos;
13. Ejercer el control de los medios de pago; y, la vigilancia y supervisión de los sistemas auxiliares de pagos, fomentando la eficiencia, interoperabilidad e innovaciones en este ámbito;
14. Actuar como agente fiscal, financiero y depositario de recursos públicos y proveer servicios bancarios a entidades del sector público y al sistema financiero nacional, de acuerdo a la remuneración de mercado que determine la Junta de Política y Regulación Monetaria;
15. Determinar las características y gestionar la provisión, acuñación, circulación, canje, retiro y desmonetización de moneda fraccionaria;
16. A nombre del Estado ecuatoriano, podrá contratar créditos externos para el financiamiento de la balanza de pagos y para atender necesidades de liquidez, con la aprobación del Comité de Deuda y Financiamiento;
17. Actuar como depósito centralizado de compensación y liquidación de valores;
18. Actuar como entidad de certificación electrónica;
19. Ejercer la potestad sancionatoria de conformidad a la ley; y,
20. Las demás que le asigne la ley.

Disposición Transitoria Quincuagésima Primera: Adaptación de las normas internacionales (NIIF). No obstante, a lo dispuesto en el artículo 31 de este Código, la Junta de Política y Regulación Monetaria adoptará todas las medidas necesarias para asegurar la plena preparación y publicación de sus estados financieros, políticas y procedimientos contables de acuerdo con la adaptación de las NIIF en todo aquello en lo que le sea aplicable a la naturaleza del Banco Central del Ecuador, para el cierre del ejercicio financiero que finalice el 31 de diciembre de 2021, a más tardar.

En el supuesto de que, al adaptar las normas contables de aplicación internacional, un ajuste temporal de la valoración de las tendencias existentes de inversiones internas en bonos del Estado y títulos del sector público se reconozca como pérdida, dicha pérdida se asignará a una reserva temporal especial de valoración. La reserva temporal especial de valoración no estará sujeta a los requisitos de recapitalización expuestos en el artículo 29 de este Código.

La reserva temporal de valoración podrá tener un saldo deudor en cual debe revertirse a más tardar en las fechas de vencimiento originales de los bonos y títulos mencionados.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Art. 21: La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

La ejecución del proyecto implementación de Normas de Contabilidad internacionalmente reconocidas se desarrollará conforme lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y las normas de control interno.

2.1.3 COMPETENCIAS, FACULTADES, ATRIBUCIONES Y ROL

Con la aprobación de la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la defensa de la dolarización, se determinan las nuevas funciones y competencias del Banco Central del Ecuador.

El artículo 47.1 del COMF establece la creación de la Junta de Política y Regulación Monetaria como parte de la Función Ejecutiva, responsable de la formulación de la política monetaria, máximo órgano de gobierno del Banco Central del Ecuador quien instrumentará esta política.

En ese contexto, el 08 de septiembre de 2021 la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera aprobó mediante Resolución No. 678-2021-G, la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión organizacional por procesos del Banco Central del Ecuador, a través de la cual se reemplazó la misión de la Institución, y se incluyó en el nivel de gestión central, como órgano de gobierno a la Junta de Política y Regulación Monetaria.

De esta manera, el Banco Central del Ecuador incorporó dentro de su Estatuto Orgánico las atribuciones dadas a la Junta de Política y Regulación Monetaria, que se detallan en el artículo 47.6 del Código Orgánico Monetario y Financiero.

2.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico de la Institución permite entender y conocer la situación actual de la misma, sus capacidades, limitaciones y, en general, la forma cómo opera. Con este fin a continuación se presentan las principales definiciones sobre la situación actual del Banco Central del Ecuador,

respecto a su Planificación Estratégica Institucional, su estructura organizacional, la administración del talento humano, el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones y la gestión de sus procesos y procedimientos.

2.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

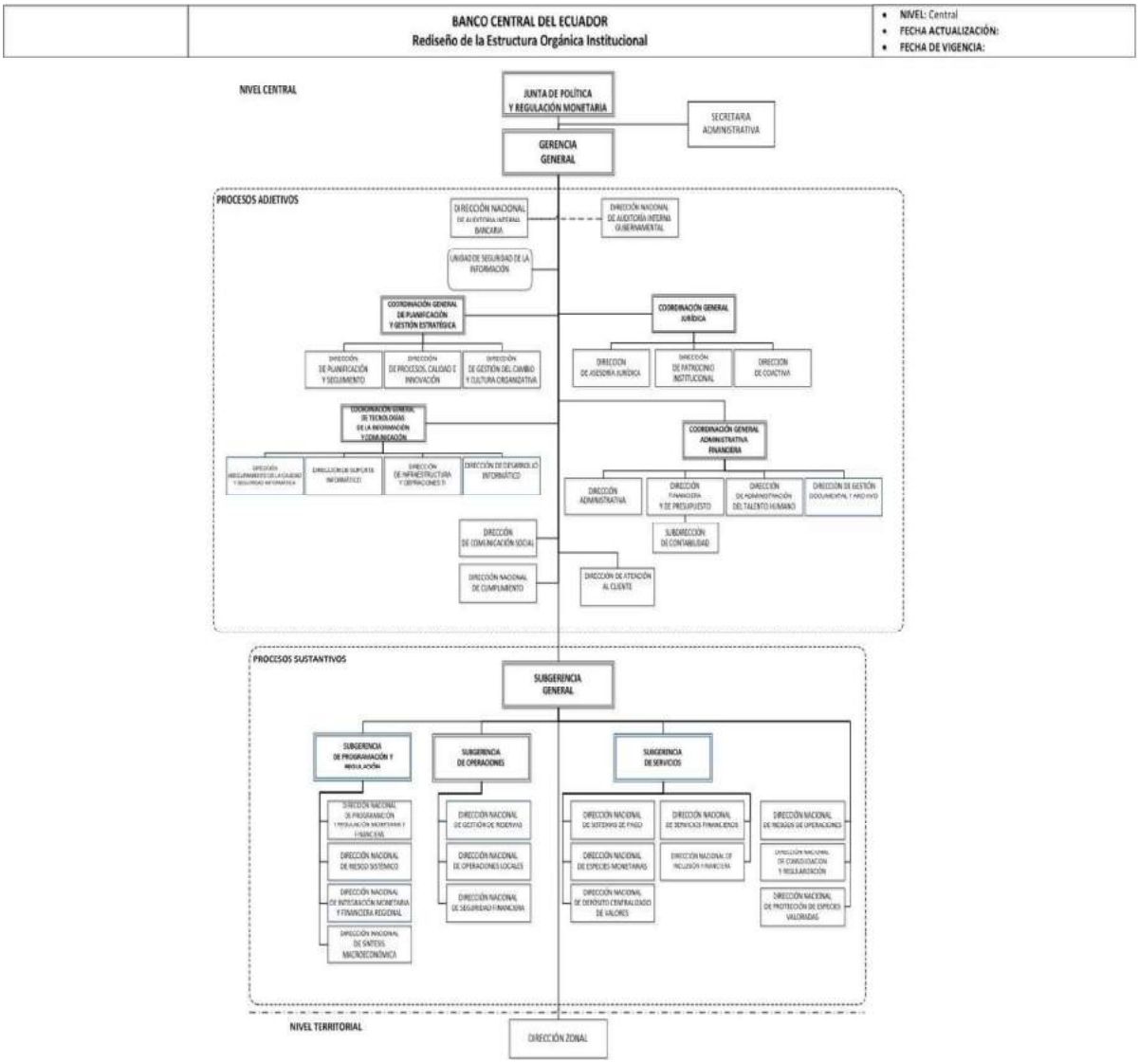
Con la reforma al Código Orgánico Monetario y Financiero, es primordial realizar varias reformas al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador, hito que el Banco prevé culminar hasta inicio del año 2022. La última reforma al estatuto orgánico se realizó mediante Resolución No. 678-2021–G, de 08 de septiembre de 2021, mediante la cual se agrega el nuevo órgano de gobierno y da como resultado la siguiente estructura institucional vigente:

ÓRGANO DE GOBIERNO	
Junta de Política y Regulación Monetaria	Dirige y formula la Política Monetaria
PROCESOS GOBERNANTES	
Gerente General	Definir estrategias y políticas que garanticen una adecuada gestión de la liquidez de la economía del país; así como el cumplimiento interno de metas y objetivos propuestos, a través de la toma de decisiones, establecimiento de acciones y coordinación de esfuerzos conjuntos para contribuir al cumplimiento de la misión y objetivos del BCE
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	
Subgerente General	Lidera la instrumentación de la gestión institucional, a través de su planificación, seguimiento y evaluación, para asegurar la gestión integral de la liquidez de la economía.
Subgerencia de Programación y Regulación	Gestión de Programación y Regulación Gestión de Programación y Regulación Monetaria y Financiera Gestión de Riesgo Sistémico Gestión de Síntesis Macroeconómica Gestión de Integración Monetaria y Financiera Regional
Subgerencia de Operaciones	Gestión de Reservas Gestión de Operaciones Locales Gestión de Seguridad Financiera
Subgerencia de Servicios	Gestión de Sistemas de Pago Gestión de Especies Monetarias Gestión de Inclusión Financiera Gestión de Servicios Financieros Gestión de Depósito Centralizado de Valores
Dirección Nacional de Riesgos de Operaciones	Gestión de Riesgos de Operaciones
Dirección Nacional de Protección de Especies Valoradas	Gestión de Protección de Especies Valoradas
Dirección Nacional de Consolidación y Regularización	Gestión de Consolidación y Regularización

Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos Banco Central del Ecuador, 2021

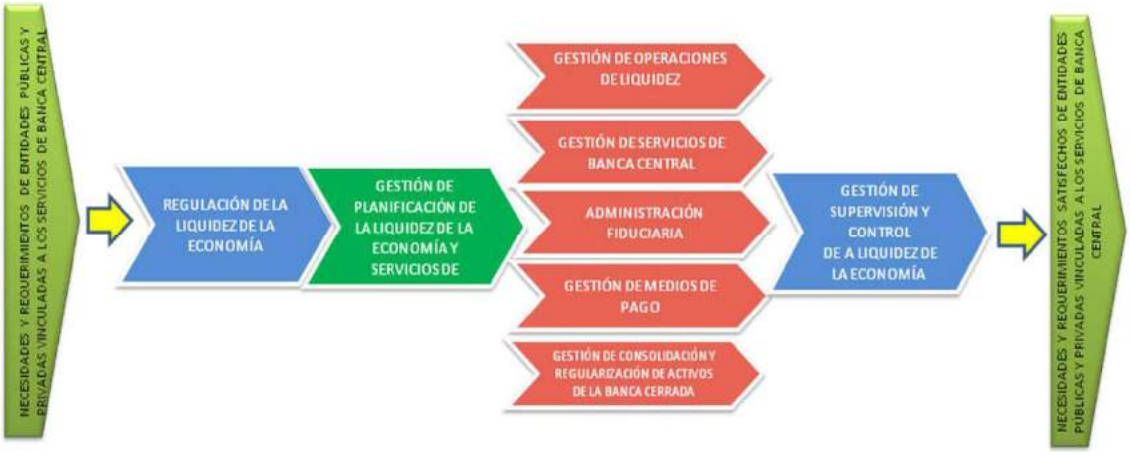
Nota: El Estatuto Orgánico de Gestión Institucional por Procesos, se encuentra en reestructura, en el marco de la última modificación al Código Orgánico Monetario y Financiero del 03 de mayo de 2021.

Organigrama:



Fuente: Estatuto orgánico por procesos Banco Central del Ecuador, 2021

Cadena de Valor



Nota: Resolución de Junta de Política Monetaria y Regulación Financiera 614-2020.

2.2.2 CONTEXTO INSTITUCIONAL Y CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS

Integración de la Junta de Política y Regulación Monetaria

La Ley reestructura el funcionamiento de las instancias de decisión en lo monetario y financiero, dividiendo en dos a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, dando lugar a la conformación de la Junta de Política y Regulación Monetaria (JPRM) y a la Junta de Política y Regulación Financiera (JPRF), cada una con funciones y ámbitos de acción muy específicos.

En este contexto, la Junta de Política y Regulación Monetaria se convierte en el órgano rector del sector y el Banco Central del Ecuador funge como la entidad encargada de aplicar las decisiones del organismo; la JPRM se integra con tres miembros, cada uno por un período distinto, los cuales son el resultado de una terna enviada por el Ejecutivo y aprobada por la Asamblea Nacional.

En la sesión 732 del pleno del Legislativo, realizada el 12 de octubre de 2021, dicha terna fue analizada y aprobada, procediéndose a la inmediata posesión de los integrantes de la Junta de Política y Regulación Monetaria.

Nuevo Modelo de Gestión

Uno de los principales retos del nuevo Banco Central del Ecuador, es construir un modelo de gestión que institucionalice los mandatos asignados y genere una dinámica innovadora, posicionándolo como un referente nacional y regional en cuanto a la generación de investigación, análisis, conocimiento, propuestas de políticas, implementación y ejecución de instrumentos y herramientas propias de banca central, de tal manera que se consolide como un tercero independiente y confiable. La propuesta del nuevo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador se encuentra en análisis y su aprobación se encuentra prevista para el año 2022.

Ejes Estratégicos Impulsados

En el marco de las actividades prioritarias como custodio de la dolarización, el 30 de junio de 2021 se firmó el Contrato de Compraventa de acciones de banca pública con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Este compromiso implica que el Banco Central del Ecuador no mantenga actividades inherentes a la figura de accionista de entidades públicas, función y responsabilidad que no guardan congruencia con su rol y que adicionalmente incorpora compromisos de orden financiero y administrativo. Esta regularización coadyuvará a la estabilidad del balance de la entidad, fortaleciendo su autonomía y garantizando la dolarización. Además, la propuesta de la nueva metodología para el cálculo de las tasas de interés es parte de las políticas macroeconómicas que permiten, con un sustento técnico, transparentar su cálculo, impulsar el crédito, promover la inclusión financiera, apoyar al sector productivo y salvaguardar la estabilidad del sistema financiero. La propuesta desarrollada, en coordinación con instituciones de control del sistema financiero, está orientada a la corrección de las distorsiones del sistema actual, el cual ha promovido una asignación de crédito ineficiente sobre la base de un análisis inapropiado del riesgo.

Una vez presentada la nueva metodología para el cálculo de las tasas de interés, su aprobación, así como su entrada en vigencia, deberá ser determinada por la Junta de Política y Regulación Financiera.

Por otro lado, salvaguardando los intereses de la ciudadanía y promoviendo el uso de los medios de pago electrónicos, el Banco Central del Ecuador propuso la reducción de la tarifa de transacciones electrónicas al usuario final por la acreditación de los recursos, hecho que fomenta la construcción de una economía formal, promueve la bancarización y contribuye a la reducción de costos en el sector productivo.

Bajo el esquema de dolarización, a fin de garantizar su funcionamiento y operación, se logró acuerdos entre organismos supranacionales y el Banco Central del Ecuador a fin de utilizar líneas temporales de liquidez de corto plazo, con las que se minimizarían los efectos de riesgos transitorios de liquidez. En esta misma línea, se aumentó el cupo en cartas de crédito de importación con el Banco Latinoamericano de Comercio Exterior (Bladex) para una mayor cobertura a las instituciones públicas con incidencia predominante del sector de hidrocarburos Por otra parte, se han implementado acciones inmediatas enfocadas en la atención automatizada, personalizada y permanente al público sobre el estado de sus trámites y consultas, así como en el seguimiento al cumplimiento de tiempos y la calidad de la atención. De forma complementaria, el servicio a la ciudadanía y a partes interesadas es uno de los objetivos priorizados de la administración actual, razón por la cual se ha definido un plan de capacitación efectivo al personal para fortalecer capacidades y brindar una asesoría técnica oportuna y de calidad.

El Banco Central del Ecuador mantiene un importante acervo documental que forma parte del patrimonio cultural del país, por lo que se han ejecutado acciones para su adecuada preservación, así como se ha brindado acceso a la ciudadanía a través de sus bibliotecas. Además, los Museos Numismáticos son parte de este patrimonio, en ese sentido se han implementado nuevos canales de acceso, a través de visitas virtuales guiadas y la apertura presencial con las debidas normas de bioseguridad.

Programación Macroeconómica, Estudios y Gestión de Información

Esta es una de las áreas que mayor fortaleza presentan en el marco de la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la Defensa de la Dolarización, a través de la cual se pretende recuperar el rol técnico del tercero confiable del Banco Central, mediante la generación de estudios e investigaciones económicas; así como la mejora continua en la elaboración y publicación de estadísticas de síntesis macroeconómica.

Esta área ha revisado los procesos internos que permiten atender con solvencia técnica y oportunidad a los requerimientos normativos, generar e instrumentar la política monetaria y coordinar la programación macroeconómica. Es así, que los resultados de los ejercicios de programación del sector real, y del monetario y financiero son presentados a la misión del Fondo Monetario Internacional (FMI), en el marco del Programa de Facilidad de Financiamiento Ampliado que se mantiene con dicha entidad.

