



Corporación Nacional
de **Finanzas Populares y Solidarias**

**CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS
POPULARES Y SOLIDARIAS**

CONAFIPS

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL
2014 – 2017**



Introducción

La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias “CONAFIPS” es una institución financiera pública del Sistema Financiero Nacional, creada para “apoyar la expansión y el fortalecimiento de las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario, como mecanismo de fomento al desarrollo local, orientado a potenciar las capacidades de las personas naturales y jurídicas amparadas por la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”¹.

Quienes hacemos la CONAFIPS, centramos nuestros esfuerzos en el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos Institucionales, los que a su vez están enmarcados en la política nacional de desarrollo y en las políticas sectoriales.

La Planificación Estratégica Situacional, nos permitió analizar la situación actual, los factores internos y externos que influyen en el accionar de nuestra organización y determinar lineamientos orientados a la oferta de productos y servicios de calidad, adecuados y funcionales al Sector Financiero Popular y Solidario “SFPS”. Alineando al tiempo, nuestra gestión, a las políticas sectoriales y nacionales en el ámbito de la Economía Popular y Solidaria.

Asumimos en la Planificación Estratégica, la “Guía Metodológica de Planificación Institucional”², definida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo “SENPLADES”, en la cual se establecen las siguientes características:

- **Jerárquica**, es decir validada y promovida por la máxima autoridad de la institución, quien emitirá las directrices a orientar el proceso.
- **Dinámica y flexible**, que tenga una determinada frecuencia y que permita la realización de modificaciones orientadas a cumplir las metas y objetivos de la misma.
- **Participativa**, que permita el involucramiento de las y los servidores, para que el diagnóstico y las estrategias sean planteadas desde su perspectiva y conocimiento de la realidad.
- **Realista**, orientada a la acción y a la posible transformación de la realidad en un futuro más o menos inmediato.
- **Incluyente**, que incorpore los enfoques territorial, ambiental y de igualdad.

Para cumplir con las características señaladas y construir de manera colectiva la Planificación Estratégica Situacional de la CONAFIPS, en los primeros meses del año 2014, levantamos en forma participativa, información del entorno y ambiente interno de nuestra organización, definiendo como objetivos específicos los siguientes:

- Conocer y reflexionar sobre los aspectos del ambiente externo e interno de nuestra Organización, con la finalidad de encontrar, en forma colectiva, los factores claves externos e internos para el éxito de la CONAFIPS,
- Graficar la matriz FODA de la Organización,
- Determinar estrategias potenciales para la gestión institucional,

¹ CONAFIPS, “Estatuto Social de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias”, Título I, Art. 3.

² SENPLADES, “Guía Metodológica de Planificación Institucional”, págs. 13,14.

- Seleccionar estrategias prioritarias para lograr el éxito de la Organización,
- Elaborar estrategias prioritarias de acción,
- Definir objetivos y metas estratégicas, y;
- Elaborar una hoja de ruta que nos permita obtener los planes financiero y operativo y presupuesto.

Metodología

Nuestro proceso de Planificación Estratégica, se desarrolló con una metodología participativa, que permitió acercarnos a la realidad actual y plantear estrategias dinámicas, en función a la realidad cambiante del entorno institucional, bajo el siguiente esquema:

1. Revisión de los ambientes externo e interno de la CONAFIPS, para lo cual, contamos con sendos análisis específicos y con las valiosas orientaciones de Cecilia Vaca, Ministra Coordinadora de Desarrollo Social y Presidenta del Directorio de la CONAFIPS,
2. Establecimiento de los factores claves de éxito de los ambientes externo e interno de la CONAFIPS,
3. Selección de los factores de éxito de los ambientes externo e interno,
4. Elaboración de la Matriz Relacional de los Factores, logrando determinar aquellos que tienen capacidad de incidir sobre los demás,
5. Elaboración del Gráfico Relacional de Factores, que nos permitió determinar aquellos más adecuados y oportunos para el trabajo de nuestra Organización,
6. Análisis de la Misión, Visión, Valores y Principios de nuestra Organización, como insumos orientadores en la determinación de los factores de éxito, externos e internos, en perspectiva de la definición de nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas,
7. Planteamiento FODA, teniendo en consideración la situación actual de nuestra Organización y de cara a la Misión, Visión, Valores y Principios, fundamentados en el diagnóstico interno y externo,
8. Elaboración de las Matrices de Evaluación de los Factores de los Ambiente Externo e Interno respectivamente,
9. Definición de las estrategias FO, DO, FA y DA, con base en la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Organización.
10. Definición de las Estrategias Potenciales (Objetivos Estratégicos) de nuestra Organización, y;
11. Elaboración de Estrategias (Resultados), e Indicadores Estratégicos.

1. Análisis del Ambiente Externo

El análisis del ambiente externo de la CONAFIPS, insumo para la determinación de los factores de éxito, fue realizado tomando en consideración las orientaciones y definiciones de política y estrategia pública de la Agenda Sectorial de lo Social, previstas para la gestión de la CONAFIPS, como una Organización Pública, que en el ámbito de la Economía Popular y Solidaria “EPS”, se visualiza, regula, controla, fortalece, promociona y acompaña el Fortalecimiento del Sector Financiero Popular y Solidario, conforme lo señalado en la Constitución (Arts. 283, 309, 310, 311), el Plan del Buen Vivir 2013-2017 (Objetivos 8 y 10) y la LOEPS (Institucionalidad).

