

TÉRMINOS DE REFERENCIA¹ CONSULTORÍA: CONSULTORÍA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS Y DE LA NORMATIVA GENERAL DE LA CFN B.P.

ENTIDAD IMPLEMENTADORA: CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL B.P.

NOMBRE DEL PROYECTO: PROYECTO DE ACCESO A FINANCIAMIENTO PRODUCTIVO PARA MIPYMES” FINANCIADO CON RECURSOS DEL BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO (BIRF)

COMPONENTE 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA CFN B.P.

Nota: Por “Términos de Referencia”: se entiende los Términos de Referencia en los que se explican los objetivos, el alcance del trabajo, las actividades y las tareas que se deberán realizar, las responsabilidades respectivas del Contratante y del Consultor, y los resultados y productos previstos de dicho trabajo.

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES.	3
2. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN.	4
3. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA.....	4
4. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA.	5
5. PRODUCTOS O SERVICIOS ESPERADOS.	6
6. TÉRMINOS DE EJECUCIÓN.....	12
7. METODOLOGÍA DE TRABAJO.	13
8. INFORMES DE LA CONSULTORÍA Y CRONOGRAMA DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS.	14
9. PERFIL DE LA FIRMA CONSULTORA Y EL EQUIPO CONSULTOR.	14
10. APORTES DEL CONTRATANTE Y PERSONAL DE CONTRAPARTIDA.	17
11. CONFIDENCIALIDAD Y DERECHOS DE TÍTULOS.	18
12. DEFINICIONES.....	18
13. FIRMAS.	18

1. ANTECEDENTES.

La Corporación Financiera Nacional B.P. (CFN) tiene como objetivo fundamental proporcionar acceso al crédito a los diversos sectores económicos del país, con un enfoque especial en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), contribuyendo al desarrollo económico del Ecuador a través de la canalización de recursos como banca de segundo piso. En este contexto, la CFN ofrece productos y servicios financieros que fomentan la inclusión financiera y el crecimiento de los sectores productivos, facilitando el acceso a crédito mediante instituciones financieras que actúan como intermediarias.

Con las reformas establecidas por el Decreto Ejecutivo Nro. 291, publicado el 13 de junio de 2024, las competencias de la CFN han sido redefinidas. En su artículo 4, se establece que la CFN actuará como banca de segundo piso mediante el otorgamiento de líneas de crédito y garantías parciales en colaboración con entidades del sector financiero privado, dirigidas a actividades productivas. Además, en el artículo 10, se reformulan sus competencias en el ámbito fiduciario, otorgándole facultades para actuar como administradora fiduciaria, incluyendo la administración de fondos de inversión, de fideicomisos y encargos fiduciarios, bajo las regulaciones correspondientes.

Estas reformas demandan una actualización integral del modelo de gestión institucional de la CFN, adaptándolo a las nuevas responsabilidades y funciones derivadas del Decreto Ejecutivo No. 291. Si bien ya se han desarrollado instrumentos clave de gestión institucional, como la matriz de competencias, la cadena de valor y el estatuto orgánico bajo este nuevo enfoque, es fundamental que expertos en banca de segundo piso revisen y estructuren el mapa de procesos, las fichas de caracterización y normativa general del banco, asegurando la coherencia y funcionalidad del modelo actualizado, y facilitando la implementación de mejoras alineadas a las mejores prácticas internacionales.

Para implementar este nuevo modelo de gestión y debido a que dentro de la institución no se cuenta con el conocimiento actualizado en banca de segundo piso, por lo que es imprescindible contar con una consultoría especializada en esta gestión, servicios fiduciarios y fondos de garantía, la cual trabajando en conjunto con la Gerencia de Calidad deberá reestructurar el mapa de procesos, reformular la normativa general y optimizar las políticas para que la CFN opere eficientemente bajo las nuevas disposiciones legales y regulatorias.

La CFN y el Banco Mundial firmaron el Convenio de Préstamo No.9131-EC por un monto de USD 260 millones de dólares para implementar el Proyecto de Acceso a Financiamiento Productivo para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes). Además, mediante Resolución Nro. DIR-039-2023 del 22 de junio de 2023, el Directorio de la CFN aprobó la Operación de financiamiento adicional No.9526-EC con Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) por USD 300.00 millones para la ampliación del Componente 3.

Este proyecto, que se ejecuta entre 2020 y 2027,¹ está estructurado en cuatro componentes:

1. Fortalecimiento de la capacidad institucional de la CFN;
2. Elaboración y mejora de productos financieros con el fin de promover el acceso a financiamiento de las Mipymes, a su vez cuenta con subcomponentes que implican el

¹ El Proyecto original se extendía entre 2020 y 2025. En simultaneo con la aprobación del financiamiento adicional, se aprobó la reestructuración del proyecto que incorporó *inter alia* la extensión del proyecto a Diciembre 2027.

fortalecimiento del Fondo Nacional de Garantías y de productos especializados de la CFN;

3. Línea de crédito intermediada por la CFN para las Instituciones Financieras Participantes (IFPs) que otorgarán subpréstamos a las Mipymes;
4. Manejo del Proyecto para financiar las actividades que permitan ejecutar el Proyecto de manera efectiva y eficiente.