Adicionalmente, en el marco del calendario de publicación estadística, se está trabajando en la mejora de la calidad de la información, así como en la implementación de nuevas tecnologías que permitan mayor eficiencia en el procesamiento y análisis de datos. De igual forma, se facilitará el acceso a la información económica, a través de la mejora de la página web institucional y de los distintos canales de comunicación oficiales, a fin de promover el análisis, la discusión académica y la generación de propuestas por parte de los diferentes actores económicos, sociales y de la ciudadanía en general.

Sistema de Medios de Pago, Servicios Bancarios e Inclusión Financiera

La administración del sistema de pago es una de las principales funciones del Banco Central del Ecuador, por lo que se orientan las acciones a su fortalecimiento, impulsando actividades que promuevan el uso de medios de pagos electrónicos y coadyuven a la estabilidad e inclusión financiera.

Uno de los principales retos que enfrenta la Institución es la innovación tecnológica del sistema, la implementación de la nueva plataforma, a fin de ubicarse a la vanguardia en las buenas prácticas internacionales, entendiendo al sistema de pagos como canalizador de todos los recursos públicos y privados. Otro aspecto clave es la regulación de las transacciones que giran en torno al sistema de pagos mediante la promoción de la equidad, la transparencia y el acceso.

A través de la gestión de Riesgo de Sistemas de Pago se mantienen actualizadas y depuradas las estadísticas de los sistemas de pago permitiendo, entre otros factores, acercar a la ciudadanía a información propia de la banca central; impulsar el monitoreo que mitigue riesgos de liquidez inherentes a la ejecución de pagos; y, generar documentos analíticos e investigaciones de reconocimiento nacional e internacional. Por otra parte, el cálculo y monitoreo de las herramientas de política monetaria (Encaje, Reservas Mínimas de Liquidez –RML- y Coeficiente de Liquidez Doméstica –CLD-) han impulsado el análisis de la política monetaria desde el Banco Central del Ecuador.

La gestión de Cámaras de Compensación del Banco Central ha sido fortalecida, mediante la implementación de: (i) nuevos instrumentos de liquidez de los participantes del sistema financiero nacional, (ii) mejores niveles de seguridades en el Sistema Central de Pagos; y, (iii) reducciones en las tarifas de uso de los sistemas de transferencia interbancarios.

Las entidades que podrían prestar servicios a nombre de la Entidad de Certificación de Información, siendo el Banco Central del Ecuador como Autoridad de Registro A (Terceros Vinculados), a través de la emisión de certificados electrónicos en línea, se encuentran en la fase de regularización de los aspectos operativos, tecnológicos y de seguridad de la información, a fin de que cumplan con los estándares tecnológicos, políticas y los lineamientos del Banco Central del Ecuador, previa a su salida a producción. Finalmente, el servicio de emisión de certificados de firma electrónica es brindado de manera oportuna conforme la demanda de usuarios.

Reserva Monetaria Internacional y Operaciones de Liquidez

Uno de los componentes más relevantes, icónico y único de los bancos centrales a nivel mundial es la administración de la reserva internacional de sus respectivos países.

De acuerdo a lo establecido al artículo 137 del COMF, las Reservas internacionales corresponden al total de activos externos que posee el Banco Central del Ecuador en instrumentos financieros, denominados en divisas y emitidos por no residentes, que sean considerados líquidos y de bajo riesgo, y el Banco Central del Ecuador mantendrá reservas internacionales en las divisas más utilizadas por el país en sus pagos al exterior, en especial en divisas diversificadas y de fácil aceptación.

Los recursos que son depositados en el Banco Central del Ecuador en cumplimientos con las disposiciones de Política Monetaria, junto con aquellos recursos propios de la Institución, conforman la Reserva Internacional del Ecuador.

El Banco Central del Ecuador administra los recursos de la Reserva Internacional en los mercados financieros internacionales, con las mejores calificaciones crediticias e invirtiendo en instrumentos financieros que aseguran de forma permanente: la seguridad, liquidez y rentabilidad de los recursos de la Reserva.

La gestión técnica y eficiente de inversión contribuye al fortalecimiento institucional a través de la provisión de ingresos financieros permanentes.

En el ámbito nacional, se gestionan las inversiones de los portafolios de terceros que corresponden a aquellos que se generan por la implementación de la política de la red de seguridad financiera a cargo de la COSEDE. Asimismo, se administran las inversiones que en su momento fueron realizadas bajo el concepto de los excedentes de liquidez del Banco Central del Ecuador, las cuales fueron eliminadas por disposición legal detallada en el COMF.

De manera complementaria, la comercialización del oro se ha fortalecido a fin de incrementar las compras de oro no monetario, el cual puede ser sujeto de refinación o venta. En cualquiera de los dos casos, el saldo de la Reserva Internacional se incrementará, mejorando su nivel de liquidez y respaldo de algunos pasivos del Banco Central del Ecuador.

Riesgos

Para la toma de decisiones oportunas se ha enfatizado la supervisión y vigilancia de los Sistemas Auxiliares de Pagos del país, conforme lo establece la Ley, dando cumplimiento a las políticas y normativas emitidas.

El Banco Central debe fortalecer el esquema de identificación, medición, monitoreo de los riesgos operativos financieros, con especial énfasis a los riesgos tecnológicos a fin de evitar ciberataques.

Fortalecimiento Institucional

En cumplimiento de la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la Defensa de la Dolarización, el Banco Central del Ecuador ha: (i) levantado la información de manera coordinada con las unidades sustantivas y administrativas para presentar a las autoridades una propuesta de reforma integral a los instrumentos de gestión institucional, con el fin de contar con la estructura óptima para el adecuado desarrollo de las funciones de la Institución; (ii) gestionado el cumplimiento de su capitalización; (iii) implementado el nuevo marco contable con adaptación en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), el diseño e implementación de la metodología para el cálculo de los Cuatro Sistemas de Balance para el monitoreo de la Regla de Respaldo de los pasivos del Banco Central del Ecuador; (iv) ejecutado nuevas herramientas de política monetaria, desarrollando un proyecto para los instrumentos de operaciones de mercado abierto y emisión de títulos del Banco Central.

Por otro lado, es indispensable fortalecer la capacidad de análisis e investigación que las áreas de operación y servicios, en el ámbito de sus competencias, deben realizar a fin de disponer de una herramienta fundamental de mejoramiento continuo e innovación que permitirá al Banco Central del Ecuador ser un referente en la aplicación de las mejores prácticas de banca central y de estudios económicos, así como coadyuvar a la toma de decisiones de manera oportuna y mitigar los riesgos de forma preventiva. El cuidado y fortalecimiento del talento humano es clave en el correcto desarrollo de la gestión institucional.

Las políticas de administración del acervo documental institucional serán mantenidas y se promoverá la digitalización, con el objetivo de garantizar su conservación.

Se identificaron, entre otras necesidades de mejora continua: (i) la adopción de un enfoque integral de sistematización de la contabilidad y la sistematización de procesos de facturación, pagos y reportes financieros; (ii) seguimiento presupuestario, entre otros. Estos permitirán alcanzar la innovación de los diferentes procesos financieros de la Institución.

Desde la perspectiva administrativa, se propone fortalecer la gestión de compras públicas para lograr un régimen oportuno que coadyuve al cumplimiento de los objetivos.

Existen requerimientos urgentes para fortalecer la dotación de los servicios de tecnología, soporte y desarrollo, los cuales responden a las necesidades de los usuarios internos, además de prestar atención a las recomendaciones de las auditorías internas y externas.

Se plantea como una prioridad en la planificación la redefinición del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicación 2022–2025, a fin de garantizar la adecuada operación eficiente en los servicios que brinda la entidad y alinearse a las nuevas propuestas tecnológicas, que demarcaran la capacidad de respuesta del Banco Central del Ecuador.

Considerando la reforma institucional, producto del cambio en la normativa, es fundamental que la gestión del cambio coadyuve a la mejora de la cultura institucional, permitiendo consolidar modificaciones necesarias para la nueva gestión del Banco y los desafíos que debe asumir. En este sentido, es fundamental el apoyo de la gestión jurídica orientada a la correcta

aplicación de los criterios de derecho, con miras a las reformas que serán implementadas en la Institución por efecto de la entrada en vigencia de las funciones y la nueva estructura, derivadas de la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la Defensa de la Dolarización.

Se debe mantener la ejecución de las diligencias correspondientes para el traspaso de los procesos coactivos relacionados con la crisis bancaria de 1999, a la nueva Unidad de Gestión y Regularización conforme lo dispone la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la Defensa de la Dolarización.

En el marco de la visión estratégica, la comunicación desempeña un papel importante, por lo que se mantienen estrategias para el posicionamiento de la nueva gestión, desplegando campañas de comunicación interna para promover la cultura institucional. A partir de estas líneas clave, se construye una entidad concentrada en la ciudadanía, proporcionando información de calidad y oportuna, promoviendo una cultura del buen uso de los medios de pago electrónicos y proyectando políticas monetarias eficientes para el Ecuador.

El control de este cometido requiere la integración del máximo órgano de gobierno con el Comité de Auditoría y su conformación, con el objetivo de definir la evaluación de los Planes Anuales de Control.

La gestión del Banco Central del Ecuador requiere un enfoque de servicio e integración hacia las partes interesadas, como son las otras entidades del sector público, el sector financiero y el sector productivo, la academia, entre otros; de tal manera que los servicios brindados por la Institución se provean de forma ágil y eficiente.

Sobre la base de los cambios normativos, ajuste de la estructura institucional, los nuevos compromisos internacionales y las metas nacionales, el Banco Central del Ecuador se encuentra en la redefinición estratégica institucional; entre los principales retos están la institucionalización del análisis prospectivo y la evaluación de los servicios en coordinación con las partes interesadas, para garantizar que el Banco incluya las demandas de sus contrapartes y aplique mejoras en el cumplimiento de sus funciones y servicios.

Creación de la Unidad de Gestión y Regularización

La Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la Defensa de la Dolarización, en el artículo 105, literal c), agrega la disposición vigésima tercera, que dispone la creación de la Unidad de Gestión y Regularización, lo que implica la eliminación en la estructura institucional de la Dirección Nacional de Consolidación y Regularización, actualmente responsable de los temas de Banca Cerrada, la cual se encuentra ejecutando las acciones pertinentes para su traslado (Fuente: Informe de gestión - Septiembre 2021).

2.2.3 PRODUCTOS Y PROCESOS INSTITUCIONALES

Portafolio de servicios

Para el año 2018, el Banco Central del Ecuador contaba con un portafolio de 16 servicios, 41 casos y 82 trámites institucionales, que estaban incluidos, a través de fichas de servicios, en la herramienta Gobierno por Resultados (GPR).

Sin embargo, en el año 2019, el Banco Central del Ecuador realizó una revisión a su taxonomía de servicios y determinó que debido a la identificación de trámites administrativos que presta la Institución, era necesario reestructurar el portafolio de servicios, en concordancia al artículo 14 del "Reglamento General a la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos", emitido por la Presidencia de la República, lo cual conllevó a una actualización del portafolio de servicios y la información incluida en la herramienta GPR y Portal Único de Trámites Ciudadanos GOB.EC.

En este sentido, a partir de junio hasta septiembre de 2019, el Banco Central del Ecuador actualizó el portafolio de servicios en la herramienta GPR, reportando cada mes al Ministerio de Trabajo los cambios realizados mediante oficios e informes de reajuste de cada servicio.

Las principales actualizaciones obedecieron a una simplificación de trámites y requisitos, que permitieron que muchos de ellos se unificaran, reestructuraran o se mantuvieran a nivel de caso, de acuerdo con la normativa establecida por el ente rector y las necesidades propias de la Institución, enfocándose en la satisfacción de requerimientos y necesidades de los usuarios.

Una vez que se contó con la aprobación formal del Ministerio de Trabajo, el nuevo portafolio de servicios fue aprobado por el Comité de Gestión de la Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional del Banco Central del Ecuador en diciembre de 2019, con 16 servicios, 39 casos y 45 trámites.

Estos últimos, fueron actualizados en el Portal Único de Trámites Ciudadanos GOB.EC, plataforma administrada por el Ministerio Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), que detalla la información necesaria para gestionar los trámites de las instituciones.

A la par de la actualización del portafolio de servicios, la Institución elaboró documentos normativos internos, los cuales detallan en su contenido, principalmente, la descripción del trámite, costo, tiempo, canal de atención y formularios necesarios para acceder al trámite. Con esta nueva estructura se diseñó el nuevo Portal "Trámites Banco Central del Ecuador", que se encuentra a disposición de la ciudadanía a través de la página web del Banco Central del Ecuador, en la cual se puede encontrar la información actualizada referente a los trámites, requisitos, procedimientos, plazos y, además, se vincula con otras plataformas, tanto internas como externas, para la fácil gestión de trámites en línea por parte de los usuarios.

El 12 de febrero de 2021, mediante Acuerdo Ministerial No.005-2021, el MINTEL emite la Norma Técnica para la Eliminación de Trámites Administrativos, la cual tiene por objeto establecer lineamientos para la supresión de trámites administrativos de conformidad con la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos y su Reglamento General.

Sobre lo expuesto, para dar cumplimiento a lo establecido en la Norma Técnica para la eliminación de trámites administrativos y al Código Orgánico Monetario y Financiero, se realizó un análisis inicial del portafolio de servicios, con lo cual se vio la necesidad de gestionar con MINTEL, la eliminación de los trámites "Custodia y renovación de valores de ciudadanos extranjeros" y "Emisión de certificado de adeudar o no adeudar a la Banca Cerrada".

Una vez que la anulación de estos trámites fue aprobada por MINTEL, se mantuvo reuniones con el Ministerio de Trabajo, en las que se revisó, actualizó y aprobó el último portafolio de servicios del Banco Central del Ecuador.

Actualmente, el portafolio de servicios vigente, está conformado por 16 servicios, 39 casos y 43 trámites detallados de la siguiente manera:

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR		
SERVICIO	**CASO**	**TRÁMITE**
CANJE Y CAMBIO DE ESPECIES MONETARIAS	Canje y cambio de especies monetarias a través de ventanillas	Canje y cambio de especies monetarias para ciudadanos nacionales y extranjeros
		Canje y cambio de especies monetarias para personas jurídicas
	Canje y cambio de especies monetarias en máquinas dispensadoras	Canje y cambio de especies monetarias en máquinas dispensadoras de monedas
EMISIÓN DE CLAVES PARA SISTEMAS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	Emisión de claves para el Sistema Central de Pagos	Emisión de claves para acceso al Sistema Central de Pago SCP
		Emisión de claves para acceso al Sistema del Sector Público SSP
		Emisión de claves para acceso al Sistema de Consultas de Servicios Bancarios
	Emisión de claves para Sistema de Depósito Centralizado de Valores	Emisión de claves para acceso al Sistema de Depósito Centralizado de Valores
	Habilitación de claves para acceso a sistemas por bloqueo	Habilitación de clave de acceso a los sistemas especializados del Banco Central del Ecuador por bloqueo
	Emisión de claves para los Sistemas de Compensación Regional	N/A
ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS CORRIENTES	Apertura de cuentas corrientes para entidades públicas no financieras, entidades financieras privadas, entidades financieras públicas, casas de valores, instituciones pertenecientes al sector de la economía popular y solidaria	Apertura de cuentas corrientes

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR		
SERVICIO	**CASO**	**TRÁMITE**
	Actualización de cuentas corrientes	Actualización de Información de la Cuenta Corriente
		Registro de habilitación y/o deshabilitación de usuarios para realizar movimientos y/o consultas de cuentas corrientes
	Cierre de cuentas corrientes	Cierre de cuentas corrientes para entidades financieras privadas
ACCESO A SISTEMAS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	Acceso a sistemas del Banco Central del Ecuador	Ingreso al Sistema Central de Pagos
CUSTODIA Y ADMINISTRACIÓN DE VALORES	Custodia y administración de valores físicos de ciudadanos extranjeros	Retiro de valores de ciudadanos extranjeros
	Custodia y administración de valores físicos y desmaterializados	Custodia de valores físicos y desmaterializados
		Registro de emisión de valores desmaterializados
		Apertura de subcuentas de terceros de valores desmaterializados
		Registro de garantías de valores desmaterializados
		Transferencia de valores desmaterializados
		Emisión de extracto de la subcuenta de valores desmaterializados
		Pre cancelación de valores desmaterializados
		Cancelación del contrato de custodia de valores físicos y desmaterializados