De las orientaciones establecidas por la Ministra Cecilia Vaca, entre otras señalamos:

- Consolidar la política pública con el marco jurídico y regulatorio, que permita una estrecha vinculación del sector productivo (real) de la EPS, con el Sector Financiero Popular y Solidario “SFPS” y la Banca Pública, reorientándola hacia el desarrollo productivo, profundizando la inclusión social y financiera.
- En cuanto a la corresponsabilidad, la Agenda Sectorial de lo Social, entre otras cosas, prevé políticas y estrategias concretas para la EPS, que lleguen al territorio y trabajen con los diversos Gobiernos Autónomos Descentralizados “GAD” y actores privados, que en lógica de redes; incentiven y mejoren la calidad de los servicios que se brindan desde la EPS; prevengan la caída en la pobreza, la exclusión social y las causas que las originan; y, promuevan la movilidad social ascendente.
- Con respecto a productos estratégicos, la Agenda Sectorial de lo Social prevé la creación de productos para erradicación de la pobreza, tales como: 1) Línea de crédito específica para el SFPS -plataforma crediticia inicial-; 2) Capacidad e historial crediticio que luego permita a las personas acceder a productos financieros de las organizaciones del SFPS; 3) Fortalecer Cajas y Bancos Comunales como metodología de crédito.
- Inclusión financiera: Línea de crédito -condiciones específicas- para organizaciones del SFPS que operen en zonas fronterizas, deprimidas o carentes del servicio financiero.
- Crédito Productivo: Línea de crédito específica para SFPS, destinada a fomentar la creación de productos financieros consignados al fomento productivo (al momento más del 50% de créditos de las COAC se destinan al consumo).
- Cambio de la Matriz Productiva: Línea de crédito específica para el SFPS, destinada a fomentar la inserción de las organizaciones de la EPS directamente en el cambio de matriz productiva, o como proveedora de bienes y servicios para dicho cambio.

En el análisis del ambiente externo, destacamos los siguientes aspectos:

- La concepción de las finanzas populares en el Ecuador ha dado un salto cualitativo en los últimos 35 años, pasó de ser un insumo para la producción en los años 60-70, a ser un instrumento financiero en los años 90, donde prevaleció el concepto de las micro-finanzas como la panacea para resolver la pobreza, hasta que en 1999 el sistema financiero colapsa, presentando una crisis importante para el país.
- A la luz de la nueva Constitución, se reconocen a los actores del Sistema Popular y Solidario como sujetos socioeconómicos. Se trabaja en el fortalecimiento de las instituciones, la oferta de servicios financieros está en función de la demanda, se rompe el esquema vertical y prevalece la racionalidad solidaria sobre la economicista.
- Actualmente en el Ecuador existen 3311 cooperativas, de las cuales 946 son de ahorro y crédito, de éstas, el 87% pertenecen al segmento 1 y 2, y el 13% restante a los segmentos 3 y 4; éstas cuentan con aproximadamente 5 millones de socios, sus activos equivalen aproximadamente al 7,4% del PIB del año 2012; casi el 90% de la cartera total está en las cooperativas de los segmentos 3 y 4, que equivale al 30% de la banca privada, el 89% de la cartera de crédito del SFPS se canaliza al consumo y la microempresa, rubros de corto plazo y con altas tasa de interés.
- En cuanto al posicionamiento, la CONAFIPS es aceptada entre las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario, organismos de integración y ONG. Es reconocida además, por ser un organismo público de financiamiento de segundo piso, como una organización que provoca espacios para la interacción de las cooperativas de ahorro y crédito; busca establecer puentes de comunicación y la manera como el Sector se identifique como un conjunto de instituciones que pueden apoyar mucho más allá de lo financiero; sin embargo, persiste el rol de financiamiento más que el de acompañamiento.
- La gestión financiera de la CONAFIPS es competitiva frente a otros organismos de financiamiento público.
- Con respecto a la cobertura de los recursos, la CONAFIPS se concentró en apoyar cooperativas de ahorro y crédito en las provincias de Tungurahua, Pichincha, Cotopaxi y Manabí, aproximadamente el 20% de la cartera se encuentra en las cooperativas de los segmentos 1 y 2, el 26,25% en las cooperativas del segmento 3 y el 41,03% en las cooperativas del segmento 4; desde este punto de vista, es necesario ampliar la cobertura de servicios a nivel nacional.
- De acuerdo al análisis del ambiente externo de la CONAFIPS, su gestión es positiva, no obstante, debe potenciar el fortalecimiento técnico de las OSFPS, los servicios del fondo de garantía y su articulación con otros organismos. Se debe apoyar principalmente a los segmentos 1 y 2, acompañando el desarrollo de productos para vivienda, emprendimientos, seguros, fondo de liquidez y productos específicos para la producción rural, además de capacitación y asesoramiento en cadenas de valor, educación financiera, etc.