Dentro del componente 1 (Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de la CFN), se contempla la contratación de asistencia técnica y el desarrollo de capacidades por un monto asignado de USD 3 millones, lo que incluye la contratación de la consultoría necesaria para apoyar este proceso.

La gestión operativa del banco exige un modelo de gestión por procesos que integre todas sus líneas de negocio, con énfasis en los mecanismos de segundo piso, servicios fiduciarios y fondos de garantías, completamente alineado con las regulaciones del sistema financiero ecuatoriano y las disposiciones de la administración pública relacionadas con su funcionamiento. Este enfoque debe ayudar a tener una administración eficaz que facilite la planificación, evaluación, monitoreo y control continuo de sus operaciones, permitiendo una gestión eficaz de sus procesos lo que contribuirá mejorar la respuesta a sus clientes y a minimizar los riesgos asociados, entre otros, al incumplimiento normativo dentro de la CFN.

Este proyecto de reforma de gestión es crucial para asegurar que la CFN cumpla su rol de manera eficiente como banca de segundo piso. La consultoría se centrará tanto en actualizar y optimizar el mapa de procesos, las fichas de caracterización (asegurando que sean ágiles, eficientes y alineados con las distintas líneas de negocio) y la reforma integral de las políticas del banco (asegurando su coherencia y eficacia operacional) como en la transferencia del conocimiento en banca de segundo piso y nuevas metodologías a la Gerencia de Calidad y funcionarios de la CFN.

2. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN.

Contar con la Consultoría para la reestructuración del mapa de procesos y de la normativa general de la CFN B.P.

3. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA.

Objetivo General²:

Optimizar la gestión por procesos, alineada con la transición de la CFN a banca de segundo piso conforme al Decreto Ejecutivo Nro. 291, que incluya que los procesos y políticas sean revisados y documentados de manera eficiente, para fortalecer la capacidad institucional, cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa del banco en todas las líneas de negocio del banco y el cumplimiento de objetivos institucionales.

Objetivos Específicos³:

² Explica el propósito principal del trabajo, estableciendo la meta final que se busca alcanzar.

³ Son los resultados parciales que, en conjunto, permiten lograr el objetivo general. Son concretos, medibles y orientados a la acción.

1. Diseñar y desarrollar los manuales generales necesarios para el funcionamiento óptimo de la CFN, basados en una adecuada alineación normativa.
2. Rediseñar el nuevo mapa de procesos que integre los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, alineado con los objetivos estratégicos de la entidad y un funcionamiento eficiente como banca de segundo piso.
3. Ejecutar capacitaciones técnicas especializadas sobre nuevas metodologías de trabajo al personal de la CFN para el sostenimiento de la gestión por procesos y sobre la actualización de documentos normativos.
4. Elaborar propuestas de normativa para su presentación a organismos de control, fundamentadas en las necesidades operativas del banco como banca de segundo piso y alineadas con las normativas nacionales e internacionales aplicables.

Los temas mencionados son enunciativos y no limitativos para el cumplimiento de los servicios a contratar.

4. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA.

Sin perjuicio del logro del objetivo primario y los objetivos secundarios de la consultoría, ésta deberá contemplar los siguientes elementos, con el fin de alinear las actividades con los principios de eficiencia, cumplimiento normativo y fortalecimiento de la capacidad institucional de la CFN:

1. **Revisión y desarrollo de las políticas institucionales:** el alcance de la revisión y actualización de las políticas normativas existentes de las CFN debe abarcar todo lo descrito en los documentos normativos existentes con el fin verificar su coherencia con los cuerpos legales en los cuales se enmarca el funcionamiento del banco en todos los ámbitos en que se desenvuelve: financiero, ambiental, laboral, etc. Adicionalmente, se debe reestructurar estos documentos de tal manera que impacte en la simplificación de estos documentos.
2. **Diseño de la gestión por procesos:** el alcance del mapa de procesos debe abarcar los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo de la CFN, desde el nivel de macroprocesos hasta procesos y subprocesos. El número de niveles de procesos deberá ser sugerido y sustentado por la Consultora. Se espera que la herramienta que utilice la Consultora para el diseño de los mapas y en la que se entregarán los archivos editables, no impliquen un costo adicional futuro en software para el mantenimiento por parte de la CFN. El nivel de diagramación debe llegar hasta los diagramas de flujo que se incluirán a los manuales específicos.
3. **Capacitaciones técnicas especializadas:** las cuales deben abarcar las nuevas metodologías de gestión por procesos y la de actualización de documentos normativos. Estas capacitaciones abarcarán al menos a los funcionarios de la Gerencia de Calidad, jefes de áreas y por lo menos 3 responsables por cada departamento de la CFN.
4. **Levantamiento de Propuestas Normativas Externas:** el alcance debe incluir propuestas viables que permitan adaptar la legislación y los procesos regulatorios actuales, a las necesidades específicas del banco respecto a la línea de negocio de segundo piso. Esto incluye la identificación de vacíos normativos o temáticas que requieran ajustes para cumplir con las reformas establecidas por el

Decreto Ejecutivo Nro. 291, así como con las regulaciones y normativas nacionales pertinentes.