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR		
SERVICIO	**CASO**	**TRÁMITE**
EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE PRODUCTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS GESTIONADOS POR EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	Emisión de certificados de cuentas corrientes para entidades financieras privadas y públicas	Emisión de estado de cuenta para los usuarios de las cuentas corrientes
		Emisión de certificado de saldos para los usuarios de cuentas corrientes
		Emisión de certificado bancario para los usuarios de cuentas corrientes
		Emisión de certificado de firmas registradas en las cuentas corrientes
	Emisión de certificados de no adeudar al Banco Central del Ecuador y/o a la banca cerrada	Emisión de certificado de adeudar o no adeudar al Banco Central del Ecuador y a la Banca Cerrada
	Emisión de Certificados de Valores en Depósito Centralizado	Emisión de certificados relacionados a custodia de valores físicos y desmaterializados
		Emisión de Estado de Cuenta de ciudadanos extranjeros
CALIFICACIÓN DE ENTIDADES FINANCIERAS, ENTIDADES PÚBLICAS, SISTEMAS AUXILIARES DE PAGO Y AGENTES ECONÓMICOS	Calificación de entidades financieras y sistemas auxiliares de pagos como corresponsales del Banco Central del Ecuador para la recaudación de recursos públicos	Calificación de entidades financieras nacionales como corresponsales del Banco Central del Ecuador para recaudación de recursos públicos
		Calificación de sistemas auxiliares de pago como corresponsales del Banco Central del Ecuador para recaudación de recursos públicos
	Calificación de entidades financieras de la Economía Popular y Solidaria	Calificación de Entidades Financieras de la Economía Popular y Solidaria al Sistema Central de Pagos
		Calificación de Entidades Financieras de la Economía Popular y Solidaria como cabeza de red

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR		
SERVICIO	**CASO**	**TRÁMITE**
	Calificación de personas jurídicas y naturales como agentes económicos para la compra de oro no monetario	Calificación de agentes económicos para la compra de oro
	Calificación de entidades financieras autorizadas a los sistemas de compensación regional	N/A
ADMINISTRACIÓN DE CERTIFICADOS DE FIRMA ELECTRÓNICA Y SERVICIOS RELACIONADOS	Emisión, renovación y revocación de certificados digitales	Emisión y renovación de certificados digitales
		Emisión y renovación de certificados SSL
		Revocación de certificados digitales
	Suscripción de planes de sellado de tiempo	Emisión y renovación de planes de sellado de tiempo
REGISTRO DE CRÉDITOS EXTERNOS CONTRATADOS POR EL SECTOR PRIVADO	Registro de créditos externos contratados por el sector privado	Registro de crédito externo por capital de trabajo, pago de obligaciones e importaciones
		Registro de crédito externo por novación o renovaciones
		Registro del pago del crédito externo
AUTORIZACIÓN A ENTIDADES PÚBLICAS PARA RECAUDACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS	Autorización a entidades públicas para recaudación de recursos públicos	Autorización para la apertura de cuenta recolectora para la recaudación de recursos públicos
ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	Acceso a la información pública	Atención a solicitudes de acceso a la información pública del Banco Central del Ecuador
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN EN TEMAS ECONÓMICOS	Entrega de información en temas económicos a través de la web de Banca Central	N/A

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR		
SERVICIO	**CASO**	**TRÁMITE**
	Emisión de suscripción anual de información económica	N/A
	Generación de información especializada en temas económicos	N/A
	Entrega de información especializada en temas económicos	N/A
	Entrega de información física en temas económicos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador	N/A
	Entrega de información digital en temas económicos de la biblioteca del Banco Central del Ecuador	N/A
DIFUSIÓN DE LA HISTORIA ECONÓMICA Y NUMISMÁTICA	Entrega de información numismática mediante exposición permanente y temporal en las salas del Museo Numismático	N/A
	Entrega de información numismática especializada	N/A
	Entrega de información numismática mediante exposición itinerante	N/A
TRANSFERENCIAS BANCARIAS INTERNACIONALES	Transferencias con el exterior solicitadas por entidades del sistema financiero y del sector público	N/A
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS NUMISMÁTICOS	Venta de productos numismáticos	N/A

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR		
SERVICIO	**CASO**	**TRÁMITE**
ADMINISTRACIÓN DE CARTAS DE CRÉDITO	Emisión de cartas de crédito para entidades del sector público	N/A
	Enmiendas de cartas de crédito para entidades del sector público	N/A
	Liquidación de cartas de crédito para entidades del sector público	N/A

Nota: Portafolio de Servicios aprobado por el MDT

Principales productos de los procesos agregadores de valor

El Banco Central del Ecuador tiene como objetivo el instrumentar la política monetaria, formulada por la Junta de Política y Regulación Monetaria, tendiente a fomentar y mantener un sistema monetario estable, coadyuvar a la estabilidad financiera y administrar su balance con el fin de preservar la integridad de la dolarización, incluyendo el funcionamiento seguro, sólido y eficiente de los sistemas y medios de pago.

En ese aspecto el Código Orgánico Monetario y Financiero establece las siguientes competencias y atribuciones:

Política Monetaria

- Coordinar con el ente rector de las finanzas públicas, la gestión de la liquidez de las cuentas creadas en el Banco Central del Ecuador, de conformidad con el Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP).
- Instrumentar la política en el ámbito monetario, para promover la sostenibilidad del sistema monetario y financiero.
- Elaborar y emitir los informes de liquidez de la economía.
- Elaborar un informe técnico anual respecto al nivel de la sostenibilidad de las reservas para operaciones de deuda de acuerdo a lo previsto en el COPLAFIP.
- Adquirir oro no monetario proveniente de la extracción de la pequeña minería y minería artesanal en el mercado nacional, de forma directa o por intermedio de agentes económicos públicos y privados, previamente autorizados por el propio Banco Central del Ecuador.
- Intervenir en la compra, venta o negociación de oro u otros metales preciosos y podrá hacer operaciones financieras con estos metales para la obtención de créditos de liquidez.
- Contratar créditos externos para el financiamiento de la balanza de pagos y para atender necesidades de liquidez.
- Emitir títulos valores del Banco Central del Ecuador a corto plazo mediante emisión en el mercado primario.

- Efectuar operaciones de mercado abierto con las entidades del sistema financiero nacional, únicamente a través de operaciones de reporto o compra definitiva de valores emitidos por el Banco Central del Ecuador.
- Efectuar operaciones de redescuento de activos financieros en el portafolio del sistema financiero privado.
- Adquirir las divisas para efectuar el servicio de la deuda y los pagos de las entidades del sector público.
- Proveer a la economía de especies monetarias
- Monitorear las Reservas mínimas de Liquidez
- Monitorear el Coeficiente de Liquidez Doméstica

Gestión Macroeconómica

- Establecer la metodología para el cálculo del crecimiento de la economía de largo plazo para el periodo de vigencia de cada Plan Nacional de Desarrollo, pudiendo actualizarse cada dos años. Los resultados, metodología e información necesaria para el cálculo del crecimiento de la economía de largo plazo deberán estar disponibles en medios electrónicos y ser publicados por el Banco Central del Ecuador.
- Coordinar con agencias bilaterales y multilaterales, la adopción de metodologías y estándares de difusión de información aceptados a nivel internacional con el objetivo de alcanzar consistencia y eficiencia en la organización de las estadísticas y la información.
- Elaborar y evaluar la programación macroeconómica en los sectores real, externo, monetario y financiero, validando su consistencia intersectorial con el sector fiscal.
- Elaborar informes de análisis de la proforma del Presupuesto General del Estado.
- Recopilar, compilar, analizar, extraer, elaborar y publicar en la página web y/o por cualquier otro medio, con la periodicidad determinada por la Junta de Política y Regulación Monetaria, la siguiente información: las cifras correspondientes a los indicadores monetarios, financieros, crediticios y cambiarios; las estadísticas de síntesis macroeconómica del país; las tasas de interés; los sistemas de pago autorizados y las instituciones autorizadas a operar; las estadísticas de los sistemas y medios de pago; y, la información adicional requerida por la Junta de Política y Regulación Monetaria.
- Elaborar y publicar investigaciones y estadísticas de síntesis macroeconómica; así como investigaciones y estadísticas de los sistemas y medios de pago.
- Monitorear las tasas de interés con fines estadísticos.
- Ejercer la potestad sancionatoria.

Administración de la Reserva Internacional

- Preservar y administrar la reserva internacional y otros activos del Banco Central del Ecuador.
- Administrar la reserva internacional de acuerdo con las mejores prácticas internacionales dando estricto cumplimiento a los objetivos fundamentales de inversión que corresponden, en estricto orden de cumplimiento, a: seguridad, liquidez y rentabilidad.
- Administrar la tesorería internacional y nacional a fin de asegurar los fondos necesarios que ordenan los clientes del Banco Central del Ecuador para su gestión a través del Sistema Nacional de Pagos.

- Implementar e instrumentar mecanismos de provisión de recursos temporales con cargo al Oro Monetario para mitigar escenarios temporales de riesgos de liquidez.
- Gestión de la comercialización del oro no monetario en el mercado nacional para su posterior refinación o venta con su consecuente fortalecimiento de la reserva internacional.

Gestión del Sistema Nacional de Pagos

- Establecer los requisitos de autorización y operación de los servicios e información del sistema central de pagos.
- Administrar el Sistema Central de Pagos.
- Regular el procesamiento de los cheques digitalizados en la cámara de compensación de cheques.

Gestión de Medios de Pago

- Determinar las características y gestionar la provisión, acuñación, circulación, canje, retiro y desmonetización de moneda fraccionaria.
- Proveer y gestionar moneda metálica fraccionaria nacional en la República del Ecuador, equivalente y convertible a dólares de los Estados Unidos de América.
- Efectuar las remesas de dinero físico que sean necesarias, y realizar el canje de monedas a fin de garantizar el circulante.
- Supervisar a las entidades de servicios auxiliares del sistema financiero nacional que realicen actividades transaccionales y las empresas que realicen remesas de dinero y giro postal.
- Ejercer el control de los medios de pago.

Gestión de los Servicios de Banca Central y Otros

- Proveer servicios bancarios a entidades del sector público y al sistema financiero nacional.
- Recaudar los recursos públicos
- Actuar como depósito centralizado de compensación y liquidación de valores.
- Efectuar la función de Custodio y de Depósito Centralizado de Compensación y Liquidación de Valores públicos y privados, incluidos aquellos que hayan sido emitidos por el Banco Central del Ecuador.
- Actuar como entidad de certificación electrónica.
- Contraer obligaciones que tengan el carácter de depósitos monetarios con terceros.
- Autorizar y celebrar convenios de corresponsalía con las entidades del sistema financiero nacional o del exterior, para la recaudación, cobro y pago de recursos públicos y para otras operaciones financieras.
- Actuar como agente fiscal, financiero y depositario oficial de recursos públicos.
- Actuar como administrador fiduciario de los Fideicomisos del Fondo de Liquidez de los Sectores Financieros Privado y Popular y Solidario; así como en fideicomisos exclusivamente enfocados en la instrumentación de política monetaria.
- Establecer y monitorear el encaje de las entidades financieras en el Banco Central del Ecuador.

2.2.4 TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano busca administrar y controlar el desarrollo de los subsistemas de talento humano, mediante la aplicación de leyes, reglamentos, normas técnicas, políticas, métodos y procedimientos para mejorar la gestión organizacional; así como, la profesionalización eficiente y eficaz del talento humano. Es así que la Institución cuenta con 957 servidores a nivel nacional, de los cuales, el 78% se encuentra en la planta central Quito, el 15% en la Unidad Zonal Guayaquil, y el 7% de los servidores en la Unidad Zonal Cuenca.

2.2.5 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El sistema tecnológico más importante que es administrado por el Banco Central del Ecuador, es el Sistema Central de Pagos. Debido a la complejidad e importancia de la plataforma tecnológica, se cuenta con varias estrategias que permiten el cumplimiento de esta administración, entre estos se ha definido el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicación (PETIC), que contempla los requerimientos tecnológicos a fin de mantener la operatividad.

El Banco Central del Ecuador cuenta con un Data Center Principal, el cual dispone de todas las facilidades necesarias para este tipo de instalaciones, lo que permite garantizar la disponibilidad de los servicios informáticos requeridos por la institución. Por temas de riesgos de seguridad de la información se mantiene un Data Center Alterno. Así mismo, se mantiene como política de seguridad, servidores perimetrales para el data center.

El Banco Central del Ecuador dispone de 93 aplicaciones informáticas desarrolladas internamente, en arquitecturas Cliente-Servidor con Power Builder (61 aplicaciones), aplicaciones WEB soportadas por una arquitectura de n-Capas con Glassfish y Apache (20 aplicaciones); y, aplicaciones de Inteligencia de Negocio con Sybase IQ (12 aplicaciones)[5].

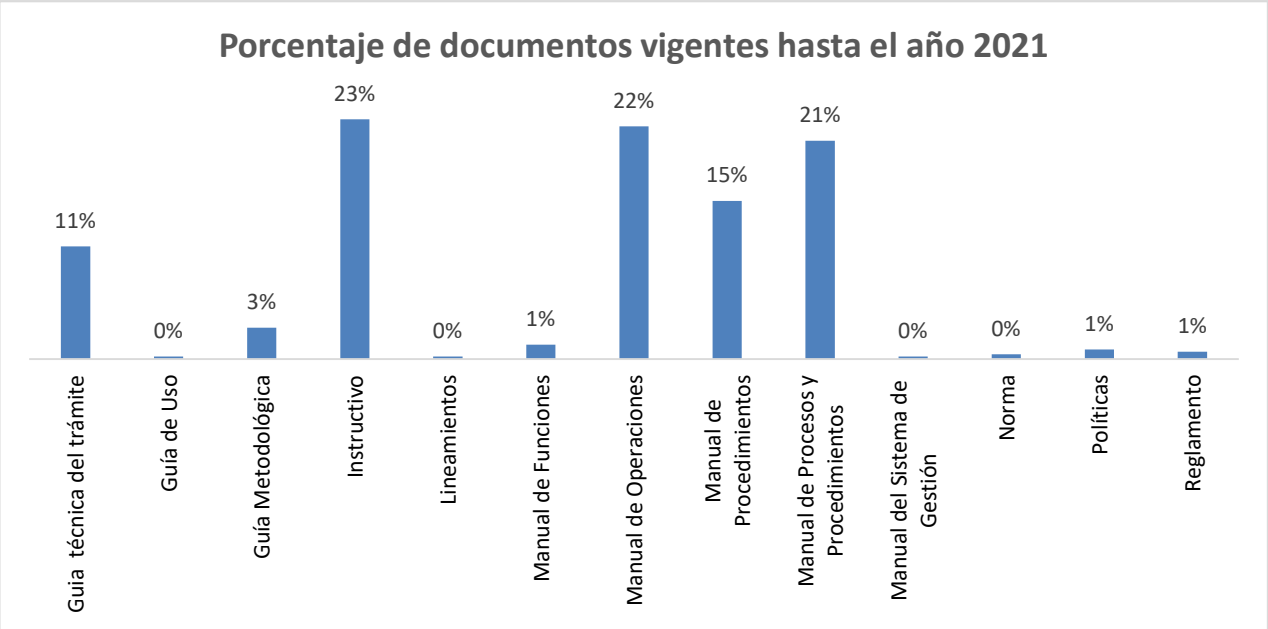
2.2.6 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador, los procesos se encuentran clasificados entre "Gobernantes, Sustantivos y Adjetivos"; los cuales contienen subprocesos y procedimientos documentados.

Los subprocesos documentados (N2) son alrededor de 645, de los cuales el 55% son sustantivos y el 45% son adjetivos.

La institución cuenta con 432 documentos aprobados vigentes, los cuales respaldan la ejecución de los procesos y se encuentran clasificados de la siguiente manera:

[5] Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicación 2019-2022, aprobado.



Elaborado por: CGPGE
Fuente: Dirección de Procesos, Calidad e Innovación
Nota: Actualizado a diciembre 2021

2.2.7 PROCESOS DE SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL

El Banco Central del Ecuador, al ser una institución que forma parte de la Función Ejecutiva, ha dado cumplimiento a lo señalado en la "Norma Técnica de implementación y operación de la metodología y herramienta de Gobierno por Resultados", que en su Art. 2 manifiesta que es de cumplimiento obligatorio implementar la metodología y herramienta Gobierno por Resultados.

En ese contexto, la planificación institucional se encuentra conformada por el plan estratégico institucional, planes específicos y planes operativos, cada uno de ellos contiene objetivos, indicadores, metas, riesgos y proyectos.

Sobre la base de indicadores se efectúa el análisis de desempeño de la planificación institucional y calidad de la información registrada en GPR; los resultados que se alcancen en los indicadores de la Planificación Estratégica – N1, dependen directamente del desempeño de los indicadores de nivel específico – N2 y operativo – N4.

A través de la herramienta GPR, de manera mensual se obtiene el desempeño institucional, el cual se demuestra por medio del Índice de Gestión Estratégica – IGE, permitiendo medir el grado de consecución de la Planificación Estratégica de las instituciones de la Función Ejecutiva, el cálculo se obtiene del promedio de los resultados de los indicadores de la planificación estratégica - N1, incluyéndose la condición de que sus resultados no pueden ser superiores al 100% o inferiores al 0% de la meta.

El ranking histórico del IGE para el Banco Central del Ecuador, se lo resume en la siguiente línea del tiempo:

RANKING IGE: EVOLUCIÓN 2017 – 2021

2017	2018	2019	2020	2021
81,64%	81,48%	98,59%	99,16%	96,82% (*)

(*) El corte realizado para el IGE del año 2021, corresponde a octubre.

Elaborado por: CGPGE
Fuente: Dirección de Planificación y Seguimiento

III. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO – MACROENTORNO

Con el fin de analizar el entorno externo que podría facilitar e incidir en las acciones de la institución, a continuación, se presenta un diagnóstico general de los aspectos político, económico, tecnológico, social y cultural.