1.1. Factores clave de éxito del ambiente externo

La exploración que realizamos de los factores del ambiente externo de nuestra Organización, son presentados a continuación:

COD.	Factores claves del ambiente externo	Puntaje	Elementos de oportunidad y amenaza	Frecuencia
F1	Cambios en la política pública	15	<ul style="list-style-type: none"> • Coyuntura política • Ajuste en la política gubernamental • Ajustes de la política pública • Débil aporte técnico en decisiones de política pública sobre EPS • Cambios políticos 	4 4 3 2 2
F2	Conocimiento y comprensión de la EPS	12	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de las OSFPS • Comprensión de la EPS • Resistencia al cambio por hábitos y costumbres en la población • Cadenas de valor y educación financiera • Falta iniciativas y procesos para las OSFS SEG1 SEG2 y no segmentadas • No se aplican los principios del cooperativismo • Poco conocimiento sobre la EPS por quienes toman decisiones en OSFPS • La EPS es un sector poco explorado pero con un gran potencial de crecimiento • Sector Financiero Popular y Solidario requiere de fortalecimiento 	2 2 1 1 1 2 1 1 1
F3	Cobertura territorial de las OSFPS	5	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración geográfica de la cartera • Concentración de OSFPS en las mismas localidades • Cobertura territorial de COAC • Áreas geográficas desatendidas 	1 2 1 1
F4	Competencia pública y privada	2	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación de BNF en Banco de Desarrollo Rural (segundo piso) • Instituciones que realizan los mismos procesos de la CONAFIPS 	1 1
F5	Marco jurídico y normativo	22	<ul style="list-style-type: none"> • LOEPS y regulación • Cambio de normativa LOEPS • Regulación externa, regulación diferenciada LOEPS • Falta normativa para la EPS que regule el destino del crédito • Predisposición normativa aprovechable 	5 1 1 1 1



COD.	Factores claves del ambiente externo	Puntaje	Elementos de oportunidad y amenaza	Frecuencia
			<ul style="list-style-type: none"> • Marco regulatorio insuficiente y direccionado hacia el sector de la EPS • Falta de promoción y difusión del rol de la institucionalidad de EPS • Mercado especulativo e informal • Leyes y regulaciones para la CONAFIPS • Leyes y regulaciones para la OSFPS • Cambio en la normativa y marco legal 	4 1 1 2 1 4
F6	Participación del Estado en la EPS	5	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo del Estado al SFPS • Apoyo Gubernamental a la EPS • Alta dependencia del SFPS • Ideología del Estado 	2 1 1 1
F7	Alianzas estratégicas	5	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas locales • Aliados financieros nacionales y extranjeros • Vinculación con otras instituciones públicas y privadas 	3 1 1
F8	Nueva arquitectura financiera nacional	5	<ul style="list-style-type: none"> • Reordenamiento de la arquitectura financiera nacional • Reestructuración de la Banca Pública (roles) • Competencia y duplicación de funciones entre interrelaciones de la Banca Pública 	1 1 3
F9	Tecnologías de información y comunicación	6	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de TIC's en las OSFPS • Escasa tecnología en las OSFPS • Información del SFPS por parte del órgano de control • Alta demanda de sistemas y soluciones informáticas homologadas y bajo estándares abiertos por el SFPS • Vertiginosa evolución y avance tecnológicos y de comunicaciones que posibilitan soluciones basadas en distintos modelos de procedimiento (CDM) 	1 1 2 1 1
F10	Cambio en la matriz productiva	9	<ul style="list-style-type: none"> • Factores internacionales • Cambio de la matriz productiva • Matriz productiva • Mercado o segmento 	2 2 3 2

COD.	Factores claves del ambiente externo	Puntaje	Elementos de oportunidad y amenaza	Frecuencia
F11	Gestión institucional de las OSFPS	13	<ul style="list-style-type: none"> • OSFPS necesitan y están dispuestas al fortalecimiento • Manejo económico y administrativo de las OSFPS • Exceso de liquidez en segmentos 1-2 • Sector EPS débil • Gobernabilidad • Integración económica de las OSFPS • Proceso de Integración de las OSFPS • Necesidad de recursos financieros y de fortalecimiento de las OSFS 	5 1 1 1 1 1 1 2

1.2. Matriz relacional de los factores claves de éxito del ambiente externo

La matriz relacional que presentamos a continuación, trabajada en colectivo al interior de la CONAFIPS, nos permitió determinar la relevancia de los factores claves explorados, así como establecer los niveles de motricidad (M) y dependencia (D) que se generan entre ellos³.