5. PRODUCTOS O SERVICIOS ESPERADOS.

La consultoría tendrá como entregables los siguientes productos, que deben contener como mínimo la información indicada en cada caso:

1. **Plan de Ejecución de la Consultoría:** Desarrollar un plan de ejecución detallado que contemple, como mínimo, los siguientes aspectos:
 - Alcance: Definir las actividades a realizar y su relación con los objetivos establecidos, describiendo cada fase del proyecto, con tareas específicas y sus entregables.
 - Plazos: Elaborar un cronograma con fechas de inicio y finalización para cada fase, de modo que se pueda hacer un seguimiento del progreso.
 - Riesgos: Identificar posibles riesgos durante el proceso de consultoría y sus medidas de mitigación.
 - Costos de transición: Análisis de los recursos y competencias que la CFN deberá disponer o fortalecer para la correcta implementación de la consultoría. Esto incluye la identificación de necesidades de capital humano, redistribución de roles, formación o capacitación requerida para la ejecución efectiva del proyecto, así como otros costos asociados a la adecuación institucional necesaria para acompañar la consultoría.
 - Comunicación: Desarrollar una estrategia de comunicación que permita la correcta circulación de la información relevante tanto a nivel interno como externo. Esta estrategia debe contemplar:
 - Comunicación interna: Informar a todas las áreas relevantes de la CFN sobre el progreso de la consultoría, mediante reuniones periódicas con el equipo de gestión del banco.
 - Comunicación externa: Gestionar interacciones con entidades regulatorias y otros organismos de control, según sea necesario para la obtención información clave para las propuestas normativas.
 - Calidad: Establecer criterios y metodologías de evaluación para verificar la calidad en la implementación de la consultoría.

Este plan debe alinearse con las mejores prácticas de gestión por procesos y evaluación y mejora normativa, buscando que todas las actividades se lleven a cabo de manera eficaz y conforme a los objetivos del proyecto.

2. **Revisión y desarrollo de las políticas institucionales:** Realizar un diagnóstico de lo descrito en los documentos normativos existentes identificando aquellos que requieran una reestructuración profunda y aquellos que necesiten desarrollarse, para ayudar al correcto funcionamiento de CFN dentro del marco legal aplicable.
 - Reestructuración y actualización de las políticas institucionales: Realizar una reestructuración integral de las políticas generales del banco, no solo actualizándolas, sino rediseñándolas de manera que faciliten el cumplimiento de las funciones de la CFN en su transición al modelo de banca de segundo piso. Esta reestructuración debe vincular los manuales institucionales buscando su simplicidad y coherencia con los principios de eficiencia, transparencia, cumplimiento normativo, y que estén alineadas con los objetivos

estratégicos de la reforma institucional.

- Desarrollo de nuevas políticas: En caso de ser necesario, desarrollar nuevas políticas para integrar todas las líneas de negocio.

3. **Metodología de Actualización de la Normativa Institucional:** Definir y establecer la(s) metodología(s) para el sostenimiento de la gestión del marco normativo con la finalidad de mantenerlo actualizado e integrado en la gestión de la entidad. La consultora debe evaluar las herramientas más adecuadas y que se adapten a las necesidades del banco, incluyendo una comparación detallada de las características y beneficios de cada herramienta, de manera que se pueda evaluar objetivamente cuál es la mejor opción para la CFN. Esta metodología puede gestionarse de manera integrada o por separado a la metodología de la gestión por procesos. Esta metodología debe incluir por lo menos lo siguiente:

- **Desarrollar e implementar una metodología que permita la actualización de la normativa institucional:** Esta metodología debe ayudar a que las políticas y normativas estén siempre alineadas con los cambios regulatorios, operativos y las necesidades de la CFN a medida que se avanza en la implementación del modelo de banca de segundo piso.
- **Evaluación periódica de la normativa:** Definir un proceso regular y sistemático para evaluar y revisar la normativa institucional vigente para mantenerla vigente y eficiente, identificando oportunidades de mejora y ajuste conforme evolucionan los requisitos regulatorios, el entorno del mercado financiero y las estrategias del banco.
- **Ajustes a la normativa según los cambios regulatorios:** Establecer mecanismos para que la CFN pueda incorporar de manera efectiva las reformas y cambios regulatorios que surjan, para que todos los procedimientos, políticas y procesos internos permanezcan actualizados de acuerdo con las nuevas regulaciones del sistema financiero y la normativa pública. La metodología deberá considerar la normativa vigente, incluyendo las disposiciones establecidas por el Decreto Ejecutivo Nro. 291 y otras leyes aplicables.
- **Proponer herramientas informáticas que faciliten la gestión y administración de la normativa institucional:** Proponer al menos tres herramientas informáticas que faciliten el registro, seguimiento y actualización de las políticas, normativas y procedimientos, así como la integración de nuevos marcos regulatorios. Las herramientas deben incluir, como mínimo, las siguientes funciones:
 - Registro y seguimiento de normativas.
 - Notificaciones automáticas de cambios regulatorios.
 - Almacenamiento centralizado de documentos normativos.
 - Generación de informes y auditoría.

La propuesta debe incluir una comparación detallada de las características y beneficios de cada herramienta, de manera que se pueda evaluar objetivamente cuál es la mejor opción para la CFN. La comparativa debe considerar aspectos como: usabilidad, flexibilidad, costo, integración con sistemas existentes permitiendo su compatibilidad e interoperabilidad, escalabilidad, soporte y capacidad de adaptación a las necesidades operativas del banco. Aunque la implementación de las herramientas queda fuera del alcance de esta consultoría, la propuesta debe estar diseñada de manera que se ajuste a las necesidades operativas del banco y permita una elección informada sobre cuál herramienta es la más adecuada.