3.1.1 CONTEXTO POLÍTICO

A partir del 24 de mayo de 2021, asume la Presidencia del Ecuador, Guillermo Lasso, quien ha impulsado una gestión del encuentro, basado en la apertura al diálogo con todos los sectores interesados en generar aportes para construir un nuevo país.

Es así que se inició el proceso participativo de formulación del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, su planteamiento partió del análisis y revisión de los principios y objetivos del Plan de Gobierno ¨Encontrémonos para lograrlo¨ y su concordancia con la Constitución de la República del Ecuador.

Se realizó un proceso de participación ciudadana con la contribución de los actores del territorio a través de mesas virtuales, reuniones técnicas en las que acudieron representantes del Gobierno Central, GAD y otras funciones del Estado, así como se implementó la plataforma ¨Encontrémonos¨ destinada a receptar aportes de diversos actores dentro y fuera del país; en estos espacios se recogieron insumos y valiosos aportes para fortalecer el Plan Nacional de Desarrollo, siendo este instrumento el marco que establece las prioridades para la administración.

Así también, los primeros decretos firmados por el Presidente del Ecuador estuvieron enfocados en la reestructuración administrativa, la designación de autoridades, la emisión del Código de Ética para la función pública y la eliminación de los registros crediticios.

En estos meses de gestión se han tomado decisiones y acciones importantes que han provocado reacciones de diferentes frentes políticos; sin embargo, la gestión continúa, sobre todo con el fin de reactivar la economía del país.

Como se indicó, para el Banco Central del Ecuador, un hito importante fue la aprobación por la Asamblea Nacional el 22 de abril de 2021, de la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la Defensa de la Dolarización. Esta reforma busca la independencia, reorganización y el fortalecimiento de la base institucional del Banco Central del Ecuador. Además, plantea la conformación de una Junta de Política y Regulación Monetaria y de una Junta de Política y Regulación Financiera que tomen las decisiones sobre las políticas monetarias y financieras.

3.1.2 CONTEXTO ECONÓMICO[6]

A continuación, se presentan datos relevantes de la economía actual del país:

- El crecimiento de la economía ecuatoriana respecto al primer trimestre de 2021 confirma la reactivación económica. El PIB creció en 2,1% respecto a los primeros tres meses del presente año. Este comportamiento se explica por el crecimiento de gasto de gobierno en 4,4%, el aumento de 1,9% en las exportaciones y el incremento de 1,2% en el consumo de los hogares.
- Los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales muestran que, al segundo trimestre del año 2021, la economía nacional creció en 8,4% respecto al mismo período de 2020. Estas cifras reflejan una recuperación de las actividades económicas y productivas en el Ecuador.
- Este comportamiento se explica por el crecimiento de 10,5% en el consumo de los hogares, el aumento de 16% en las exportaciones, y el incremento de 9,8% en el componente de inversión (conocida como formación bruta de capital fijo - FBKF).
- Entre las principales industrias que reportaron un mayor crecimiento fueron:
  - Refinación de petróleo: crecimiento de 89,6% debido al aumento en la oferta de derivados de petróleo.
  - Petróleo y minas: 25,3%, por aumento de la producción nacional de petróleo.
  - Pesca: 20,7%, por el crecimiento de las exportaciones de pescado y otros productos acuáticos.
- Al 11 de noviembre de 2021 el riesgo país es de 834 puntos.
- En cuanto a la administración de la Reserva Internacional que realiza el Banco Central del Ecuador, continúa sólida, cerrando al 11 de noviembre de 2021 en USD 7,779. millones.[7]
- Se proyecta un crecimiento del 3.5% de la economía ecuatoriana para el 2022.[8]

3.1.3 CONTEXTO SOCIAL

El Banco Central del Ecuador, a través de la elaboración de propuestas de política económica y la generación de información técnica para la toma de decisiones informadas, coadyuva al desarrollo económico nacional y la mejora de las condiciones de vida de la población. El nuevo

[6] https://contenido.Banco Central del Ecuador.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp
[7] https://www.Banco Central del Ecuador.fin.ec/index.php/informacioneconomica
[8] https://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-crecimiento-economia-ecuador-2022.html

marco jurídico que otorga la autonomía técnica a la institución, posibilita la generación de información estadística y análisis técnicos imparciales para el logro de los objetivos nacionales.

El Banco Central del Ecuador a través de la operación del Sistema Central de Pagos coadyuva a la estabilidad financiera, su operación eficiente y transparente genera confianza en la economía ecuatoriana con sus concomitantes efectos en el ámbito económico y social.

La gestión de la liquidez se constituye en uno de los principales objetivos del Banco Central del Ecuador; como parte de las acciones para el fortalecimiento de la Reserva Internacional, se ha priorizado la institucionalización de la compra del oro no monetario, que ha permitido impulsar la formalización de este mercado, cuyos efectos en dicho sector demarcan mejores condiciones para los mineros y el impulso de procesos sostenibles y sustentables.

El Banco Central del Ecuador, a través de la educación financiera en medios de pago, coadyuva a la inclusión, mayor participación de la población en el sector financiero, promoviendo el ahorro de las familias, que a su vez les permita acceder a créditos en condiciones justas. El acceso a este tipo de información por parte de la población, permite la toma de decisiones con mejor criterio, mejorando sus condiciones de vida, lo que impacta en la reducción de la pobreza y la inequidad. Así mismo, el acceso de medios de pago electrónicos de la población repercute en la economía, disminuyendo la presión por el circulante en una economía dolarizada.

El acceso a uso de medios de pago electrónicos, se ha incrementado en los últimos años, particularmente a raíz de la pandemia, por lo que se vuelve imperativo las acciones del Banco Central del Ecuador en la promoción de un mayor acceso a nivel nacional y en condiciones de equidad. Según la base de datos del Global Findex del Banco Mundial, en el Ecuador el porcentaje de mayores de 15 años con cuenta bancaria es del 51%[9].

En aporte a mejorar los indicadores de inclusión financiera del país, el Banco Central del Ecuador en el ámbito de sus competencias, actualmente está trabajando en la definición y la elaboración del proyecto “Programa de Educación Financiera en Medios de Pago Electrónicos”, dirigido a la población adulta.

Este programa a través de sus componentes busca posicionar al Banco Central del Ecuador como referente nacional, en la difusión de educación financiera en medios de pago electrónicos, proporcionando a la población adulta la oportunidad de adquirir conocimientos, capacidades y herramientas necesarias, para hacer uso responsable y consciente de los productos y servicios ofertados por las EFI, priorizando los canales electrónicos o digitales.

La estrategia de difusión y capacitación a la población adulta plantea un mecanismo de traspaso metodológico y capacitación que el Banco Central del Ecuador brinde a las entidades financieras y del sector de la Economía Popular y Solidaria, así como a entidades estratégicas, las cuales, a su vez, repliquen dicha capacitación al usuario o población final.

3.1.4 CONTEXTO CULTURAL

El Banco Central del Ecuador mantiene un importante acervo documental, el cual forma parte del patrimonio cultural del país. Es así que las acciones realizadas se encaminan para su adecuada preservación y a disponibilidad de la ciudadanía a través de las bibliotecas.

[9] https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/04/19/financial-inclusion-on-the-rise-but-gaps-remain-global-findex-database-shows

La Biblioteca del Banco Central del Ecuador ofrece beneficios a sus usuarios como:

- Instalaciones amplias y modernas para realizar investigaciones de manera cómoda.
- Acervo bibliográfico actualizado.
- Ingreso digital a repositorio.
- Colecciones únicas en su tipo en el país.
- Acceso a internet gratuito para consultas.

Además, el Museo Numismático es parte de este patrimonio, por lo que se han implementado nuevos canales de acceso, a través de visitas virtuales guiadas y la apertura presencial con las debidas normas de bioseguridad.

Dentro de los servicios que brinda el museo a la ciudadanía se encuentran mediaciones educativas y lúdicas, especializadas, en inglés; talleres educativos mensuales, colonias vacacionales, charlas numismáticas, conversatorios, exposiciones temporales, funciones de títeres y teatralizados; asimismo cuenta con un punto de venta de productos numismáticos.

Respecto a los conversatorios, estos buscan ampliar contenidos sobre historia económica, numismática, filatelia y educación financiera con invitados especiales.

3.1.5 CONTEXTO TECNOLÓGICO

Es importante evaluar las oportunidades y amenazas impuestas por la tecnología; el cambio tecnológico requiere capacidades más amplias y ágiles de TI, con las debidas acciones de seguridad de la información. En la nueva economía del conocimiento, las innovaciones digitales constituyen la base de la transformación de los modelos de negocios, que han impactado en los diferentes sectores de la economía, particularmente en el sector financiero, en donde la inclusión de innovaciones digitales disruptivas determina nuevos productos y servicios. En ese sentido, los Bancos Centrales requieren adaptaciones a las nuevas tecnologías en el cumplimiento de sus funciones, así como una evaluación permanente de los impactos en los diferentes sectores que inciden en su rol de regulación.

Los Bancos Centrales como desafíos del futuro, requieren transformaciones hacia una banca digital considerando los nuevos participantes del mercado financiero y los desarrollos que impactarían en la definición de las políticas monetarias (criptomonedas, moneda digital, fintech). Así también, deben estar preparados para un cambio constante y desarrollar habilidades en el manejo de las nuevas herramientas (Big Data, Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas, etc.), que incluye el ajuste de la cultura organizacional con apertura al cambio y la innovación, en un contexto de permanente cambio.

Varios Bancos Centrales, se han visto afectados por ataques cibernéticos directa o indirectamente en los últimos años (Bangladesh, Rusia, Suiza, Chipre, Grecia, entre otros), por ello es importante desarrollar, de manera continua, mejores capacidades de protección de infraestructura y sistemas. La coordinación con los diferentes sectores de la economía es fundamental, en línea para identificar buenas prácticas y potenciales riesgos que se observan a nivel global.

La falta de automatización de procesos y digitalización provoca traslapes y potenciales errores, además del uso ineficiente de recursos, por lo tanto, la automatización de procesos incrementa la eficiencia y la calidad de los resultados. En ese sentido, el Banco Central del Ecuador, ha delineado como prioridad el establecimiento de una agenda de transformación digital y de seguridad de la información en línea a los cambios tecnológicos globales.

Como parte de la experiencia internacional, los focos de atención de los bancos centrales se enfocan en el análisis de: Big data y economía digital, pagos y dinero digitales de los bancos centrales, tecnología de registros distribuidos, criptomonedas y estabilidad financiera, banca abierta, ciberseguridad y, monitoreo tecnológico, entre otros temas de coyuntura a nivel global y nacional.

En el Ecuador en 2020, el porcentaje de personas que utilizan computadora según el rango etario, disminuyó en promedio 9,5 puntos para la población desde los 5 hasta los 44 años de edad. El grupo de edad que utiliza mayormente la computadora es el de 16 a 24 años de edad.[10], así mismo que el analfabetismo digital al 2020 fue del 10.2%[11].

3.2. ANÁLISIS SECTORIAL Y DIAGNÓSTICO TERRITORIAL

El Ecuador, al ser un país relativamente pequeño, abierto al mundo y exportador de productos primarios se encuentra sujeto a diversos choques, externos e internos, que a lo largo del tiempo han ejercido diferentes impactos sobre la dinámica económica doméstica, afectando su desempeño económico.

A partir de la dolarización, se presentó un quiebre estructural, que afectó la relación de precios y la sociedad ecuatoriana debió ajustarse a una nueva moneda, la cual se caracteriza por una aceptación generalizada durante los últimos 20 años.

Para el año 2020, el Ecuador cerró con un déficit fiscal de USD 6.900 millones, problema que se suma al del endeudamiento externo y a los sistemas de recaudación tributaria que deberán ser gestionados como parte de las acciones para impulsar el crecimiento económico. Dentro de este contexto, la dolarización es una importante fuente de disciplina fiscal para los gobiernos de turno, considerando que Ecuador no dispone de política cambiaria. Este entorno ha generado importantes efectos en estabilidad económica, confianza para la atracción de inversiones y la toma de decisiones en el largo plazo de los actores económicos.

Es importante destacar las actividades desarrolladas por el Banco Central del Ecuador como parte del eje económico, para garantizar el suministro y distribución de especies monetarias y dinero en el país, el BCE remesa billetes y monedas del exterior y envía a Estados Unidos las especies monetarias deterioradas. De esta forma, la metodología de estimación de los agregados monetarios, y en particular de las especies monetarias en circulación asume que: i) la liquidez de la economía se equilibra en el Banco Central del Ecuador mediante la interacción con el sector privado y el sistema bancario; ii) todas las fuentes de ingresos monetarios que no se realizan a través del Banco Central, confluyen en la banca y posteriormente en el Banco Central del Ecuador; y, iii) se excluyen las remesas realizadas de alta denominación, por cuanto no existe una aceptación de estos medios de pago (Vera, 2007).

[10] https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Principales_resultados_Multiproposito_TIC.pdf
[11] https://www.ecuadorencifras.gob.ec//tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/

A partir de esta estimación es posible determinar los principales agregados monetarios, los cuales comprenden las especies monetarias en circulación (EMC), la oferta monetaria (M1) y la liquidez total (M2), presentando una evolución creciente en términos nominales.

3.2.1 DIAGNÓSTICO TERRITORIAL

Ecuador está ubicado sobre la línea ecuatorial en América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico.

Su área es de 283.561 km², ubicándolo entre los cuatro países más pequeños del subcontinente. Es el octavo país más poblado de Latinoamérica, con 17´511.000 de habitantes, y el más densamente poblado de América del Sur y el quinto en el continente.

El Banco Central del Ecuador a fin de fortalecer su presencia a nivel nacional, en las zonas vulnerables y poco atendidas, ha realizado visitas en ferias, mercados, instituciones educativas, organizaciones de la economía popular y solidaria, empresas e instituciones financieras, con un total de 5.781 beneficiarios de los procesos de educación en cultura financiera, canje y cambio de especies monetarias y reconocimiento de especies monetarias falsas.

El Banco Central del Ecuador mantiene presencia en territorio escala nacional, con servicios descentralizados en Guayaquil y Cuenca, a través de las Direcciones Zonales.

El Banco Central del Ecuador a través de sus diferentes canales de atención en el año 2020 atendió a 650.074 usuarios a nivel nacional. Para el año 2021, en el periodo comprendido entre enero y octubre de 2021 se han atendido 845.763 usuarios.

3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO - MAPA DE ACTORES

Proveedores

-Sistema Reserva Federal (FED)

-Empresas que suministran insumos, equipos y prestan servicios

-DINARDAP

-Bolsas de Valores

-Empresas públicas y privadas que suministran información

-Instituto de Auditores Internos del Ecuador

Clientes/Usuarios

-Entidades públicas y privadas financieras y no financieras

-Corresponsales nacionales y del exterior

-Ciudadanos nacionales y extranjeros

-Gremios /Organismos de integración

-Medios de comunicación

Empleados

-Servidores públicos

-Autoridades (Directores, Subgerentes y Coordinadores)

-Alta dirección (Gerente

Comunidad/Sociedad

-Población en general y las organizaciones de la sociedad civil

Organismos de Control

- Junta de Política y Regulación Monetaria

-Presidencia de la República

-Ministerio de Economía y Finanzas

- Ministerio de Trabajo, MIPRO, Ministerio de Turismo, Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica

-Secretaria Técnica de Planificación

-Superintendencia de Bancos del Ecuador

-Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

-Superintendencia de Control y Poder en el Mercado

-Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

-COSEDE, ARCOTEL, Asamblea Nacional del Ecuador, Servicio de Rentas Internas

Organismos Internacionales

-Fondo Monetario Internacional (FMI)

-BIS, GOLD PLUS - Programa internacional, PNUD

-Banco Central de Chile

-Banco Mundial, BID, OTA, / Banco Centroamericano de Integración Económica, Club de París, BIRF

-CAF, BLADEX, FLAR

-CEPAL

-Corresponsales Internacionales

3.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA institucional ha sido desarrollado con base en siete ejes de diagnóstico, de los cuales, tres corresponden específicamente a las competencias y funciones institucionales asignadas en la Norma y cuatro son de carácter institucional, es decir coadyuvan al cumplimiento de dichas funciones y competencias.

Los siete ejes de diagnóstico institucional son:

Análisis de Cumplimiento de Competencias y Funciones asignadas en la normativa

- Solidez financiera como custodio de la dolarización.
- Liderazgo técnico en la generación de política, estudios y estadística económica.
- Oferta de productos y servicios pertinentes y de calidad para la estabilidad financiera.

Análisis de Capacidades Institucionales y de Servicio

- Innovación y apertura al cambio con orientación estratégica.
- Bienestar y fortalecimiento técnico del talento humano.
- Integridad, eficiencia y transparencia institucional.
- Relacionamiento con la ciudadanía.

Finanzas: Solidez Financiera como Custodio de la Dolarización

En el eje de Solidez Financiera se incluyó factores internos y externos que afectan a la institución en la gestión de la liquidez, efectuada mediante las operaciones de inversión, gestión de la Reserva Internacional y de la compra del oro no monetario.