Factores claves del ambiente externo		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	M
F1	Cambios en la política pública	x	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
F2	Conocimiento y comprensión de la EPS	1	x	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
F3	Cobertura territorial de las OSFPS	1	0	x	1	1	0	1	0	0	0	1	5
F4	Competencia pública y privada	1	0	1	x	0	1	1	1	0	1	1	7
F5	Marco jurídico y normativo	1	1	1	1	x	1	1	1	1	1	1	10
F6	Participación del Estado en la EPS	1	1	1	1	1	x	1	1	1	1	1	10
F7	Alianzas estratégicas	0	1	1	1	0	0	x	0	1	1	1	6
F8	Nueva arquitectura financiera nacional	1	0	1	1	1	1	1	x	1	1	1	9
F9	Tecnologías de información y comunicación	0	0	1	0	0	0	0	0	x	1	1	3
F10	Cambio en la matriz productiva	1	0	1	1	1	1	1	1	0	x	1	8
F11	Gestión institucional de las OSFPS	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	x	5
D		7	4	10	8	6	6	9	6	7	9	10	

La matriz, al determinar los niveles de motricidad (M) y dependencia (D), nos permitió establecer aquellos factores que tiene capacidad de influir sobre los demás y aquellos que son dependientes de otros. Con estas consideraciones, la Matriz Relacional de los Factores Externos de la CONAFIPS, señala que, deben ser considerados para la determinación de estrategias de nuestra organización, lo siguiente:

³ Criterios de valoración: Si el factor influye sobre el otro factor se califica con 1. Si el factor no influye sobre el otro factor se califica con 0.



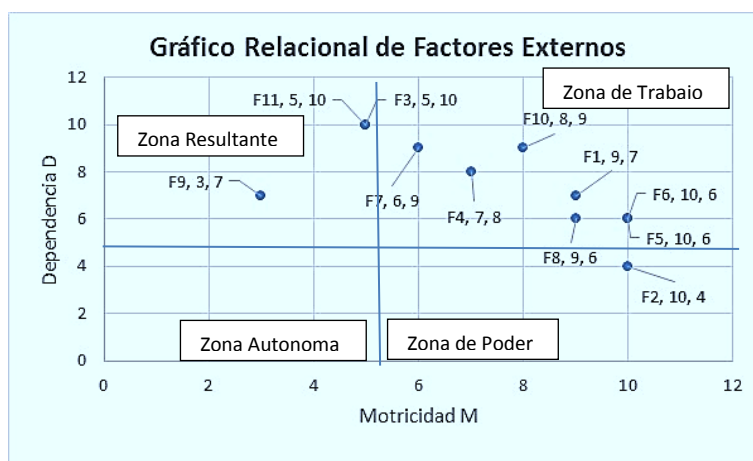
- F2 Conocimiento y comprensión de la EPS,
- F5 Marco jurídico y normativo,
- F6 Participación del Estado en la EPS,
- F1 Cambios en la Política Pública, y;
- F8 Nueva arquitectura financiera nacional.

1.3. Gráfico relacional de los factores claves de éxito del ambiente externo

Los resultados de la matriz relacional, trasladados a un eje de coordenadas, nos permitieron determinar cuadrantes de posicionamiento estratégico de los factores, conforme lo siguiente:

**Matriz Relacional
de Factores Externos**

Factor	Motricidad	Dependencia
F1	9	7
F2	10	4
F3	5	10
F4	7	8
F5	10	6
F6	10	6
F7	6	9
F8	9	6
F9	3	7
F10	8	9
F11	5	10



Zona de Poder: En esta zona se ubican los factores con alto nivel de motricidad y bajo nivel de dependencia, es decir, aquellos que influyen en otros factores, pero no son influidos en gran medida por ellos. En el caso de la CONAFIPS, el factor que resultó en esta zona es:

- F2 Conocimiento y comprensión de la EPS.

Zona de Trabajo: En ella se ubican los factores con alto nivel de motricidad y alto nivel de dependencia, es decir, aquellos que influyen y pueden ser influidos por otros factores. En el caso de nuestra Organización, los factores del ambiente externo que se encuentran en esta zona son:

- F1 Cambios en la política pública,
- F4 Competencia pública y privada,
- F5 Marco jurídico y normativo,
- F6 Participación del Estado en la EPS,
- F7 Alianzas estratégicas,
- F8 Nueva arquitectura financiera nacional, y;
- F10 Cambio en la matriz productiva.



Zona Autónoma: En esta zona se ubican los factores con bajos niveles de motricidad y dependencia, es decir, no se influyen significativamente entre sí. Ninguno de los factores del ambiente externo de la CONAFIPS resultó ubicado en esta zona.

Zona Resultante: En ella se ubican los factores con bajo nivel de motricidad y alto nivel de dependencia, es decir, aquellos que son influenciados de manera significativa por los demás e influyendo mínimamente sobre ellos. De los factores del ambiente externo de la CONAFIPS, los siguientes se encuentran en esta zona:

- F3 Cobertura territorial de las OSFPS,
- F9 Tecnologías de información y comunicación, y;
- F11 Gestión Institucional de las OSFPS.

2. Análisis del Ambiente Interno

El análisis del ambiente interno de nuestra Organización, fue un insumo importante para establecer los factores claves de éxito, provenientes de los recursos de la CONAFIPS, análisis que se fundamentó en los siguientes aspectos relevantes:

- Línea del tiempo,
- Orientaciones y enfoques Institucionales,
- Atribuciones y amplitud de gestión,
- Evaluación de la planificación del año 2013,
- Datos y cifras,
- Productos y servicios,
- Evaluación de proyectos y convenios,
- Talento Humano, y;
- Diagnóstico interno de las unidades.