4. **Diseño y optimización de la gestión por procesos y elaboración del mapa de procesos y de las fichas de caracterización:** Desarrollar un mapa de procesos detallado y alineado con la estrategia

institucional, la cadena de valor y el nuevo estatuto.

- **Optimización de Procesos:**
 - Utilizar la cadena de valor definida como base para diseñar y optimizar los procesos internos del banco. Esto incluye revisar, ajustar y rediseñar los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo que forman parte de la cadena de valor.
 - Alinear los procesos con los objetivos estratégicos y que todos los pasos sean necesarios y eficientes, sin redundancias ni ineficiencias.
 - **Elaboración del Mapa de Procesos:**
 - Desarrollar un mapa de procesos detallado que visualice cómo los procesos interrelacionados contribuyen a la cadena de valor. Este mapa debe mostrar las relaciones entre los procesos y subprocesos y cómo cada uno contribuye a la entrega de valor al cliente y a la CFN.
 - Desarrollar un mapa de procesos claro, comprensible y aplicable en la práctica, proporcionando una referencia visual para la implementación y seguimiento de los procesos.
 - Establecer los **indicadores de gestión alineados** para cada uno de los procesos definidos en el mapa de procesos, definiendo su frecuencia, fórmula de cálculos y responsable de gestión. Estos indicadores deben estar alineados a los objetivos institucionales (alineamiento vertical) y a la satisfacción del cliente (alineamiento horizontal / transversal).
 - Establecer los **resultados o productos** esperados de cada proceso/subproceso, definiendo las características básicas de calidad y el proceso cliente que receptorá estos.
 - Desarrollar **fichas de caracterización** detalladas para cada proceso, que incluyan, entre otros: alcance, objetivos, actores responsables, resultados esperados e indicadores. Estas fichas servirán como herramienta clave para facilitar la comprensión y gestión de los procesos, y sirvan como base para la documentación clara y efectiva de estos.
5. **Metodología de la gestión por procesos:** Definir y establecer la(s) metodología(s) para el sostenimiento de la gestión por procesos, que incluye entre otros la planificación, implementación y evaluación de los procesos. La consultora debe evaluar las herramientas más adecuadas y que se adapten a las necesidades de la CFN. Esta metodología puede gestionarse de manera integrada o por separado a la metodología de actualización de la normativa institucional. Esta metodología debe incluir por lo menos lo siguiente:
- **Desarrollar e implementar una metodología que permita la gestión por procesos** en la CFN, permitiendo que los procesos (objetivos e indicadores) estén siempre alineados a la estrategia institucional y a las necesidades de la CFN a medida que se avanza en la implementación del modelo de banca de segundo piso.
 - Establecer la **planificación de acciones para conseguir los objetivos estratégicos** institucionales.
 - **Gestionar el inventario de procesos** y establecer criterios que determinen la necesidad de eliminar o implementar procesos.
 - **Evaluación periódica de los procesos:** Definir un proceso regular y sistemático para evaluar el desempeño de los procesos en alcanzar los objetivos planteados y las estrategias de la CFN.
 - **Proponer al menos tres herramientas informáticas para la gestión por procesos** que incluya por lo menos el control y seguimiento de los indicadores de gestión (KPIs) y planes

de acción, que faciliten la toma de decisiones y la mejora continua. Estas herramientas deben permitir centralizar y hacer más eficiente el seguimiento de los indicadores, así como la actualización de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. La propuesta debe incluir una comparación detallada de las características y beneficios de cada herramienta, para que se pueda evaluar objetivamente cuál es la mejor opción para la CFN. La comparativa debe considerar aspectos como: usabilidad, flexibilidad, costo, integración con sistemas existentes permitiendo su compatibilidad e interoperabilidad, escalabilidad, soporte y capacidad de adaptación a las necesidades operativas del banco. Aunque la implementación de las herramientas queda fuera del alcance de esta consultoría, la propuesta debe estar diseñada de manera que se ajuste a las necesidades operativas del banco y permita una elección informada sobre cuál herramienta es la más adecuada.

6. Capacitaciones Técnicas Especializadas: Con la finalidad de traspasar las competencias necesarias para el sostenimiento de la gestión por procesos y de la actualización normativa.

- **Capacitaciones en el sostenimiento de la gestión por procesos:** Proporcionar capacitaciones especializadas al menos a los funcionarios de la Gerencia de Calidad, jefes de áreas y por lo menos 3 responsables por cada departamento de la CFN, quienes se encargarán de gestionar los procesos internos de la institución. La capacitación debe estar enfocada en la Gestión por Procesos y el funcionamiento de banca de segundo piso abordando tanto la implementación de los nuevos procesos y en el levantamiento de procedimientos.
- **Capacitaciones en el sostenimiento de la gestión normativa:** Proporcionar capacitaciones especializadas al menos a los funcionarios de la Gerencia de Calidad, jefes de áreas y por lo menos 3 responsables por cada departamento de la CFN, quienes se encargarán de gestionar la normativa de la institución. La capacitación debe estar enfocada en la actualización normativa abordando tanto en el análisis normativo como en la actualización de manuales generales y específicos.