El manejo responsable de la Reserva (ahorros del sector público y financiero) se constituye en uno de los indicadores más relevantes para el Banco, como custodio de la dolarización. La observancia a la liquidez, es el eslabón que permite llevar a cabo la política monetaria. Se destaca en el análisis, la dimensión de la Red de Seguridad Financiera a cargo del Banco Central del Ecuador por la fiabilidad técnica que apunta a la solidez financiera (fideicomisos).

Respecto a las operaciones de mercado abierto, con el manejo monetario de la liquidez y niveles de tasas referenciales, se apunta a través de la solidez financiera, canalizando los recursos líquidos.

La estabilidad financiera se logra también con la comercialización del oro, fortaleciendo la Reserva, la formalización del mercado, además de apoyar el desarrollo sostenible del sector minero.

Adicionalmente, se analizó los efectos de la exclusión de riesgos ajenos a banca central (banca pública y cerrada), y de la aplicación de los cuatro sistemas de información en cumplimiento a la normativa.

Liderazgo Técnico en la Generación de Políticas, Estudios y Estadística Económica

En el eje Liderazgo, se integra las funciones del Banco respecto a la generación e instrumentación de la política monetaria, así como su rol en la programación macroeconómica. También se incluye el análisis respecto a las capacidades institucionales para el desarrollo de estadísticas, investigación económica-financiera, evaluación de riesgo sistémico, y del relacionamiento con las partes interesadas a nivel nacional e internacional.

Productos y Servicios Pertinentes y de Calidad para la Estabilidad Financiera

El eje Oferta de Productos y Servicios, se centra en el análisis de los factores internos y externos que afectan la operatividad del Sistema Nacional de Pagos, regulación de los servicios auxiliares y del uso de medios de pago electrónicos. Se han evaluado los avances en cuanto a los servicios financieros y bancarios de la institución, considerando la necesidad de promover la automatización y servicios en línea.

Así mismo se incluye las limitantes y potencialidades identificadas en la gestión de la provisión, acuñación, circulación, canje, retiro y desmonetización de moneda fraccionaria a nivel nacional.

Innovación y Apertura al Cambio con Orientación Estratégica

El eje de Innovación y Apertura al Cambio, incluye la identificación de los limitantes en el ámbito de innovación y transformación tecnológica institucional, que permite nuevos esquemas de prestación de servicios apoyados en tecnología. Así mismo, se identifican aquellos factores internos y externos, que no viabilizan el proceso de innovación institucional, como la cultura organizacional y enfoque estratégico en la planificación.

El desarrollo de procesos de innovación institucional requiere la vinculación de todas las coordinaciones, promoviendo procesos más eficientes en el marco de la mejora continua y que permitan al Banco Central del Ecuador brindar servicios en forma oportuna. Se observa a nivel global en empresas públicas y privadas, ajustes de perfiles del personal técnico hacia perfiles tecnológicos, que promuevan transformaciones digitales institucionales. La innovación y análisis de datos, constituye un pilar fundamental que se incluye en este eje.

La seguridad informática es un componente sensible en el desarrollo de la agenda tecnológica que también es analizado.

Bienestar y Fortalecimiento Técnico del Talento Humano

En el eje de Bienestar y Fortalecimiento Técnico, se ha focalizado en identificar los factores externos e internos que afectan la productividad y la excelencia del talento humano en la Institución, en particular para el desarrollo de competencias claves en el marco de las funciones del Banco Central como responsable de la instrumentación de la política monetaria nacional y demás facultades establecidas en la Ley. Así mismo, se analizó aquellos componentes que limitan la mejora del clima laboral y no viabilizan el impulso de una cultura organizacional enfocada a la mejora continua. Para ello es necesario, la implementación de una gestión por competencias.

Integridad, Eficiencia y Transparencia Institucional

El eje de Integridad, incluye los factores internos y externos sean administrativos, financieros, seguridad que limitan o habilitan el desarrollo de procesos críticos y de apoyo de manera eficiente y transparente para el cumplimiento de las funciones institucionales con estándares internacionales.

El análisis de la gestión de riesgos es transversal a todas las operaciones de la Institución, por lo que se demarca un análisis de sus implicaciones para el cumplimiento de los objetivos del Banco.

Se incluye el análisis de procesos y sistemas de calidad implementados que permiten la gestión de riesgos y potencian la transparencia. En esta línea, se considera la participación de la gestión de cumplimiento para la prevención del lavado de activos y demás acciones de acuerdo a la normativa vigente.

El análisis incluye la gestión de auditoría interna bancaria, enfocada en los riesgos para el desempeño de los indicadores, en especial de los procesos agregadores de valor que afectan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

De la misma manera se ha evaluado la gestión de asesoría jurídica, que a través de procesos de coactiva, patrocinio y permanente apoyo en los procesos legales internos, coadyuva a la gestión transparente institucional.

Relacionamiento con la Ciudadanía

El eje de Ciudadanía, se enfoca en los factores internos y externos que han delimitado o impulsado el relacionamiento con los *stakeholders* institucionales, en particular con los externos, sea la ciudadanía, academia, sector financiero y otros actores vinculados al Banco Central del Ecuador.

Los objetivos institucionales se han demarcados por la orientación al servicio, en ese sentido se exploran los condicionantes para fomentar una mayor apertura institucional, que permita desarrollar servicios que atiendan de manera oportuna y de calidad a usuarios institucionales.

Realizado el levantamiento de información a través de reuniones participativas con los actores internos y externos de la Institución, una vez que la información fue analizada y sistematizada, se presenta el FODA institucional a continuación:

		FORTALEZAS
AMBIENTE INTERNO	1	Recursos públicos concentrados en el BCE por mandato constitucional.
	2	La liquidez nacional se redistribuye a través del Sistema Central de Pagos.
	3	Aceptación masiva del Sistema de Pagos Interbancario (SPI) por parte de actores privados.
	4	SPI inclusivo participa Sector Público, Privado, Popular y Solidario y Mercado de Valores.
	5	Liquidador de las operaciones de los sistemas auxiliares de pago.
	6	Supervisor de los sistemas auxiliares de pago.
	7	Facultad legal respecto al control de medios de pago.
	8	Administra el Depósito Centralizado de Valores (DCV) público del país.
	9	Credibilidad del DCV (emisores privados de valores).
	10	Emite certificados de firma electrónica.
	11	Alianza público privada para nuevo servicio de emisión de certificados de firma digital.
	12	Única entidad facultada a importar especies monetarias.
	13	Procesos bancarios automatizados.
	14	Procesos bancarios descentralizados en Guayaquil y Cuenca.
	15	Plan de contingencia implementado.
	16	Atención a clientes se efectúa en línea, pocos productos se realizan presencialmente.
	17	Disposición de procesos probados y eficientes de gestión de inversión de fondos propios y de terceros en los mercados financieros internacionales y nacionales.
	18	Talento humano con experiencia para generar políticas de inversión y propuestas de metodologías de administración de inversión de la Reserva Internacional.
	19	Marco legal que otorga al BCE autonomía técnica para desarrollar un manejo técnico y profesional de los diversos instrumentos y herramientas de la banca central para la ejecución de la Política Monetaria.
	20	Amplia red de contactos institucionales para la recepción de datos.
	21	Disposición y cumplimento de metodologías internacionales para elaboración estadística.
	22	Amplia disponibilidad de información económica.

		DEBILIDADES
	1	Sistema Central de Pagos con tecnología de 20 años.
	2	Sistema de cuentas corrientes con tecnología de más de 20 años.
	3	Sistema tecnológico del DCV no cumple estándares internacionales.
	4	Capacidad insuficiente de desarrollo en nuevas tecnologías por el rezago del parque computacional y software especializado con el que cuenta el BCE.
	5	Servicio ineficiente en la emisión de certificados para firma electrónica.
	6	Logística limitada para distribución de especies monetarias.
	7	Falta de infraestructura propia en la ciudad de Guayaquil.
	8	Personal con amplio conocimiento próximo a jubilarse.
	9	Plan de recuperación y continuidad de negocio pendiente de implementar.
	10	Proceso débil de compras públicas.
	11	No existen procesos desarrollados y fortalecidos de análisis e investigación que permitan innovar y mejorar de una manera permanente y continua, la gestión de las áreas sustantivas y adjetivas del BCE.
	12	Para la toma de decisiones y administración oportuna del riesgo, las áreas sustantivas no disponen de tableros o dashboard que reflejen los análisis realizados.
	13	Falta de presencia de la Subgerencia de Programación y Operaciones en las zonales.
	14	Infraestructura de custodia de valores en Guayaquil obsoleta.
MBIENTE NTERNO	15	Falta de infraestructura de custodia de Oro en Guayaquil y Cuenca.
	16	Altos tiempos en procesos operativos para la preparación de datos e información estadística.
	17	Difusión estadística a través de mecanismos complicados y desactualizados (archivos Excel en la web).
	18	Herramientas tecnológicas para análisis de datos y ofimática desactualizadas y obsoletas.
	19	Mantener datos e información en espacios particulares, sin estandarización y sin capacidad para trabajo colaborativo.
	20	Falta de un programa estructurado y continúo de capacitación focalizados para los intereses y necesidades del área.
	21	Problemas con talento humano: perfiles no acordes con las actividades y remuneración.
	22	Falta de posicionamiento en la ciudadanía sobre el giro de negocios y desconocimiento de los productos que brinda el Banco.
	23	Esquema remunerativo no acorde con las responsabilidades y cumplimiento laboral en las áreas operativas.
	24	Carga laboral desequilibrada en las áreas sustantivas y adjetivas.
	25	Falta de una codificación de Resoluciones Administrativas del BCE.
	26	El proceso de actualización de documentos normativos no es oportuno, afectando el control interno.
	27	Excesivo requerimiento de información de áreas internas afecta y distrae el desenvolvimiento de las actividades propias de gestión.

	OPORTUNIDADES	
AMBIENTE EXTERNO	1	Crecimiento exponencial de las transferencias electrónicas en el país.
	2	Nuevas atribuciones legales del BCE en medios y sistemas de pago.
	3	Captación de emisores privados del mercado de valores a través del DCV.
	4	Crecimiento en la emisión de certificados de firmas electrónicas.
	5	Marco legal vigente posibilita la administración fiduciaria de fondos que tengan incidencia en la política monetaria, posibilidad que permite el estudio, análisis y generación de propuestas de fondos de estabilización para el país.
	6	Mejora en el riesgo país permitiría retomar el manejo activo de la Reserva Internacional en los mercados financieros mejorando el perfil riesgo - retorno.
	7	El desarrollo del sector minero del país posibilita incorporar nuevas dimensiones de apoyo, formalización y desarrollo del sector minero artesanal.
	8	Posibilidad de uso de tecnologías de la información con servicios en nube, para el procesamiento de datos estadísticos y toma de decisión.
	9	Aplicación de metodologías de gobernanza de datos e información probadas y disponibles para su aplicación.
	10	Capacidad de interactuar con los sectores económicos para la realización de estudios e investigaciones.
	11	Disponibilidad de capacitación y cooperación nacional e internacional para fortalecer al talento humano.
	12	Existe demanda potencial respecto de productos de investigación económica del BCE.

	AMENAZAS	
AMBIENTE EXTERNO	1	Evolución y aceptación de criptomonedas.
	2	Ecosistemas de pago cerrados concentradores de clientes.
	3	Exposición a Ciberataques internacionales.
	4	Falla en la plataforma tecnológica actual que genere interrupción de la cadena de pagos del país.
	5	Laudos internacionales podrían bloquear recursos del BCE en los mercados financieros.
	6	Falla en la plataforma tecnológica de operaciones internacionales interrumpiría la cadena de pagos internacionales.
	7	Políticas gestión del MDT para manejo del personal (contratos ocasionales, nombramientos provisionales, definitivos, etc.).
	8	Contingentes legales del BCE.
	9	Crecimiento en los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
	10	Varios organismos de control y regulación emiten lineamientos y disposiciones de cumplimiento obligatorio que limitan el desarrollo de innovación en procesos y tecnología.

IV. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

4.1. MISIÓN

"El Banco Central del Ecuador instrumentará la política monetaria, formulada por la Junta de Política y Regulación Monetaria, tendiente a fomentar y mantener un sistema monetario estable, coadyuvar a la estabilidad financiera, con el fin de preservar la integridad de la dolarización, incluyendo la generación de estadística y estudios, así como el funcionamiento seguro y eficiente de los sistemas y medios de pago".

La misión será considerada en el nuevo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador, cuya aprobación se estima realizar a principios del año 2022, sustituyendo a la Resolución No. 433-2017-G, vigente, que determina el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador. Así mismo será considerada en todos los instrumentos normativos de la institución.

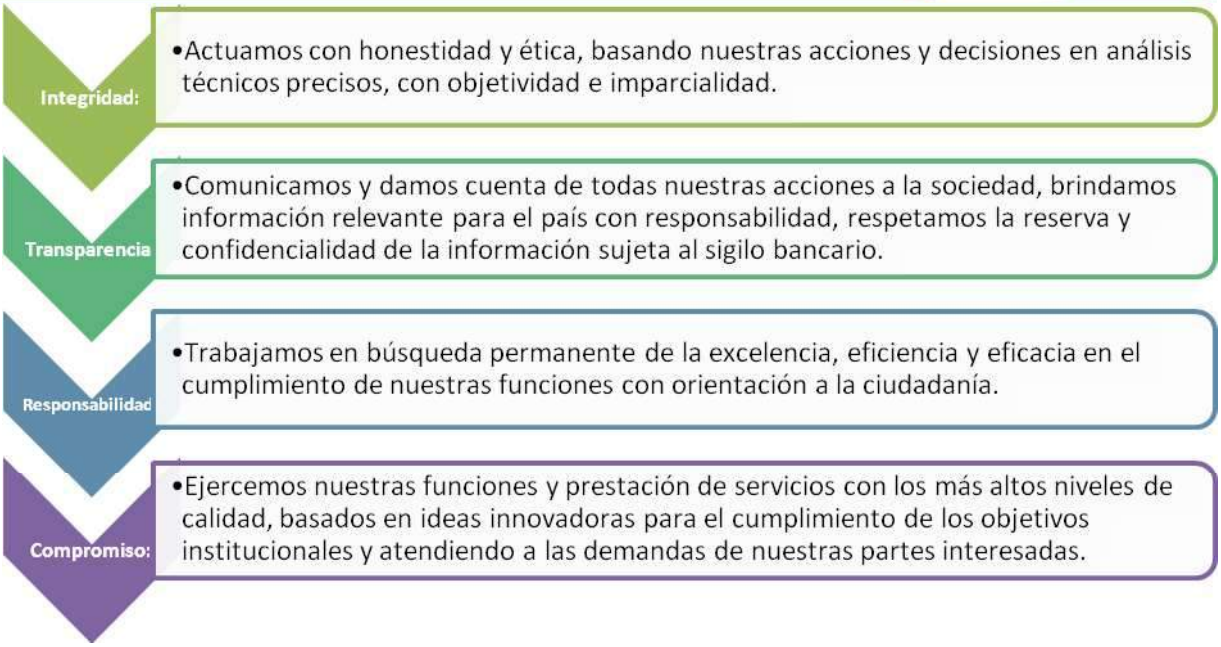
4.2. VISIÓN

"Ser una institución reconocida por su transparencia y solidez, sustentada en su autonomía y capacidad técnica, referente en la transformación digital de la Banca Central al servicio del país".

La visión será considerada en el nuevo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador, cuya aprobación se estima realizar a principios del año 2022, sustituyendo a la Resolución No. 433-2017-G -, vigente, que determina el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador. Así mismo será considerada en todos los instrumentos normativos de la institución.

4.3. VALORES

Los valores son un conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional. Los valores de la institución incluyen:



Los valores serán considerados en el nuevo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador, cuya aprobación se estima realizar a principios del año 2022, sustituyendo a la Resolución No. 433-2017-G, vigente, que determina el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador. Así mismo será considerada en todos los instrumentos normativos de la institución.

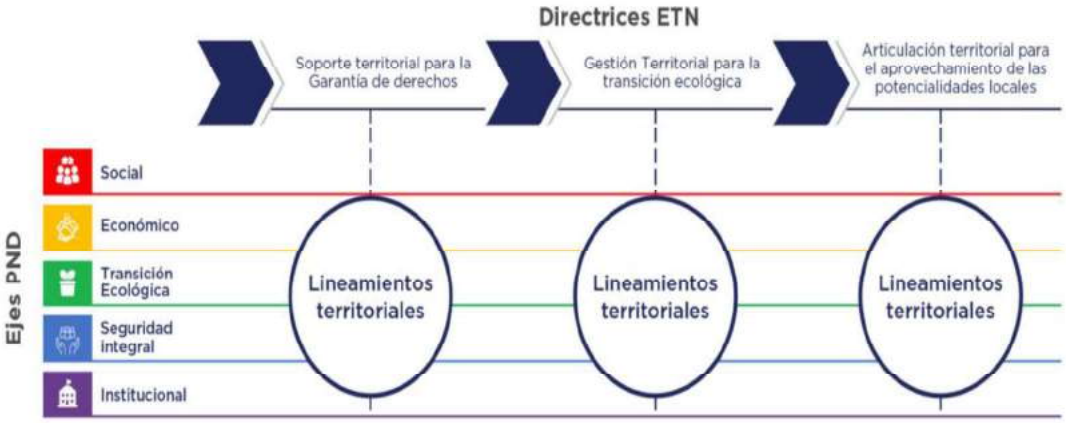
V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

5.1. ALINEACIÓN AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO "PLAN DE CREACIÓN DE OPORTUNIDADES"

El Plan Nacional de Desarrollo (PND), que ha sido denominado: "Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025", fue un proceso participativo basado en la planificación para crear prosperidad, como uno de los deberes principales del Estado Ecuatoriano; además integra una visión de largo plazo: ***"El Ecuador de las Oportunidades: escenario deseado al 2030".***

Elaborado por: CGPGE
Fuente: Plan de Creación de Oportunidades 2021 - 2025

En el proceso de planificación participativa el Gobierno Nacional, enfoca el modelo de desarrollo sostenible, en la territorialización de la política pública, a través de una estrecha vinculación del Plan Nacional de Desarrollo y la Estrategia Territorial Nacional (ETN).