Para el análisis interno, recogimos los aprendizajes del proceso histórico vivido por la CONAFIPS, desde sus orígenes como Programa Sistema Nacional de Micro-finanzas “PSNM”, pasando por el Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria “PNFPEES”, hasta su transformación actual en la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias “CONAFIPS”, tomando en consideración como parte del proceso histórico las directrices establecidas por los organismos rectores y los estatutos que hoy rigen la gestión de nuestra Organización.

El informe de evaluación realizado sobre la planificación del año 2013, evidencia un cumplimiento aceptable, debiendo sin embargo señalar que, las áreas que definieron indicadores de actividad, manifiestan un cumplimiento de casi el 100%, mientras que, aquellas cuyos indicadores fueron de resultado, manifiestan un menor cumplimiento. Situación que llevó a establecer la necesidad de utilizar, para la actual planificación, indicadores de resultado, en perspectiva de alcanzar una evaluación objetiva, ecuánime, acorde a la gestión realizada en perspectiva de los logros alcanzados.

Las operaciones de la CONAFIPS, se orientaron a promover el acceso al financiamiento en zonas de mayor pobreza en condiciones adecuadas y con tasas de interés por debajo del promedio del mercado.

Las OSFPS del segmento 3, fueron aquellas que requirieron en mayor cantidad la cobertura de nuestro Fondo de Garantía, con el propósito de cubrir el colateral como parte de sus operaciones de crédito. Se otorgaron 354 certificados de garantía, a través de 22 OSFPS, por un monto de USD 1.845.093,05, lo que permitió que 354 beneficiarios accedan a USD 2.565.293, 23 en crédito.

Con relación al fortalecimiento de las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario “OSFPS”, impulsado por la gestión desarrollada en la CONAFIPS, registramos en forma acumulada, desde el año 2008 de inicio de nuestra gestión, los siguientes resultados:



Gestión (datos acumulados)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
OSFPS que participan en procesos de fortalecimiento	85	134	212	318	424	456
Funcionarios, socios, técnicos y directivos capacitados en diferentes temáticas orientadas a fortalecer las OSFPS	64	518	1212	1804	5385	5495
Talleres de capacitación ejecutados	8	79	158	223	323	330
Convenios de cooperación suscritos	1	7	10	13	14	20

Los productos y servicios financieros impulsados por la CONAFIPS, permitieron en el año 2013 dinamizar cinco líneas de crédito, el servicio de garantía de crédito y el inicio del desarrollo de 2 nuevos servicios financieros para las OSFPS.

	Productos y servicios	Aspectos favorables	Aspectos a mejorar
LÍNEAS DE CRÉDITO	Economía social y solidaria	Adaptable a las OSFPS	Identificar el destino del crédito
	Fortalecimiento de la capacidad de colocación para la inversión productiva	Facilita la administración	Gestión mutua de información
	Programas de Inclusión en alianza con entidades de desarrollo	Implementar política pública	Difusión
	Crédito de desarrollo humano	Recuperación segura	Tasa interés mínima CONAFIPS
	Vivienda Popular	Apoyo MIDUVI	Corto plazo, incertidumbre
LÍNEAS DE SERVICIOS	Fondo de garantía de crédito	Garantías permiten acceso crédito	Intensificar promoción del servicio
	Garantía de movilización de recursos entre las OSFPS	Generar inclusión	En desarrollo
	Retro-garantía FOGEPS en contratos con el Estado	Facilitar acceso a emprendedores	En desarrollo

Es importante señalar que, durante la gestión desarrollada por la CONAFIPS en el año 2013, no logramos concretar la implementación de las líneas de crédito para vivienda patrimonial, la de financiamiento productivo relacionado con el manejo sustentable de la tierra, de combate a la usura y la de financiamiento a jóvenes emprendedores.

Durante el año 2013, como CONAFIPS, ejecutamos varios proyectos, de los cuales se anota lo siguiente:



Proyecto Fondo de Garantía.- El proyecto se encuentra en su tercer año de ejecución, con un avance del 18,46% cortado al primer semestre del 2013. De acuerdo al diseño del proyecto, la mayor contribución a las metas planteadas se estima serán alcanzadas en los años 2014 y 2015, esto por cuanto la penetración del proyecto al ser innovador, es progresiva.

Proyecto Fortalecimiento de OSFPS.- Ejecutado con apoyo de la Cooperación Técnica Belga, dentro del Programa de Desarrollo Rural del Norte “PDRN”, con un avance del 74,85% en el 25% del tiempo y 5% de ejecución presupuestaria, siendo necesario gestionar una ampliación de plazo de ejecución del proyecto hasta junio del 2015.

Proyecto BID.- Este proyecto, que consiste en una línea de crédito proveniente del Banco Interamericano de Desarrollo, registra un avance alto, habiendo recibido casi la totalidad del financiamiento establecido.

La gestión del talento humano, desarrollada en el año 2013, permitió que la capacidad de gestión de la CONAFIPS crezca en forma significativa, llegando a febrero del 2014 a contar con un equipo de profesionales integrado por 63 personas, registrando 34 ingresos y 9 salidas. El nivel de desempeño de las áreas en el año 2013 alcanza un promedio general del 89%.