La formación debe buscar la comprensión teórica y la adopción efectiva de las nuevas prácticas y metodologías, contribuyendo al fortalecimiento de la eficiencia operativa, la efectividad en el cumplimiento de objetivos institucionales y el cumplimiento normativo continuo.

La Consultora deberá coordinar y acordar con la Gerencia de Calidad el plan de capacitación a ejecutar: temas, modalidad/tipo de capacitación, participantes y horarios.

7. Levantamiento de Propuestas Normativas Externas: Desarrollar propuestas viables que permitan adaptar la legislación y los procesos regulatorios actuales, a las necesidades específicas del banco respecto a la línea de negocio de segundo piso. Esto incluye la identificación de vacíos normativos o temáticas que requieran ajustes para cumplir con las reformas establecidas por el Decreto Ejecutivo Nro. 291, así como con las regulaciones y normativas nacionales pertinentes.

El orden y los plazos de entrega de los productos esperados se describen a continuación:

No.	Elemento del Alcance	Producto/Entregable	Plazo de entrega
1.	Plan de Ejecución de la Consultoría	Informe de inicio: Comprende la entrega de los siguientes productos: a) Plan de Ejecución de la Consultoría b) Documento con la definición del marco de trabajo y metodología(s) para la ejecución de la consultoría	Hasta 10 días calendario a partir de la suscripción del contrato.
2.	Revisión y desarrollo de las políticas institucionales (1/4)	Primer informe parcial: Comprende la entrega del siguiente producto: a) Análisis del marco regulatorio: Matriz de relacionamiento que vincule el marco legal y regulatorio vigente con la normativa general y específica de la entidad, identificando las correspondencias y posibles brechas normativas, con el objetivo de ayudar al cumplimiento legal y regulatorio.	Hasta 60 días calendario a partir de la suscripción del contrato.
3.	- Diseño y optimización de la gestión por procesos y elaboración del mapa de procesos y de las fichas de caracterización - Metodología de la gestión por procesos (1/2) - Capacitación Especializada (1/2)	Segundo informe parcial: Comprende la entrega de los siguientes productos: a) Metodología para la gestión por procesos de CFN; incluye las capacitaciones especializadas para su aplicación efectiva. b) Mapa de procesos y subprocesos definidos. c) Interrelación de procesos y de subprocesos. d) Inventario de procesos y subprocesos. e) Fichas de caracterización de subprocesos. f) Fichas de indicadores g) Informes y material de capacitaciones	Hasta 180 días calendario a partir de la suscripción del contrato.
4.	- Revisión y desarrollo de las políticas institucionales (2/4) - Metodología de Actualización de la Normativa Institucional (1/2) - Capacitación Especializada (2/2)	Tercer informe parcial: Comprende la entrega de los siguientes productos: a) Metodología para la actualización y evaluación normativa, alineada con las reformas del Decreto Ejecutivo Nro. 291 y las mejores prácticas del sector; incluye las capacitaciones especializadas para su aplicación efectiva. b) Inventario de documentación normativa: - Definición de los documentos a reestructurar y actualizar en la documentación normativa, en función del cumplimiento de la normativa vigente y del modelo de banca de segundo piso y demás líneas de negocios de la entidad. - Definición de los nuevos documentos para	Hasta 210 días calendario a partir de la suscripción del contrato.

No.	Elemento del Alcance	Producto/Entregable	Plazo de entrega
		el cumplimiento de la normativa vigente y para el modelo de banca de segundo piso y demás líneas de negocios de la entidad. c) Plan de acción para la implementación de los procesos y manuales generales desarrollados durante la consultoría d) Informes y material de capacitaciones	
5.	Revisión y desarrollo de las políticas institucionales (3/4)	Cuarto informe parcial: Comprende la entrega del siguiente producto: Políticas institucionales revisadas y actualizadas, alineadas con las nuevas funciones como banco de segundo piso y demás líneas de negocios de la entidad. Además, las propuestas de reestructuración o creación normativa deben considerar las necesidades estratégicas del banco y su modelo operativo para la eficiencia, transparencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales. (50% del inventario)	Hasta 300 días calendario a partir de la suscripción del contrato.
6.	Revisión y desarrollo de las políticas institucionales (4/4)	Quinto informe parcial: Comprende la entrega del siguiente producto: Políticas institucionales revisadas y actualizadas, alineadas con las nuevas funciones como banco de segundo piso y demás líneas de negocios de la entidad. Además, las propuestas de reestructuración o creación normativa deben considerar las necesidades estratégicas del banco y su modelo operativo para la eficiencia, transparencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales. (100% del inventario)	Hasta 360 días calendario a partir de la suscripción del contrato.
7.	- Levantamiento de Propuestas Normativas Externas - Metodología de la gestión por procesos (2/2) - Metodología de Actualización de la Normativa Institucional	Informe final: Comprende la entrega de los siguientes productos: a) Propuestas de mejora en leyes, reglamentos u otra normativa regulatoria para mejorar efectividad en los procesos del core del negocio. b) Propuestas de herramientas informáticas para la gestión por procesos. c) Propuestas de herramientas informáticas	Hasta 390 días calendario a partir de la suscripción del contrato.