Elaborado por: Secretaría Nacional de Planificación

Las directrices de la ETN, son:

- Soporte territorial para la Garantía de Derechos
- Gestión del territorio para la transición ecológica
- Articulación del territorio para el aprovechamiento de las potencialidades locales.

Ejes, objetivos y Políticas para la Creación de Oportunidades

En el PND se reconoce la dolarización como una importante fuente de disciplina fiscal y de un entorno de estabilidad económica y confianza, para la atracción de inversiones y generación de oportunidades para todos.

La planificación del Banco Central del Ecuador, se alinea con el Eje Económico y objetivo 4, principalmente a las políticas 4.5 y 4.6; adicionalmente se alinea al objetivo 14 y la política 14.2, conforme el siguiente detalle:

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO - CREACIÓN DE OPORTUNIDADES 2021 - 2025	
OBJETIVO PND	**POLÍTICAS**
4. Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente	4.5 Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusivo y sostenible.
	4.6 Consolidar y afianzar la dolarización a través de la implementación de medidas de política económica y financiera que contribuyan a la sostenibilidad de la balanza de pagos.
14. Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia, en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía	14.3 Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.
PLANIFICACIÓN SECTORIAL	
En proceso de construcción	
META AL 2025 DEFINIDA POR EL BCE	
4.6.1 Incrementar el porcentaje promedio de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del BCE respecto a las Reservas Internacionales del 88% al 97%.	

Elaborado por: CGPGE
Fuente: Dirección de Planificación y Seguimiento

La alineación de los objetivos estratégicos institucionales, al Plan Nacional de Desarrollo Creando Oportunidades, se encuentra detallado en el Anexo 1: PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA.

5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para la formulación de los objetivos estratégicos institucionales (OEI) se consideraron elementos de planificación como la visión, misión y el análisis FODA, todo esto dentro del marco de las competencias de la Institución.

Los objetivos definidos de manera preliminar en el Plan Estratégico Institucional del Banco Central del Ecuador para el periodo 2021 – 2025, son:

- **OEI 1:** Mantener la estabilidad monetaria a través de la instrumentación de políticas sustentadas en investigaciones, propuestas técnicas e información económica que coadyuven al desarrollo del país.

- **OEI 2:** Mantener la operación eficiente del Sistema Central de Pagos y fomentar la utilización de medios de pagos electrónicos, con estándares de calidad, que coadyuven a la estabilidad financiera.
- **OEI 3:** Mantener la liquidez de la economía a través de las operaciones de inversión, gestión de las reservas internacionales y de la compra del oro no monetario, en su rol de custodio de la dolarización.
- **OEI 4:** Mantener la eficiencia, seguridad, transparencia e integridad institucional y el permanente relacionamiento con la ciudadanía a través de los diferentes canales y servicios del Banco Central, sus museos y bibliotecas.

Los objetivos estratégicos institucionales serán considerados en el nuevo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador, cuya aprobación se estima realizar a principios del año 2022, sustituyendo a la Resolución No. 433-2017-G, vigente, que determina el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador. Así mismo serán considerados en todos los instrumentos normativos de la institución.

5.3. INDICADORES ESTRATÉGICOS Y METAS

Los indicadores proporcionan información para analizar el desempeño de cualquier área de la institución y permiten verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados, lo que conlleva a generar alertas tempranas para la toma oportuna de decisiones en el caso de que la situación lo amerite; permiten además verificar la situación actual, los retrocesos y los avances en un momento determinado.

Para determinar el avance de los OEI, se han definido indicadores que permitirán medir los resultados obtenidos fruto de la gestión institucional realizada.

De acuerdo a la Guía Metodológica de Planificación Institucional, los indicadores estratégicos: "*miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas, planes estratégicos, programas y proyectos; es decir, contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos que impactan de manera directa en la población o área de enfoque*" (Pág. 25).

Los indicadores estratégicos y metas para el Banco Central del Ecuador son:

ALINEACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO CREANDO OPORTUNIDADES					
OBJETIVO PND	**POLÍTICAS PÚBLICAS**	**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES**	**INDICADOR**	**METAS ANUALES**	**LÍNEA BASE**
Objetivo 4: Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente	**4.5** Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusivo y sostenible. **4.6** Consolidar y afianzar la dolarización a través de la implementación de medidas de política económica y financiera que contribuyan a la sostenibilidad de la balanza de pagos.	**OEI 1:** Mantener la estabilidad monetaria a través de la instrumentación de políticas sustentadas en investigaciones, propuestas técnicas e información económica que coadyuven al desarrollo del país.	Porcentaje promedio anual de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales.	Incrementar el porcentaje promedio de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales del 88% al 97% 2022: 91% 2023: 93% 2024: 95% 2025: 97%	2020: 88% 2021: 89%
Objetivo 4: Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente	**4.5** Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusivo y sostenible. **4.6** Consolidar y afianzar la dolarización a través de la implementación de medidas de política económica y financiera que contribuyan a la sostenibilidad de la balanza de pagos.	**OEI 2**: Mantener la operación eficiente del Sistema Central de Pagos y fomentar la utilización de medios de pagos electrónicos, con estándares de calidad, que coadyuven a la estabilidad financiera.	Porcentaje de crecimiento anual de las operaciones de pagos interbancarios.	2022: 10% (incremento anual) 2023: 10% (incremento anual) 2024: 10% (incremento anual) 2025: 10% (incremento anual)	2021: 20%
Objetivo 4: Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente	**4.6** Consolidar y afianzar la dolarización a través de la implementación de medidas de política económica y financiera que contribuyan a la sostenibilidad de la balanza de pagos.	**OEI 3**: Mantener la liquidez de la economía a través de las operaciones de inversión, gestión de las reservas internacionales y de la compra del oro no monetario, en su rol de custodio de la dolarización.	Incrementar el promedio anual de liquidez del portafolio de corto plazo disponible en inversiones altamente líquidas.	2022: 45% 2023: 50% 2024:55% 2025:60%	2021: 40%
Objetivo 4: Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente **Objetivo 14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia, en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía**	**4.6** Consolidar y afianzar la dolarización a través de la implementación de medidas de política económica y financiera que contribuyan a la sostenibilidad de la balanza de pagos. **14.3.** Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado	**OEI 4**: Mantener la eficiencia, seguridad, transparencia e integridad institucional y el permanente relacionamiento con la ciudadanía a través de los diferentes canales y servicios del Banco Central, sus museos y bibliotecas.	1) Porcentaje de ejecución presupuestaria 2) Porcentaje de Satisfacción del Usuario Externo	Indicador 1: 2022: 95% 2023: 95% 2024: 95% 2025: 95% Indicador 2: 2022: 93% 2023: 93% 2024: 93% 2025: 93%:	1) 2021: 94,13% 2) 2021: 93%

Nota aclaratoria: En el OEI 4, los entes rectores pueden determinar indicadores homologados, así como sus metas y líneas base, que serán ajustados posteriormente.

El detalle de los indicadores y metas establecidas para el periodo 2021 y 2025 se encuentran detallados en los siguientes anexos, conforme la Guía metodológica de planificación institucional:

- Anexo 1: PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA
- Anexo 2: MATRIZ PARA ELABORAR LA PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA (Desglose de la Meta Anual), y
- Anexo 3: MATRIZ PARA ELABORAR LA PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA (Desglose de la Meta Semestral).

VI. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

6.1. ESTRATEGIAS

Objetivo 1	Mantener la estabilidad monetaria a través de la instrumentación de políticas sustentadas en investigaciones, propuestas técnicas e información económica que coadyuven al desarrollo del país.

Estrategias:

- Elaboración de propuestas de política económica con base a estudios técnicos que coadyuven al desarrollo del país.
- Definición de líneas de estudios económicos colaborativos con redes académicas, organismos internacionales y otros actores.
- Análisis y generación de conocimiento en base a estudios económicos, escenarios de previsión, análisis de riesgo sistémico y estadísticas nacionales y locales.
- Implementar la Gobernanza de Datos a nivel institucional para la generación de estadísticas integrales de fácil acceso a los usuarios del Banco Central del Ecuador y reingeniería de Plataforma de Inteligencia de Negocios (BI).

Objetivo 2	Mantener la operación eficiente del Sistema Central de Pagos y fomentar la utilización de medios de pagos electrónicos, con estándares de calidad, que coadyuven a la estabilidad financiera.

Estrategias:

- Fortalecimiento del Sistema Central de Pagos a través de implementación Nueva Plataforma con criterios internacionales.
- Promoción de uso de medios de pagos digitales a nivel nacional a través de Educación Financiera.
- Asegurar la provisión del circulante en el país a través de provisión, acuñación de especies monetarias para la ciudadanía (máquinas dispensadoras).
- Implementación de la Nueva Plataforma del DCV.

Objetivo 3	Mantener la liquidez de la economía a través de las operaciones de inversión, gestión de las reservas internacionales y de la compra del oro no monetario, en su rol de custodio de la dolarización.

Estrategias:

- Diseñar, desarrollar e implementar instrumentos financieros que permitan la ejecución de la política monetaria en el mercado nacional.
- Analizar y estructurar instrumentos en el mercado financiero internacional.
- Invertir en los mercados nacionales e internacionales en sujeción a los principios fundamentales de seguridad, liquidez y rentabilidad.
- Impulso de esquemas para gestión de la liquidez y de la administración fiduciaria.

Objetivo 4	Mantener la eficiencia, seguridad, transparencia e integridad institucional y el permanente relacionamiento con la ciudadanía a través de los diferentes canales y servicios del Banco Central, sus museos y bibliotecas.

Estrategias:

- Rehabilitación de la infraestructura de Museos del Banco Central del Ecuador.
- Estrategia de Comunicación de Productos y Servicios del Banco Central del Ecuador descentralizado (Bibliotecas, Museos, Servicios del BCE).
- Plan Institucional de transformación digital y ciberseguridad en el marco de los requerimientos institucionales y a los nuevos escenarios de riesgos.
- Fortalecimiento técnico del Talento Humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias y la implementación del plan de carrera institucional.
- Fortalecimiento de la gestión de compras públicas institucionales para cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Fortalecimiento Gestión Financiera y de Gestión Documental.
- Renovación del parque automotor institucional (transporte valores).
- Impulsar la analítica de datos con enfoque preventivo de riesgos.
- Fortalecimiento de sistemas de gestión de calidad, auditoría interna y de prevención. de lavado de activos (compromisos internacionales).
- Fortalecer el Plan de Continuidad del Negocio

Matriz de Estrategias y Potencialidades

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RELACIONAMIENTO CON LAS POTENCIALIDADES DETECTADAS
OEI 1: Mantener la estabilidad monetaria a través de la instrumentación de políticas sustentadas en investigaciones, propuestas técnicas e información económica que coadyuven al desarrollo del país.	a) Elaboración de propuestas de política económica con base a estudios técnicos que coadyuven al desarrollo del país. b) Definición de líneas de estudios económicos colaborativos con redes académicas, organismos internacionales y otros actores. c) Análisis y generación de conocimiento en base a estudios económicos, escenarios de previsión, análisis de riesgo sistémico y estadísticas nacionales y locales. d) Implementar la Gobernanza de Datos a nivel institucional para la generación de estadísticas integrales de fácil acceso a los usuarios del Banco Central del Ecuador y reingeniería de Plataforma de Inteligencia de Negocios (BI)	1) Generación de propuestas de política monetaria y económica, basadas en documentos técnicos, que promuevan la toma informada de decisiones. 2) Generación de conocimiento mediante la elaboración y difusión de información estadística y de síntesis macroeconómica. 3) Generación de indicadores de alerta temprana para prevenir y mitigar los riesgos de liquidez de la economía. 4) Generación de estudios económicos y escenarios de previsión, a través del desarrollo de herramientas de análisis y modelización, que contribuyan a la compresión de la situación económica y a la toma de decisiones.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RELACIONAMIENTO CON LAS POTENCIALIDADES DETECTADAS
OEI 2: Mantener la operación eficiente del Sistema Central de Pagos y fomentar la utilización de medios de pagos electrónicos, con estándares de calidad, que coadyuven a la estabilidad financiera.	a) Fortalecimiento del Sistema Central de Pagos a través de implementación Nueva Plataforma con criterios internacionales b) Promoción de uso de medios de pagos digitales a nivel nacional a través de Educación Financiera c) Asegurar la provisión del circulante en el país a través de provisión, acuñación de especies monetarias para la ciudadanía. d) Implementación de la Nueva Plataforma del DCV	1) Consolidación del Sistema Central de Pagos, regulación de servicios auxiliares y fomento del uso de medios de pago electrónicos mediante la educación financiera de población y otros actores económicos. 2) Gestión de la provisión, circulación, canje, retiro y desmonetización de moneda fraccionaria a nivel nacional con oportunidad y pertinencia. 3) Prestación de servicios financieros y bancarios de calidad, modernos, eficientes, pertinentes que atiendan las necesidades existentes, y estén orientados a canalizar los flujos de liquidez y generar un crecimiento sostenible.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RELACIONAMIENTO CON LAS POTENCIALIDADES DETECTADAS
OEI 3: Mantener la liquidez de la economía a través de las operaciones de inversión, gestión de las reservas internacionales y de la compra del oro no monetario, en su rol de custodio de la dolarización.	a) Diseñar, desarrollar e implementar instrumentos financieros que permitan la ejecución de la política monetaria en el mercado nacional b) Analizar y estructurar instrumentos en el mercado financiero internacional c) Invertir en los mercados nacionales e internacionales en sujeción a los principios fundamentales de seguridad, liquidez y rentabilidad. d) Impulso de esquemas para gestión de la liquidez y de la administración fiduciaria	1) Gestión de la liquidez mediante las operaciones óptimas de mercado abierto, gestión de reservas internacionales y la compra del oro no monetario para afianzar la estabilidad financiera. 2) Gestión de la inversión de los recursos de la red de seguridad financiera. 3) Gestión de compra del oro no monetario para fortalecimiento de la reserva, y coadyuvar la formalización del mercado y desarrollo del sector minero.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RELACIONAMIENTO CON LAS POTENCIALIDADES DETECTADAS
OEI 4: Mantener la eficiencia, seguridad, transparencia e integridad institucional y el permanente relacionamiento con la ciudadanía a través de los diferentes canales y servicios del Banco Central, sus museos y bibliotecas.	a) Rehabilitación de la infraestructura de Museos del Banco Central del Ecuador b) Estrategia de Comunicación de Productos y Servicios del Banco Central del Ecuador descentralizado (Bibliotecas, Museos, Servicios BCE) c) Plan Institucional de Transformación Digital y Ciberseguridad en el marco de los requerimientos institucionales y a los nuevos escenarios de riesgos d) Fortalecimiento Técnico del Talento Humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias y la implementación del plan de carrera institucional. e) Fortalecimiento de la gestión de compras públicas institucionales para cumplimiento de objetivos estratégicos f) Fortalecimiento Gestión Financiera y de Gestión Documental g) Impulsar la analítica de datos con enfoque preventivo de riesgos h) Fortalecimiento de sistemas de gestión de calidad, auditoria interna y de prevención de lavado de activos (compromisos internacionales) i) Fortalecer el Plan de Continuidad del Negocio	1) Relacionamiento con la ciudadanía a través de los canales de atención del Banco Central del Ecuador 2) Definición e implementación de agenda de innovación y transformación tecnológica institucional que de paso a nuevos esquemas de prestación de servicios y eficiencia operativa apoyados en tecnología, con los más altos estándares de calidad y seguridad. 3) Fortalecimiento del talento humano a través del desarrollo de competencias claves y de la mejora del clima organizacional para alcanzar mayor compromiso y mejora continua 4) Desarrollo de procesos administrativos y financieros eficientes y transparentes que potencien el enfoque estratégico, en cumplimiento a la normativa y estándares internacionales. 5) Implementación de sistemas de calidad institucional y de gestión de riesgos para la eficiencia e integridad institucional.