2.1. Factores claves de éxito del ambiente interno

Los factores que se presentan a continuación fueron obtenidos colectivamente, mediante dinámicas participativas con todo el personal de la Corporación.

COD.	Factores claves del ambiente interno	Puntaje	Elementos de fortaleza y debilidad	Frecuencia
F1	Conocimiento de la EPS	16	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en FPS de segundo piso • Conocimiento de la EPS • Simetría con las OSFPS • Conocimiento del mercado objetivo • Mayor capacitación al personal y que su aprendizaje se aplique con eficiencia y calidad en la atención a las OSFPS • Conocimiento de la EPS para fortalecer las organizaciones del sector • Desconocimiento del SFPS, la misión y visión de la CONAFIPS 	<p>5</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>2</p>



COD.	Factores claves del ambiente interno	Puntaje	Elementos de fortaleza y debilidad	Frecuencia
F2	Normas, procesos y procedimientos	29	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento al ordenamiento jurídico • Normativa interna • Normas, procesos y procedimientos • Metodología única • Rotación de funciones BACK UP • Estructura interna basada en procesos y segregación de funciones • Lineamientos y políticas • Débil definición de políticas y procesos • Administración de convenios • Mejoramiento en el apoyo legal para actualizar procesos, convenios, etc. • Falta de agilidad en los procesos 	<p>1</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>5</p>
F3	Manejo de recursos y presupuesto	17	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad • Presupuesto • Eficiencia operativa • Infraestructura • Conciencia de ahorro de recursos y responsabilidad social • Soluciones informáticas independientes de proveedores 	<p>5</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>2</p>
F4	Gestión del talento humano	15	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación del personal a la misión y visión institucional • Talento humano • Talento humano comprometido • El personal tiene claros los objetivos de la CONAFIPS • Equipo profesional y comprometido que actúa con trabajo en equipo • Identificación del personal • Profesional comprometido y adaptable al cambio 	<p>1</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>
F5	Incidencia en la política pública	10	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad y posicionamiento político • Incidencia de la CONAFIPS en la política pública para el SEPS y SFPS • Incidencia política pública 	<p>2</p> <p>1</p> <p>7</p>



COD.	Factores claves del ambiente interno	Puntaje	Elementos de fortaleza y debilidad	Frecuencia
F6	Promoción y comunicación interna y externa	46	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción institucional • Interacción entre unidades aplicando el principio de sencillez • Comunicación interna • Comunicación y coordinación • Generación de información • Canal de comunicación interna y externa • Poca comunicación entre los departamentos y coordinación de actividades • Interacción • Trabajo interinstitucional • Promoción y seguimiento a las OSFPS • Falta darnos a conocer • Visibilización de la CONAFIPS • Posicionamiento y promoción de la CONAFIPS • Alianzas estratégicas 	<p>2</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>11</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>8</p> <p>1</p>
F7	Desarrollo y gestión de productos y servicios financieros	17	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura territorial • Calidad de productos y servicios • Desarrollo de productos especializados y mejora de actuales • Diversificación, innovación y desarrollo de productos y servicios en función de la demanda • Adaptación de la CONAFIPS en herramientas que satisfagan las necesidades de las OSFPS • Desconcentración geográfica de productos • Innovación 	<p>5</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p>
F8	Planificación	6	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Apoyo de las áreas para consecución de objetivos 	<p>5</p> <p>1</p>
F9	Liderazgo y cultura organizacional	20	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Ambiente laboral • Trabajo en equipo • Versatilidad • Adaptación rápida de la CONAFIPS a los cambios • Liderazgo institucional, con trabajo 	<p>4</p> <p>1</p> <p>8</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>2</p>



COD.	Factores claves del ambiente interno	Puntaje	Elementos de fortaleza y debilidad	Frecuencia
			oportuno y direccionado • Liderazgo directivo	1
F10	Gestión del conocimiento	23	El factor fue incluido en plenaria en forma unánime por todos los participantes	23

2.2 Matriz relacional de los factores internos

Factores claves del ambiente externo		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	M
F1	Conocimiento de la EPS	x	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
F2	Normas, procesos y procedimientos	0	x	1	1	0	1	1	0	0	0	4
F3	Manejo de recursos y presupuesto	0	0	x	1	0	1	1	1	0	0	4
F4	Gestión del talento humano	1	1	1	x	0	1	1	1	1	1	8
F5	Incidencia en la política pública	0	1	1	0	x	1	1	1	0	0	5
F6	Promoción y comunicación interna y externa	1	1	0	1	1	x	1	1	1	1	8
F7	Desarrollo y gestión de productos y servicios financieros	0	1	1	1	1	1	x	1	0	0	6
F8	Planificación	0	1	1	1	1	1	1	x	1	1	8
F9	Liderazgo y cultura organizacional	1	1	1	1	1	1	1	1	x	1	9
F10	Gestión del conocimiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	x	9
D		4	8	8	8	6	9	9	8	5	5	

El ejercicio colectivo de construcción de la matriz, nos permitió determinar los factores más dinámicos al interior de la CONAFIPS, los cuales son:

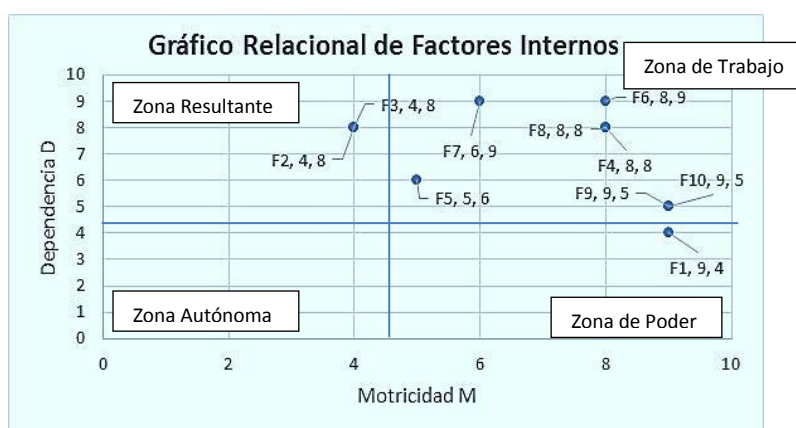
- F4 Gestión del talento humano,
- F6 Promoción y comunicación interna y externa, y;
- F7 Desarrollo y gestión de productos y servicios financieros

2.3 Gráfico relacional de los factores internos

En la misma lógica empleada en el análisis del ambiente externo, los factores del ambiente internos nos permitieron alcanzar el siguiente resultado:

Matriz Relacional de Factores Internos

Factor	Motricidad	Dependencia
F1	9	4
F2	4	8
F3	4	8
F4	8	8
F5	5	6
F6	8	9





**Matriz Relacional
de Factores Internos**

Factor	Motricidad	Dependencia
F7	6	9
F8	8	8
F9	9	5
F10	9	5

Zona de Poder: Los factores que se ubican en esta zona son:

- F1 Conocimiento de la EPS,
- F9 Liderazgo y cultura organizacional, y;
- F10 Gestión del conocimiento.

Zona de Trabajo: De los factores analizados, los siguientes se encuentran en esta zona:

- F4 Gestión del talento humano,
- F5 Incidencia en la política pública,
- F6 Promoción y comunicación interna y externa,
- F7 Desarrollo y gestión de productos y servicios financieros, y;
- F8 Planificación.

Zona Autónoma: En esta zona no se ubicó ningún factor analizado.

Zona Resultante: Los siguientes factores se ubicaron en esta zona:

- F2 Normas, procesos y procedimientos, y;
- F3 Manejo de recursos y presupuesto.

3. Misión, Visión, Valores y Principios de la CONAFIPS

La misión, visión, valores y principios organizacionales, constituyen para quienes trabajamos en la CONAFIPS, los insumos fundamentales para la definición de nuestras estrategias.

3.1 Misión

Brindar servicios financieros con sujeción a la política dictada por el Comité Interinstitucional a las organizaciones amparadas por la LOEPS, bajo mecanismos de servicios financieros y crediticios de segundo piso; para lo cual ejercerá las funciones que constarán en su Estatuto Social (art. 159 LOEPS).

3.2 Visión

Ser líder a nivel nacional en la prestación de productos y servicios a las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario, comprometidos con el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria, en el marco del Sistema Económico Social y Solidario.

3.3 Objetivo

Apoyar la expansión y el fortalecimiento de las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario, como mecanismo de fomento al desarrollo local, orientado a potenciar las capacidades de las personas naturales y jurídicas amparadas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

3.4 Valores institucionales

- Vocación de servicio,
- Solidaridad,
- Probidad,
- Equidad,
- Cordialidad,
- Sencillez, y;
- Trabajo en equipo.

3.4 Principios

A más de los definidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, los principios señalados en nuestro Estatuto Social, son:

- Territorialidad,
- Progresividad,
- Inclusión de las formas populares de servicios financieros,
- Rendición de cuentas, y;
- Democratización de los servicios financieros.

4. FODA CONAFIPS

Para determinar la matriz FODA de nuestra Organización, empleamos las matrices de evaluación de los factores externos e internos, comparándolos con la situación actual de la CONAFIPS, así como, de cara a la misión, visión, valores y principios organizacionales, teniendo al mismo tiempo presente los elementos de los diagnósticos interno y externo. En función a lo señalado, determinamos aquellos factores que son considerados como Fortalezas, Debilidades, Oportunidades o Amenazas⁴.