No.	Elemento del Alcance	Producto/Entregable	Plazo de entrega
	(2/2)	para la gestión de la normativa institucional. d) Presentación de informe final con la entrega de todos los resultantes de la consultoría. e) Informes y material de capacitaciones en nuevas metodologías. f) Plan de acción para la implementación de las propuestas de mejora en leyes y otros productos entregados a implementar	

6. TÉRMINOS DE EJECUCIÓN.

Ejecución de la Consultoría.

La CFN prestará las facilidades al equipo de trabajo para que pueda acceder a los archivos institucionales e información relevante que guarde relación con el objeto de la consultoría. Es importante señalar que la información entregada tendrá el carácter de confidencial; por lo tanto, este no tendrá derecho alguno sobre la información, ni tampoco derecho de utilizarla, excepto para el objeto de la presente contratación. La firma consultora se deberá comprometer a guardar absoluta confidencialidad y reserva de la información que se genere en la ejecución del contrato, para lo cual se suscribirá un convenio de confidencialidad.

Se requiere la ejecución de las actividades del plan de consultoría se realicen de forma presencial con al menos el ochenta por ciento (80%) del tiempo, en las instalaciones de CFN B.P en la ciudad de Guayaquil, según el cronograma presentado por el oferente.

Finalización de la Consultoría.

Concluido el proceso, la firma consultora presentará al Administrador del Contrato los informes constantes de los productos esperados conforme se establece en estos términos de referencia, en formato digital enviados debidamente suscritos por correo electrónico.

Plazo de Ejecución.

La ejecución de la consultoría será de hasta 390 días calendario a partir de la suscripción del contrato. En el caso de incurrir en alguna prórroga en el plazo establecido, se someterán a lo establecido en la cláusula contractual.

Forma de Pago.

Los pagos se realizarán luego de la conformidad de los productos respectivos de acuerdo al siguiente detalle:

Condición de pago	% Pago
Entregable 1: Informe de inicio	10%
Entregable 2: Primer informe parcial	15%
Entregable 3: Segundo informe parcial	15%
Entregable 4: Tercer informe parcial	10%
Entregable 5: Cuarto informe parcial	20%
Entregable 6: Quinto informe parcial	20%
Entregable 7: Informe final	10%
Total	100%

Los documentos para cada entregable del proyecto deben ser conferidos a conformidad con lo indicado en la metodología de trabajo y validados a satisfacción de CFN.

Administrador de Contrato.

El Administrador de Contrato será el responsable de al menos las siguientes actividades:

1. Controlar la entrega oportuna de la información para el desarrollo de la consultoría;
2. Verificar que el cronograma de trabajo planteado se ajuste a los plazos establecidos;
3. Verificar que la metodología de trabajo propuesta permita un óptimo procesamiento de información y cumpla con los requerimientos técnicos y normativos.
4. Monitorear el nivel de avance de la consultoría y los respectivos entregables;
5. Receptar los entregables según la planificación;
6. Emitir informes de conformidad para cada producto verificando su consistencia técnica;
7. Mantener comunicación constante con la firma consultora;
8. Controlar el cumplimiento del cronograma;
9. Generar observaciones dentro del plazo establecido a los productos previo a la entrega final;
10. Demás actividades que controlen el cumplimiento de los objetivos de la consultoría.
11. El Administrador de Contrato deberá velar por cumplimiento del objetivo de la contratación.

Medidas por incumplimiento:

La Parte afectada por un evento de fuerza mayor deberá continuar cumpliendo sus obligaciones en virtud del contrato siempre que sea posible y deberá tomar todas las medidas que sean razonables para atenuar las consecuencias de cualquier evento de fuerza mayor, previa autorización del tiempo establecido por el administrador del contrato, no pudiendo ampliarse este plazo.

7. METODOLOGÍA DE TRABAJO.

Como principios generales se buscará través de un proceso competitivo una firma consultora con

experiencia relevante en evaluación normativa en el sector financiero, con profesionales experimentados, que cuenten con experiencia en este tipo de consultorías en entidades bancarias y con experiencia en asesorar a clientes locales o extranjeros y entidades del sector público.

La comunicación será primordial para el desarrollo y culminación del proyecto en los plazos establecidos y en la calidad de los entregables; por lo que esta será de forma continua entre el consultor y la CFN. Para este fin, se debe programar y realizar reuniones periódicas de frecuencia semanal entre el Líder del Equipo Consultor y el Administrador del Contrato para verificar entre otros avances alcanzados, próximas tareas a ejecutar, necesidades y obstáculos a resolver y otras coordinaciones necesarias para el desempeño del proyecto. De parte de CFN existirá la participación activa del Administrador del Contrato y de un equipo de funcionarios de la Gerencia de Calidad y de otras áreas que puedan necesitarse para proporcionar la información que requiera la firma Consultora.

Adicionalmente, la firma consultora deberá considerar los siguientes criterios para el modelo de trabajo:

1. Para cada entregable, CFN tomará hasta 7 días calendario para revisión, realización de observaciones, o pronunciamiento de conformidad.
2. Para cada entregable, la firma consultora tomará hasta 5 días para la subsanación de observaciones realizadas a los entregables recibidos por parte de CFN. Una vez recibidas las subsanaciones, la CFN tomará hasta 7 días calendario para pronunciarse respecto a la conformidad de los entregables.