6.2. IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

El Banco Central del Ecuador, en el marco de lo determinado en el artículo 26 del Código Orgánico Monetario y Financiero, las funciones y atribuciones, se regirán por la Constitución de la República, esta norma, su estatuto, las regulaciones expedidas por el órgano de gobierno, los reglamentos internos y las demás leyes aplicables en razón de la materia.

Adicionalmente, el artículo 34 del Código establece que el presupuesto del Banco Central del Ecuador será aprobado hasta noviembre de cada año por parte de la Junta de Política y Regulación Monetaria, previo dictamen favorable del ente rector de las finanzas públicas, que deberá ser entregado 15 días antes de la fecha límite para la aprobación del presupuesto. Así también, en el tercer párrafo del indicado artículo, se establece que todos los ingresos y rentas que genere el Banco Central del Ecuador o sean otorgados al BCE desde cualquier fuente junto con los gastos previstos, incluida la depreciación y provisiones para pérdidas, se incluirán en el presupuesto anual.

Por lo tanto, el Banco Central gestiona un presupuesto autónomo con el cual puede financiar todas las acciones e iniciativas encaminadas en cumplir los objetivos institucionales, incluyendo proyectos. Por esta razón, el BCE no requiere financiamiento a través del Presupuesto General del Estado ni establece un Presupuesto Anual de Inversión (PAI) como otras instituciones de la función Ejecutiva.

En la actualidad, el Banco Central del Ecuador no tiene programas ni proyectos de inversión; sin embargo, se han establecido proyectos institucionales financiados con presupuesto propio, mismos que se alinean a los objetivos estratégicos institucionales indicados previamente.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO	PLAZO	PRESUPUESTO
OEI 1: Mantener la estabilidad monetaria a través de la instrumentación de políticas sustentadas en investigaciones, propuestas técnicas e información económica que coadyuven al desarrollo del país.	Proyecto de Cambio de Año Base de las Cuentas Nacionales (En ejecución)	Tres años (hasta 2023)	$1.230.080,00
	Programa de Gobernanza de Datos del Banco Central del Ecuador	Cuatro años	Por definir
OE2.: Mantener la operación eficiente del Sistema Central de Pagos y fomentar la utilización de medios de pagos electrónicos, con estándares de calidad, que coadyuven a la estabilidad financiera.	Auditoría del componente tecnológico de la nueva plataforma de pagos	Un año	Por definir
	Reingeniería del Sistema de Cuentas Corrientes	Primera fase: Cuatro años	Por definir
	Fortalecimiento del servicio del Depósito Centralizado de Valores.	Tres años	$ 1.719.186,00
	Proyecto de Educación Financiera en medios de pago electrónicos	Un año	$ 75.878,00
	Proyecto de implementación tecnológica para terceros vinculados	Un año	Por definir
	Cambio del Portal de la Entidad de Certificación (ECI)	Un año	Por definir
OEI 3: Mantener la liquidez de la economía a través de las operaciones de inversión, gestión de las reservas internacionales y de la compra del oro no monetario, en su rol de custodio de la dolarización.	Proyecto Sistema Especializado de Administración de Fideicomisos (ADF) Fase III (En ejecución)	Tres años (hasta 2023)	$272.118,00
	Implementación de Mesa de Dinero en el Banco Central del Ecuador (En proceso de cierre del proyecto)	Un año (hasta 2021)	No contempla presupuesto para los siguientes años
	Implementación de Normas de Contabilidad Internacionalmente reconocidas (En proceso de cierre del proyecto)	Un año (hasta 2021)	No contempla presupuesto para los siguientes años
OEI 4: Mantener la eficiencia, seguridad, transparencia e integridad institucional y el permanente relacionamiento con	Mantener y mejorar el Sistema de Gestión Antisoborno (ISO 37001:2017), e implementar un Sistema de Gestión de Calidad	Dos años	$72.800,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO	PLAZO	PRESUPUESTO
la ciudadanía a través de los diferentes canales y servicios del Banco Central, sus museos y bibliotecas.	basado procesos (ISO 9001:2015)		
	Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones PETIC 2023-2025	Cuatro años	Por definir
	Desarrollo de una solución informática para la Gestión de Compras Públicas	Dos años	Por definir
	Proyecto de Reingeniería del Sistema Contable del Banco Central del Ecuador	Dos años	Por definir
	Fortalecimiento y repotenciación de bibliotecas y museos del Banco Central del Ecuador	Dos años	Por definir
	Fortalecimiento de la Plataforma de Inteligencia de Negocios del Banco Central del Ecuador(incluye software y hardware)	Cuatro años	Por definir
	Obtención de certificación internacional del Instituto de Auditores Internos (Primera institución pública con certificación de unidad de auditoría)	Un año	Por definir
	Proyecto de Auditoría Continua de procesos prioritarios para que el auditor certifique y alerte de manera oportuna	Cuatro años	Por definir
	Aprobación del Manual y Clasificación de Puestos y plantilla óptima (análisis de tiempos y cargas en función de la nueva Estructura Organizacional)	Un año	Por definir

Notas:
Los proyectos del Banco Central del Ecuador corresponden a proyectos de fortalecimiento institucional financiados con recursos propios. Los proyectos detallados con recursos económicos asignados, es importante mencionar que los mismos se encuentran contemplados en la Planificación Operativa Anual 2022 y Plurianual 2022 -2025, que se adjunta al presente documento como anexo, misma que fue enviada con Memorando Nro. BCE-SGG-2021-0163-M a la Junta de Política y Regulación Monetaria para su aprobación con fecha 28 de noviembre de 2021.
Los proyectos que se detallan con presupuesto por definir se encuentran en etapa de análisis de prefactibilidad, sus presupuestos serán definidos cuando éstos sean validados y aprobados, conforme, los procesos establecidos en la Guía Metodológica de Proyectos del Banco Central del Ecuador.

6.3. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE TERRITORIAL

Elaborado por: CGPGE
Fuente: Dirección de Procesos, Calidad e Innovación

Adicionalmente el Banco Central del Ecuador, de acuerdo a la naturaleza de sus competencias, servicios y productos, establece una operación transversal a nivel nacional, focalizando sus operaciones en la planta central, localizada en la ciudad de Quito, con dos oficinas técnicas y de prestación de servicios en el territorio en las ciudades de Guayaquil y Cuenca, dependientes del nivel central, y una oficina técnica en Machala cuya función es la gestión de comercialización de oro.

Al respecto, es importante señalar que las Direcciones Zonales tienen como misión "Asegurar la prestación de los productos y servicios de banca central, así como una eficiente gestión administrativa en la zona, a través del cumplimiento de las directrices técnicas de planta central y la normativa legal vigente.", cuya gestión se basa en las siguientes atribuciones:

- Atender los requerimientos planteados por las entidades del sistema financiero e instituciones del sector público, para la prestación de servicios de banca central en la zona.
- Fomentar y coordinar el acceso y uso de los servicios financieros, sistemas de pago y otros medios de pago electrónico.
- Gestionar la comercialización del oro en la zona.

- Administrar, gestionar y liquidar los activos transferidos por las entidades financieras extintas en la zona.
- Coordinar con las unidades correspondientes de planta central la gestión de presupuesto, talento humano, provisión de servicios institucionales, recursos materiales, tecnológicos y la gestión documental, a fin garantizar la ejecución de los procesos sustantivos en la zona.

VII. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL

7.1 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL

Con base en el marco legal vigente y aplicable al Banco Central del Ecuador, se considera a la Programación Anual y Plurianual como un instrumento orientador de la gestión institucional, determinado en un solo cuerpo íntegro denominado: ***"Plan Operativo Plurianual 2022 y Programación Plurianual 2022-2025"***. Esta herramienta institucional contiene campos de información relevantes para la gestión del Banco Central del Ecuador, en alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, denominado para este período de gobierno como "Plan Nacional Creando Oportunidades".

La estructura del ***"Plan Operativo Plurianual 2022 y Programación Plurianual 2022-2025"***, contempla los siguientes campos de información estratégica:

- Líneas estratégicas generales
- Coordinación General/Subgerencia
- Objetivos específicos
- Unidad ejecutora
- Objetivo operativo
- Indicador objetivo
- Meta del indicador
- Gestión interna
- Pertenencia a Proyecto de Inversión
- Nombre del Proyecto
- Componente
- Indicador del Proyecto
- Centro de Responsabilidad Presupuestaria (CRP)
- Descripción de la Actividad

Asimismo, respecto a la información presupuestaria, la matriz del mencionado Plan contempla:

- Código cuenta
- Código auxiliar
- Nombre cuenta
- Nombre auxiliar
- Nombre detalle
- Código detalle
- Tipo cuenta
- Estado PAC (arrastre/nuevo)
- PAC (actividad pertenece al Plan Anual de Contrataciones)
- Plurianual

- Campos de información mensualizado 2022
- Monto 2023
- Monto 2024
- Monto 2025
- Observaciones

Como archivo anexo, se apreciará la Matriz del ***"Plan Operativo Anual 2022 y Plurianual 2022-2025"*** sobre la base que se levantó y desarrolló la planificación institucional; la misma que se adjunta al presente documento como archivo anexo, y que fue enviada con Memorando Nro. BCE-SGG-2021-0163-M (adjunto), con fecha 28 de noviembre de 2021, a la Junta de Política y Regulación Monetaria para su aprobación.

La estructura del ***"Plan Operativo Anual 2022 y Plurianual 2022-2025"*** del Banco Central del Ecuador, contempla la desagregación de actividades planificadas por todas las unidades administrativas del nivel central y por las Direcciones Zonales, que permiten que la acción institucional se desagregue a nivel de actividades permanentes presupuestadas sobre la base de la programación de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios permanentes y de larga duración, registradas de acuerdo al plan de cuentas institucional y respaldadas en las atribuciones y responsabilidades establecidos en el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos del Banco Central del Ecuador y sus resoluciones conexas.

El mencionado instrumento ha sido desarrollado de manera interactiva con todas las unidades administrativas del Banco Central del Ecuador y en participación con la unidad administrativa financiera, con la finalidad de vincular el Plan Estratégico y el Presupuesto Plurianual, considerando variables pertinentes, como la optimización de recursos públicos, la priorización de actividades orientadas al cumplimiento de metas y el entorno económico general.

De acuerdo a los procesos internos del BCE y conforme a las instrucciones y lineamientos de elaboración de Proforma Presupuestaria y Programación Anual de la Política Pública, emitidos por las entidades rectoras de la Planificación y Finanzas Públicas, el Banco Central del Ecuador realiza el Plan Operativo Anual – POA para cada período fiscal, en función de las actividades que permiten la sostenibilidad de la gestión.

El Plan Operativo Anual, tal como se explicó en líneas anteriores, contempla las actividades que permiten la operatividad y gestión del BCE con el presupuesto basado en estudios de mercado, cotizaciones, análisis de POA de períodos anteriores, ejecución presupuestaria del año en curso, etc.

En este sentido y de acuerdo a los clasificadores de cuentas vigentes para el BCE, el POA contempla cuentas y auxiliares correspondientes a gastos operativos, gastos financieros, gastos administrativos, gastos de masa salarial, gastos de política, gastos extraordinarios, inversión (bienes de larga duración), otros.

Los proyectos de fortalecimiento institucional forman parte del Plan Operativo Anual y son priorizados por el BCE bajo los procedimientos correspondientes establecidos para el efecto, y se ejecutan como parte de la gestión permanente institucional.

Actualmente, la programación presupuestaria 2022-2025, muestra el POA 2022 con todos los rubros correspondientes a la planificación institucional, que sustenta la operatividad de la gestión, y contempla montos para 2023 a 2025 de actividades correspondientes a contratos

plurianuales, en su mayoría relacionados a mantenimientos de bienes y equipos con vigencia tecnológica.

Sin embargo, con el fin de que se considere el monto total de la operatividad anual para los años 2023 a 2025, se realiza una proyección basada en los índices inflacionarios proyectados por INEC en materia económica, mismos que se utilizan como referencia, dejando constancia de que dichos montos serán actualizados cada año en función de las proformas presupuestarias aprobadas para cada período fiscal y lo establecido en el Plan Estratégico institucional, sus metas e indicadores.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de la programación presupuestaria 2022-2025 por tipo de gasto, aprobada por la Junta de Política y Regulación Monetaria mediante resolución Nro. JPRM-2021-005-G:

TIPO DE GASTO	TOTAL 2022	VALOR AÑO 2023	VALOR AÑO 2024	VALOR AÑO 2025
DEPREC. AMORTIZACIONES Y PROVISIONES	10.623.837	-	-	-
GASTOS ADMINISTRATIVOS	19.241.925	8.951.653	5.084.353	1.827.656
GASTOS DE MASA SALARIAL	22.997.064	-	-	-
GASTOS DE POLÍTICA	2.698.770	182.478	21.478	21.478
GASTOS EXTRAORDINARIOS	134.300	11.000	-	-
GASTOS FINANCIEROS	640.630	-	-	-
INVERSIÓN	11.961.312	1.150.891	-	-
TOTAL	**68.297.838** Total Presupuesto 2022	**10.296.022** Piso Presupuestario 2023	**5.105.831** Piso Presupuestario 2024	**1.849.134** Piso Presupuestario 2025

El detalle presupuestario fue aprobado mediante Resolución No JPMF-2021-005-G y el detalle se puede evidenciar en el Anexo 4: MATRIZ PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL 2022 Y PLURIANUAL 2023 – 2025.

Así mismo, el siguiente cuadro presenta la proyección de gastos para los años 2023 a 2025, a partir de lo planificado para el año 2022, datos históricos, y considerando el índice de inflación.

Proforma 2022	Proyección 2023	Proyección 2024	Proyección 2025
68.297.838	66,943,199	67,813,461	68,695,036

Fuente: INEC: Boletín Técnico N°09-2021-IPC
Última Inflación a Sept. 2021: 1.30%.

Nota: Se aclara que la proyección de gastos, es un ejercicio basado en los históricos y los rubros mínimos requeridos para el funcionamiento del Banco.

El detalle de metas establecidas para el periodo 2021 y 2025, se encuentran detallados en los siguientes anexos:

- Anexo 1: PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA
- Anexo 2: MATRIZ PARA ELABORAR LA PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA (Desglose de la Meta Anual), y
- Anexo 3: MATRIZ PARA ELABORAR LA PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA (Desglose de la Meta Semestral).

7.2. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

De conformidad con lo establecido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica es la encargada de:
La implementación, seguimiento y control del plan estratégico institucional.

La gestión y generación de alertas a la ejecución de cada uno de los planes estratégicos, operativos y proyectos institucionales.

Evaluación Ex Post.

El seguimiento y la evaluación, se constituyen en dos fases del ciclo de la política pública (Guía de Evaluación de Políticas Públicas, Secretaría Nacional de Planificación, 2021).

En este sentido el seguimiento corresponde al "proceso sistemático de observación, medición y análisis a fin de verificar la realización progresiva y avance de la política pública y sus resultados, con fines de control de gestión e insumo para la toma de decisiones, corrección de las acciones implementadas y como medio de alcanzar las metas establecidas".

Así mismo la evaluación es la "valoración sistemática, integral y objetiva del diseño, ejecución, efectos e impactos de una intervención pública, con base en la evidencia y con el fin de contribuir a mejorar, actualizar o reformular las políticas públicas".

Al respecto se considera que los principales objetivos del seguimiento y evaluación institucional decantan en la mejora de los procesos internos generando alertas para optimizar la gestión, y que la información que se genere facilite la toma de decisiones.

La estrategia de seguimiento y evaluación institucional tendrá como característica básica la participación de diferentes actores institucionales que, respondiendo a una programación de espacios de coordinación, generen insumos y alertas tempranas para la toma de decisiones en función del logro de objetivos y metas propuestas.

En este contexto la Resolución No. 466-20f 8-G establece para la Dirección de Planificación y Seguimiento, como atribuciones y responsabilidades "Articular la planificación estratégica a los objetivos, políticas, metas e indicadores del Plan Nacional de Desarrollo y a la política del sector; así como la planificación operativa con los planes, programas, procesos y proyectos vinculados al presupuesto", "Desarrollar y mantener actualizado el plan estratégico

institucional en el marco técnico y legal vigente, en coordinación con las unidades administrativas del Banco Central del Ecuador" y "Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de la ejecución de la planificación estratégica, así como de los planes, programas y proyectos ¡institucionales a fin de generar las alertas correspondientes"

En este sentido, la Institución cuenta con un personal capacitado y multidisciplinario para cumplir con efectividad estas tareas y poder establecer alertas tempranas por desfases en la ejecución de los planes, programas y proyectos; así como retroalimentar el siguiente proceso de planificación estratégica.

7.3. ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN Y EMPODERAMIENTO DEL PLAN INSTITUCIONAL

Un Plan Estratégico Institucional debe ser comunicado eficazmente a todos los integrantes de la organización, pues su ejecución depende de todos y para esto es necesario levantar una estrategia de comunicación que permita que el personal interiorice lo establecido en el plan y se identifique con el mismo.

Campañas internas de comunicación

- Campañas de mailing: Comunicaciones internas enviadas a través de correo electrónico a los funcionarios de la institución con mensajes cortos pero efectivos e imágenes persuasivas.

- Intranet: El PEI estará publicado en la intranet institucional, a fin de que el personal pueda acceder al mismo.

Dinámicas cortas y creativas que se realicen al interior de las unidades administrativas, con la participación de todas o la mayor parte del equipo, que permita interiorizar los elementos orientadores del Plan Estratégico Institucional.

VIII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Análisis FODA:	Es una herramienta de análisis estratégico que permite, a través de una exploración del ambiente interno y externo de una organización, obtener un diagnóstico preciso de la situación actual de la entidad y del sector al que pertenece, y tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.
Estrategia:	Las estrategias son todas aquellas acciones que se orientan a solventar un problema o carencia identificada en el análisis de diagnóstico institucional, el direccionamiento estratégico o prioridades establecidas por las autoridades para el período Plan Estratégico (SENPLADES, 2012)
Indicador:	Es una expresión matemática que sintetiza la información esencial de un evento, y permite medir el cumplimiento de los objetivos y de las metas descritas en el Plan Estratégico Institucional. Es observable, medible y puede ser observada para mostrar cambios y progresos para el logro de un resultado.
Matriz F.O.D.A:	Es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite conocer los factores internos y externos que influyen positiva o negativamente sobre los procesos y actividades básicas, y que facilitan o dificultan la gestión. Debe su nombre a los factores que componen la misma: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. Las Fortalezas y Debilidades son internas a lo que se está analizando, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos al mismo.
Meta:	Son estimaciones cuantitativas de lo que se busca alcanzar en un período definido, sean estos impactos, efectos o productos. Se definen en términos de cantidad, calidad y tiempo; se establecen o plantean a partir de los indicadores seleccionados y en concordancia a las competencias de la entidad.
Metodología:	Conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar los objetivos que rigen una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos.
Misión:	Es el fin o razón de ser de la entidad. La misión debe establecer lo que la entidad pretende cumplir en el entorno en el que actúa, es decir, qué va

TÉRMINO	DEFINICIÓN
	a hacer y para quién.
Objetivos estratégicos:	Son los logros o propósitos que la entidad espera tener a mediano y largo plazo para el cumplimiento de la misión, la visión y la política de calidad de la entidad.
Plan:	Es un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para conseguir un objetivo.
Plan Operativo Anual:	Es un documento formal en el que se describen, los objetivos a conseguir durante el periodo. El plan operativo anual debe estar alineado con el Plan Estratégico Institucional.
Planificación Estratégica Institucional:	Proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas (SENPLADES, 2012, pág. 13).
Planificación del Desarrollo:	La Constitución de la República constituye el marco fundamental que posesiona la planificación del desarrollo como un deber del Estado para la consecución del Buen Vivir. Constitución
Proyecto:	Conjunto de las actividades que desarrolla una entidad para alcanzar un determinado objetivo. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada.
Proceso:	Un proceso se define como un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar elementos de entrada en productos con un valor agregado.
TICs:	Las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) son aquellas tecnologías que se emplean para transformar y gestionar la información; en particular, el uso de sistemas informáticos que permiten producir, preservar, renovar y recuperar esta información.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Visión:	Indica a dónde se dirige la entidad a largo plazo. Es decir, en qué espera convertirse teniendo en cuenta el contexto, el entorno, las nuevas tecnologías, las necesidades y las expectativas de la ciudadanía.

IX. GLOSARIO DE ABREVIACIONES

BCE: Banco Central del Ecuador
OEI: Objetivos Estratégicos Institucionales
ETN: Estrategia Territorial Nacional
TBC: Títulos del Banco Central
PND: Plan Nacional de Desarrollo
CGPGE: Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
POA: Plan Operativo Anual
PEI: Planificación Estratégica Institucional.
COMF: Código Orgánico Monetario y Financiero

X. BIBLIOGRAFÍA

- Plan Nacional de Desarrollo “Creando Oportunidades 2021 – 2025”.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Quito: RO332 Sep 2014, última modificación 05 mayo 2021.
- Secretaría Nacional de Planificación, 2021, “Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa”.
- Secretaría Nacional de Planificación, 2021, “Guía de Evaluación de Políticas Públicas”.
- Senplades, 2012, Guía metodológica de planificación institucional.
- Senplades, 2017, Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.
- Banco Central del Ecuador- Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales Resultados en valores corrientes y constantes a precios de 2007 - Período: 2000 - 2021.
- Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021 Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica.
- Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2021 (ENEMDU) Indicadores de Pobreza y Desigualdad junio 2021.
- Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores Laborales septiembre 2021.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador en cifras Registro estadístico de camas y egresos hospitalarios.
- Ministerio de Educación, noticias en página web. comunicación, anunció las fechas para el retorno a clases presenciales.
- Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, proyecto de inversión pública.

XI. ANEXOS

11.1 ANEXO 1 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Matriz Elaboración Programación Plurianual de la Política Pública 1era. Parte (Alineación)			
Programación Plurianual de la Política Pública	Objetivo Estratégico Institucional 1	* Plan Nacional de Desarrollo	**Objetivo del PND 4:** Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente
			Política del PND: 4.5 Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusivo y sostenible.
			Política del PND: 4.6 Consolidar y afianzar la dolarización a través de la implementación de medidas de política económica y financiera que contribuyan a la sostenibilidad de la balanza de pagos.
			Meta del PND: Incrementar el porcentaje promedio de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales del 88% al 97%
			Indicador del PND: Porcentaje promedio anual de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales.
		* Política Sectorial	*Política Sectorial en construcción*
		*Planificación Institucional	Prioridad del OEI 1
			Objetivo Estratégico Institucional - OEI 1: Mantener la estabilidad monetaria a través de la instrumentación de políticas sustentadas en investigaciones, propuestas técnicas e información económica que coadyuven al desarrollo del país.
			Indicador 1.1: Porcentaje promedio anual de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales.
			Línea Base indicador 1.1: 88%
			Meta del Indicador 1.1: 97%
	Objetivo Estratégico Institucional 2	* Plan Nacional de Desarrollo	**Objetivo del PND 4 :** Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente
			Política del PND: 4.5 Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusivo y sostenible.
			Política del PND: 4.6 Consolidar y afianzar la dolarización a través de la implementación de medidas de política económica y financiera que contribuyan a la sostenibilidad de la balanza de pagos.
			Meta del PND: Incrementar el porcentaje promedio de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales del 88% al 97%
			Indicador del PND: Porcentaje promedio anual de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales.
		* Política Sectorial	*Política Sectorial en construcción*
		*Planificación Institucional	Prioridad del OEI 2
			Objetivo Estratégico Institucional - OEI 2: Mantener la operación eficiente del Sistema Central de Pagos y fomentar la utilización de medios de pagos electrónicos, con estándares de calidad, que coadyuven a la estabilidad financiera.
			Indicador 2.1: Porcentaje de crecimiento anual de las operaciones de pagos interbancarios.
			Línea Base indicador 2.1: 20% crecimiento anual
			Meta del Indicador 2.1: 40% crecimiento cuatrienal; 10% anual

Matriz Elaboración Programación Plurianual de la Política Pública 1era. Parte (Alineación)			
	Objetivo Estratégico Institucional 3	* Plan Nacional de Desarrollo	**Objetivo del PND 4 :** Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente
			Política del PND: 4.6 Consolidar y afianzar la dolarización a través de la implementación de medidas de política económica y financiera que contribuyan a la sostenibilidad de la balanza de pagos.
			Meta del PND: Incrementar el porcentaje promedio de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales del 88% al 97%
			Indicador del PND: Porcentaje promedio anual de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales.
		* Política Sectorial	*Política Sectorial en construcción*
		*Planificación Institucional	Prioridad del OEI 3
			Objetivo Estratégico Institucional - OEI 3: Mantener la liquidez de la economía a través de las operaciones de inversión, gestión de las reservas internacionales y de la compra del oro no monetario, en su rol de custodio de la dolarización.
			Indicador 3.1: Incrementar el promedio anual de liquidez del portafolio de corto plazo disponible en inversiones altamente líquidas
			Línea Base indicador 3.1: 40%
			Meta del Indicador 3.1: 60% meta cuatrienal
	Objetivo Estratégico Institucional 4	* Plan Nacional de Desarrollo	**Objetivo del PND 4:** Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente
			Política del PND: 4.6 Consolidar y afianzar la dolarización a través de la implementación de medidas de política económica y financiera que contribuyan a la sostenibilidad de la balanza de pagos.
			Meta del PND: Incrementar el porcentaje promedio de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales del 88% al 97%
			Indicador del PND: Porcentaje promedio anual de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales.
			Objetivo del PND 14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia, en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía
			Política del PND: 14.3. Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.
			Meta del PND: Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,10 a 8
			Indicador del PND: Índice de percepción de calidad de los servicios públicos.
		* Política Sectorial	*Política Sectorial en construcción*
		*Planificación Institucional	Prioridad del OEI 4
			Objetivo Estratégico Institucional - OEI 4: Mantener la eficiencia, seguridad, transparencia e integridad institucional y el permanente relacionamiento con la ciudadanía a través de los diferentes canales y servicios del Banco Central, sus museos y bibliotecas.
			Indicador 4.1: Porcentaje de ejecución presupuestaria
			Línea Base indicador 4.1: 94,13%
			Meta del Indicador 4.1: 95%
			Indicador 4.2: Porcentaje de Satisfacción del Usuario Externo
			Línea Base indicador 4.2: 93%
			Meta del Indicador 4.2: 93%

11.2 ANEXO 2: MATRIZ PARA ELABORAR LA PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA (Desglose de la Meta Anual)

Programación Plurianual de la Política Pública				
OEI 1: Mantener la estabilidad monetaria a través de la instrumentación de políticas sustentadas en investigaciones, propuestas técnicas e información económica que coadyuven al desarrollo del país.	Desglose Anual Meta	Indicador: Porcentaje promedio anual de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales		
		Línea Base 2020	88%	Porcentaje
		Meta cuatrienal	97%	Porcentaje
		Valor absoluto	9%	Porcentaje de incremento cuatrienal
	Comportamiento del Porcentaje de Incremento Cuatrienal			
	Línea Base 2020 88%	Porcentaje de incremento Año 1 3%	Meta Año 1 91%	
	Meta Año 1 91%	Porcentaje de incremento Año 2 2%	Meta Año 2 93%	
	Meta Año 2 93%	Porcentaje de incremento Año 3 2%	Meta Año 3 95%	
	Meta Año 3 95%	Porcentaje de incremento Año 4 2%	Meta Año 4 97%	

Fuente: Ficha Metodológica PND 2021 -2025: Meta 4.6.1 BCE

Programación Plurianual de la Política Pública				
OEI 2: Mantener la operación eficiente del Sistema Central de Pagos y fomentar la utilización de medios de pagos electrónicos, con estándares de calidad, que coadyuven a la estabilidad financiera.coadyuven al desarrollo del país.	Desglose Anual Meta	Indicador: Porcentaje de crecimiento anual de las operaciones de pagos interbancarios		
		Línea Base	20%	Porcentaje
		Meta cuatrienal	60%	Porcentaje
		Valor absoluto	40%	Porcentaje de incremento cuatrienal
	Comportamiento del Porcentaje de Incremento Cuatrienal			
	Línea Base 20%	Porcentaje de incremento Año 1 10%	Meta Año 1 30%	
	Meta Año 1 30%	Porcentaje de incremento Año 2 10%	Meta Año 2 40%	
	Meta Año 2 40%	Porcentaje de incremento Año 3 10%	Meta Año 3 50%	
	Meta Año 3 50%	Porcentaje de incremento Año 4 10%	Meta Año 4 60%	

Programación Plurianual de la Política Pública				
OEI 3: Mantener la liquidez de la economía a través de las operaciones de inversión, gestión de las reservas internacionales y de la compra del oro no monetario, en su rol de custodio de la dolarización.	Desglose Anual Meta	Indicador: Incrementar el promedio anual de liquidez del portafolio de corto plazo disponible en inversiones altamente líquidas		
		Línea Base	40%	Porcentaje
		Meta cuatrienal	60%	Porcentaje
		Valor absoluto	20%	Porcentaje de incremento cuatrienal

Comportamiento del Porcentaje de Incremento Cuatrienal		
Línea Base 2020	**Porcentaje de incremento Año 1**	**Meta Año 1**
40%	5%	45%
Meta Año 1	**Porcentaje de incremento Año 2**	**Meta Año 2**
45%	5%	50%
Meta Año 2	**Porcentaje de incremento Año 3**	**Meta Año 3**
50%	5%	55%
Meta Año 3	**Porcentaje de incremento Año 4**	**Meta Año 4**
55%	5%	60%

Programación Plurianual de la Política Pública 3ra parte							
OEI 4: Mantener la eficiencia, seguridad, transparencia e integridad institucional y el permanente relacionamiento con la ciudadanía a través de los diferentes canales y servicios del Banco Central, sus museos y bibliotecas.	Desglose Anual Meta	Indicador: Porcentaje de ejecución presupuestaria			Indicador: Porcentaje de Satisfacción del Usuario Externo		
		Línea Base	94.13%	Porcentaje	Línea Base	93%	Porcentaje
		Meta cuatrienal	95%	Porcentaje	Meta cuatrienal	93%	Porcentaje
		Valor absoluto	0.87%	Porcentaje	Valor absoluto	0%	Porcentaje
	Meta Año 1:	0.87%		Porcentaje	0%		Porcentaje
	Meta Año 2:	0%		Porcentaje	0%		Porcentaje
	Meta Año 3:	0%		Porcentaje	0%		Porcentaje
	Meta Año 4:	0%		Porcentaje	0%		Porcentaje

ANEXO 3: MATRIZ PARA ELABORAR LA PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA
(Desglose Meta Semestral)

Programación Plurianual de la Política Pública				
2da parte				
OEI 1: Mantener la estabilidad monetaria a través de la instrumentación de políticas sustentadas en investigaciones, propuestas técnicas e información económica que coadyuven al desarrollo del país.	Desglose Anual Meta	Indicador: Porcentaje promedio anual de cobertura de pasivos del primer sistema de balance del Banco Central del Ecuador respecto a las Reservas Internacionales		
		Línea Base 2020	88%	Porcentaje
		Meta cuatrienal	97%	Porcentaje
		Valor absoluto	9%	Porcentaje
		Meta Anual	91%	Porcentaje
	Meta Semestre 1	N/A		3%
	Meta Semestre 2	3%		Porcentaje de incremento anual

(*) La medición de la meta propuesta para el indicador del OE 1 será reportada anualmente

Programación Plurianual de la Política Pública				
2da parte				
OEI 2: Mantener la operación eficiente del Sistema Central de Pagos y fomentar la utilización de medios de pagos electrónicos, con estándares de calidad, que coadyuven a la estabilidad financiera.	Desglose Anual Meta	Indicador: Porcentaje de crecimiento anual de las operaciones de pagos interbancarios		
		Línea Base	20%	Porcentaje
		Meta cuatrienal	60%	Porcentaje
		Valor absoluto	40%	Porcentaje
		Meta Anual	30%	Porcentaje
	Meta Semestre 1	N/A*		10%
	Meta Semestre 2	10%		Porcentaje de incremento anual

(*) La medición de la meta propuesta para el indicador del OE 2 será reportada anualmente

Programación Plurianual de la Política Pública				
2da parte				
OEI 3: Mantener la liquidez de la economía a través de las operaciones de inversión, gestión de las reservas internacionales y de la compra del oro no monetario, en su rol de custodio de la dolarización.	Desglose Anual Meta	Indicador: Incrementar el promedio anual de liquidez del portafolio de corto plazo disponible en inversiones altamente líquidas		
		Línea Base	40%	Porcentaje
		Meta cuatrienal	60%	Porcentaje
		Valor absoluto	20%	Porcentaje
		Meta Anual	45%	Porcentaje
	Meta Semestre 1	N/A*		5%
	Meta Semestre 2	5%		Porcentaje de incremento anual

(*) La medición de la meta propuesta para el indicador del OE 3 será reportada anualmente

Programación Plurianual de la Política Pública							
2da parte							
OEI 4: Mantener la eficiencia, seguridad, transparencia e integridad institucional y el permanente relacionamiento con la ciudadanía a través de los diferentes canales y servicios del Banco Central, sus museos y bibliotecas.	Desglose Anual Meta	Indicador: Porcentaje de ejecución presupuestaria			Indicador: Porcentaje de Satisfacción del Usuario Externo		
		Línea Base	94.13%	Porcentaje	Línea Base	93%	Porcentaje
		Meta cuatrienal	95%	Porcentaje	Meta cuatrienal	93%	Porcentaje
		Valor absoluto	0.87%	Porcentaje	Valor absoluto	0%	Porcentaje
		Meta Anual	95%	Porcentaje	Meta Anual	93%	Porcentaje
	Meta Semestre 1	N/A*		N/A	N/A*		N/A
	Meta Semestre 2	0.87%		Porcentaje	0%		Porcentaje

(*) La medición de la meta propuesta para el indicador del OE 4 será reportada anualmente

11.3 ANEXO 4: MATRIZ PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL 2022 Y PLURIANUAL 2023 – 2025.

Revisar anexo en Excel “POA 2022 – 2025”.

Banco Central del Ecuador