8. INFORMES DE LA CONSULTORÍA Y CRONOGRAMA DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS.

- a. Los informes por producto deben ser dirigidos y entregados a CFN en el plazo establecido.
- b. Los Informes emitidos por la firma consultora tendrán la firma del Socio Director o del Socio Responsable de la Consultoría.
- c. El informe se presentará en español, debidamente firmado por el o los responsables de la consultoría en formato digital.
- d. La presentación se realizará de acuerdo al cronograma de trabajo establecido para el desarrollo de la consultoría.
- e. La recepción de entregables se realizará en la oficina matriz de la CFN y a través de medios digitales.

9. PERFIL DE LA FIRMA CONSULTORA Y EL EQUIPO CONSULTOR.

Para la realización de la presente consultoría se requiere una firma consultora que acredite la siguiente experiencia:

Experiencia General:

La firma consultora, ya sea nacional o extranjera, debe ser una entidad con una reconocida trayectoria en el ámbito de rediseño de procesos en el ámbito financiero y/o jurídico.

Debe acreditar al menos 10 años de experiencia comprobable en la prestación de servicios integrales en al menos una de las siguientes áreas claves:

- Rediseño y optimización de procesos.
- Cumplimiento normativo y análisis de regulación financiera.
- Evaluación legal y análisis normativos en diversos sectores, con énfasis en instituciones financieras.
- Diseño y aplicación de metodologías de mejora continua para los marcos regulatorios y operativos.

Evidencia verificable que se debe presentar:

- Certificados de experiencia emitidos por clientes anteriores.
- Listado de proyectos desarrollados con fechas, alcance y resultados alcanzados.
- Referencias de clientes en los sectores correspondientes.

Experiencia Específica:

La firma debe demostrar experiencia concreta y comprobable en consultoría, asesoría y/o transformación a instituciones bancarias o financieras, en los últimos 7 años en por lo menos un proyecto, de al menos 6 meses de duración consecutiva, relacionado con cada uno de los siguientes temas:

- Optimización de procesos operativos, con enfoque en la gestión por procesos y el diseño de procedimientos.
- Transformación a banca de segundo piso.
- Diseño y actualización normativa alineada con las regulaciones aplicables.

La evidencia verificable para esta experiencia incluye:

- Certificados de proyectos ejecutados.
- Referencias de empresas atendidas.
- Informes o productos entregados en el marco de esos proyectos.

Personal Técnico y Requisitos Verificables del Equipo Consultor:

La firma consultora deberá contar con un equipo técnico compuesto por expertos con experiencia comprobable en el desarrollo de proyectos relacionados con instituciones financieras. El equipo deberá cubrir las siguientes áreas de especialización:

- a. Diseño y reingeniería de procesos en banca de segundo piso, considerando la eficiencia operativa y la efectividad en resultados.
- b. Gestión y adecuación de marcos normativos institucionales, con foco en su aplicación práctica y alineación estratégica.
- c. Implementación de metodologías de gestión por procesos, orientadas a mejorar tanto la eficiencia como la efectividad de los procedimientos institucionales.

Evidencia Verificable General:

- Currículums vitae detallados de los miembros del equipo, indicando sus roles y responsabilidades en proyectos similares.
- Certificados de formación académica en áreas relacionadas con las funciones requeridas.

- Certificaciones profesionales específicas, como gestión de riesgos (FRM, PRM), gestión de proyectos (PMP), o metodologías de mejora de procesos (Lean, Six Sigma).
- Cartas de referencia o certificados de ejecución de proyectos, emitidos por clientes previos, que respalden la experiencia mencionada.

Cualificaciones Mínimas del Equipo Consultor:

Cada miembro del equipo deberá cumplir con los siguientes requisitos específicos:

a. Líder o consultor principal de equipo consultor (1 consultor):

1. Título académico de tercer nivel en áreas como Ingeniería de Procesos, Ingeniería Informática, Administración de Empresas o carreras afines.
2. Experiencia dentro de los últimos 5 años en diseño e implementación de gestión por procesos, preferiblemente en instituciones financieras, siendo una ventaja que esté relacionada con la transición a nuevos modelos operativos, como el modelo de banca de segundo piso.
3. Experiencia como líder de equipo en al menos 3 proyectos de consultoría relacionados, incluyendo al menos uno en una entidad financiera.
4. Certificación en planeación estratégica y/o en gestión de proyectos, Project Management Professional (PMP) vigente o metodologías similares, con la finalidad de que tenga un enfoque estratégico y la capacidad para gestionar proyectos complejos, así como para diseñar y proponer soluciones normativas y de procesos alineados con los objetivos del banco.

b. Consultor en Evaluación y Adecuación de Marco Normativo:

- Título académico de tercer nivel en Derecho.
- Experiencia de los últimos 5 años en proyectos de evaluación y adecuación de marcos legales, incluyendo políticas generales y de manuales de procedimientos.
- Participación en al menos 3 proyectos normativos, preferiblemente del sector financiero.

c. Consultor en Procesos Bancarios y de Riesgos:

- Título académico de tercer nivel en áreas como Ingeniería Financiera, Economía o carreras afines.
- Experiencia dentro de los últimos 5 años en diseño y optimización de procesos en instituciones financieras.
- Experiencia específica en banca de segundo piso (prioritario) y experiencia adicional en servicios fiduciarios o fondos de garantías (deseable).
- Certificaciones en gestión de riesgos (como FRM - Financial Risk Manager, PRM - Professional Risk Manager, o equivalente).
- Certificación o formación en metodologías de mejora de procesos (por ejemplo, Lean, Six Sigma, BPMN u otros).

d. Consultor en Mejora y Diseño de Procesos:

- Título académico de tercer nivel en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o afines.
- Experiencia dentro de los últimos 3 años en diseño y optimización de procesos operativos en el sector financiero, preferiblemente en proyectos relacionados con la transición a nuevos modelos operativos (como el modelo de banca de segundo piso).
- Certificación en técnicas de reingeniería de procesos y desarrollo de fichas de caracterización de procesos operativos.

Evidencia Verificable Específica:

Para cada miembro del equipo, será obligatorio presentar:

- Pruebas de participación en proyectos previos, como informes finales, resúmenes de resultados o productos entregados.
- Certificaciones específicas vigentes, dependiendo del rol que desempeñen en el equipo.
- Cartas de referencia, con datos de contacto verificables, que respalden los proyectos descritos en sus currículums.

Independencia de la firma consultora.

El criterio de “independencia” incluye una clara observancia de que no existan “Conflictos de Intereses” conforme las “Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en proyectos de inversión del Banco Mundial” (<https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/procurement-new-framework>).

La firma consultora deberá evidenciar independencia, inexistencia de conflicto de intereses con la Entidad y el organismo contratante.

10. APORTES DEL CONTRATANTE Y PERSONAL DE CONTRAPARTIDA.

- a. Servicios, instalaciones y bienes que el Contratante pondrá a disposición de la firma consultora. La Entidad proporcionará al consultor los siguientes ítems:
 1. Oficina o lugar de trabajo para el consultor;
 2. Acceso a internet;
 3. Acceso a la información interna para efectuar el estudio.
- b. Personal profesional y de apoyo de contrapartida que el Contratante asignará al Equipo del Consultor:
 1. Personal de apoyo específico (funcionarios designados por las áreas que se considere necesario involucrar en la consultoría, que colaborarán acorde al plan de trabajo bajo horarios específicos).
 2. La firma consultora se encargará de dotar a su personal con las herramientas necesarias para la elaboración de su trabajo, tales como: software especializado, equipos de cómputo, suministros, materiales e insumos. La CFN no realizará reembolsos por gastos en los que incurra el equipo de trabajo de la consultora para el cumplimiento del contrato.

11. CONFIDENCIALIDAD Y DERECHOS DE TÍTULOS.

Toda la información entregada por la CFN a la firma consultora debido a la ejecución del proceso, así como los entregables surgidos de esta consultoría, serán considerados confidenciales y no divulgables. Por lo tanto, estará prohibida la utilización de tal información en beneficio propio, de terceros o en contra de su contratante y, por tanto, declarará que se somete expresamente a la reserva de la información, para lo cual, toda la información que le sea proporcionada por la CFN en razón de este proceso, será de uso único y exclusivo para el cumplimiento del objeto contractual, quedando prohibida su difusión pública o privada, publicación interna o externa, su incorporación en documentos, ponencias, congresos, ni aún a título de eventos académicos, estos últimos, sin autorización expresa de la CFN, pues la violación de la declaración de confidencialidad, se considerará como infracción a la normativa vigente para la protección de la información de las entidades del Sistema Financiero Nacional.

12. DEFINICIONES.

Cuerpo legal: es una colección más específica dentro de ese paraguas. Puede referirse a un conjunto de leyes relacionadas que rigen un área en particular, como el Código Civil, que es un cuerpo legal que regula temas civiles.

Cuerpo normativo: por su parte, se centra en las normas y reglas detalladas que regulan conductas o actividades particulares. Es como decir que el cuerpo normativo son las instrucciones específicas dentro de un manual más amplio que sería el marco legal.

Gestión de Procesos: Es un enfoque administrativo que se centra en la identificación, documentación, supervisión y optimización de los procesos dentro de una organización.

Gestión por Procesos: Es un enfoque integral donde la organización es gestionada como un conjunto de procesos interrelacionados que colaboran para alcanzar los objetivos estratégicos.

Marco legal: Es la estructura completa que sostiene el sistema legal. Es como un gran paraguas que cubre todas las leyes, reglamentos, normativas y jurisprudencia de un área.

Proyecto: Es el proceso de planear y luego realizar una serie de pasos para alcanzar un objetivo específico. Es un plan para lograr algo y luego poner en práctica ese plan. Usualmente es una serie de actividades que tienen un comienzo y un fin específico. En él se debe detallar qué actividades se van a realizar, la interacción que hay entre ellas, la duración de cada una y la persona responsable.

13. FIRMAS.

Elaborado por:

Revisado / Aprobado por:

Mercedes Huacón B.

Oficial de Crédito de Primer Piso 3

Marisol Izquierdo A.

Gerente de Calidad (S)

A los 04 días del mes de abril de 2025, Guayaquil - Ecuador