4.1 Matriz de evaluación de los factores del ambiente externo

Factores claves de éxito - ambiente externo		Valoración del factor	Valor de relación	Zona	Oportunidad Amenaza	
F5	Marco jurídico y normativo	22	0,22	Trabajo	1	0,22
F1	Cambios en la política pública	15	0,15	Trabajo	3	0,45
F11	Gestión institucional de las OSFPS	13	0,13	Resultante	3	0,39
F2	Conocimiento y comprensión de la EPS	12	0,12	Poder	4	0,48
F10	Cambio de la Matriz Productiva	9	0,09	Trabajo	4	0,36
F9	Tecnologías de Información y Comunicación	6	0,06	Resultante	4	0,24
F3	Cobertura territorial de las OSFPS	5	0,05	Resultante	4	0,20
F6	Participación del Estado en la EPS	5	0,05	Trabajo	4	0,20
F7	Alianzas estratégicas	5	0,05	Trabajo	4	0,20
F8	Nueva arquitectura financiera nacional	5	0,05	Trabajo	3	0,15
F4	Competencia pública y privada	2	0,02	Trabajo	3	0,06
TOTAL		99	1,00			-

4.2 Matriz de evaluación de los factores del ambiente interno

Factores claves de éxito - ambiente interno		Valoración del factor	Valor de relación	Zona	Fortaleza Debilidad	
F6	Promoción y comunicación interna y externa	46	0,23	Trabajo	1	0,23
F2	Normas, procesos y procedimientos	29	0,15	Resultante	2	0,29

⁴ Factores del ambiente externo:

- Si es una oportunidad mayor se califica con 4
- Si es una oportunidad menor se califica con 3
- Si es una amenaza menor se califica con 2
- Si es una amenaza mayor se califica con 1

Factores del ambiente interno:

- Si es una fortaleza mayor se califica con 4
- Si es una fortaleza menor se califica con 3
- Si es una debilidad menor se califica con 2
- Si es una debilidad mayor se califica con 1



Factores claves de éxito - ambiente interno		Valoración del factor	Valor de relación	Zona	Fortaleza Debilidad	
F10	Gestión del conocimiento	23	0,12	Trabajo	3	0,35
F9	Liderazgo y cultura organizacional	20	0,10	Trabajo	3	0,30
F3	Manejo de recursos y presupuesto	17	0,09	Resultante	4	0,34
F7	Desarrollo y gestión de productos y servicios financieros	17	0,09	Trabajo	2	0,17
F1	Conocimiento de la EPS	16	0,08	Poder	1	0,08
F4	Gestión del talento humano	15	0,08	Trabajo	3	0,23
F5	Incidencia en la política pública	10	0,05	Resultante	1	0,05
F8	Planificación	6	0,03	Trabajo	2	0,06
TOTAL		199	1			

4.3 Matriz cruce FODA

Fortalezas (F)	Valor	Debilidades(D)	Valor
Gestión del conocimiento	3	Promoción y comunicación interna y externa	1
Liderazgo y cultura organizacional	3	Normas, procesos y procedimientos	2
Manejo de recursos y presupuesto	4	Desarrollo y gestión de productos y servicios financieros	2
Gestión del talento humano	3	Conocimiento de la EPS	1
		Incidencia en la política pública	1
		Planificación	2
OPORTUNIDADES (O)	VALOR	AMENAZAS (A)	VALOR
Cambios en la política pública	3	Marco jurídico y normativo	1
Gestión institucional de las OSFPS	3		
Conocimiento y comprensión de la EPS	4		
Cambio en la matriz productiva	4		
Tecnologías de información y comunicación	4		
Cobertura territorial de las OSFPS	4		
Participación del Estado en la EPS	4		
Alianzas estratégicas	4		
Nueva arquitectura financiera nacional	3		
Competencia pública y privada	3		

4.4 Matriz de estrategias

FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> - Dinamizar las alianzas estratégicas. - Generar alianzas estratégicas con los sectores interesados en la EPS. - Generar alianzas estratégicas que nos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar un Plan de Marketing directo. - Desarrollar un plan de comunicación que permita visibilizar la gestión de la



FO	DO
<p>permitan desarrollar los productos y servicios para atender las necesidades de la EPS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la gestión de talento humano de modo que posibilite mejores alianzas estratégicas. - Implementación de un plan de gestión del conocimiento que incida en políticas públicas. - Incorporar herramientas a la gestión del conocimiento que permita incrementar el conocimiento y comprensión de la EPS. - Rediseño de políticas que tomen en cuenta la diversidad territorial de OSFPS. - Diseño e implementación de un plan de fortalecimiento institucional dirigido al SFPS en los territorios. - Observatorio de las FPS. - Apoyar la gestión de talento humano a fin de masificar el conocimiento y comprensión de la EPS. - Desarrollo de plataformas tecnológicas que apoyen de manera homologada la gestión de las OSFPS. 	<p>CONAFIPS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar un plan de promoción que permita ampliar la cobertura territorial. - Implementar un plan de comunicación y marketing que permita ampliar la cobertura territorial. - Implementar un plan de comunicación y marketing que difunda los resultados de la CONAFIPS, así como los conceptos y principios de la EPS. - Elaborar e implementar un plan de promoción y comunicación de la CONAFIPS interna y externa que permita incidir positivamente en el cambio de la política pública. - Diseño e implementación de un plan de formación y capacitación de la EPS. - Capacitar al talento humano de la CONAFIPS en el conocimiento de la EPS para que pueda incidir positivamente a la gestión institucional de las OSFPS. - Plantear y desarrollar un plan de inducción a la CONAFIPS y de capacitación en EPS. - Experiencias vivenciales del talento humano en las OSFPS. - Desarrollar y gestionar productos y servicios financieros que están enfocados en el cambio de la matriz productiva. - Desarrollar y gestionar productos y servicios financieros acordes a la demandas de las OSFPS. - Agenda de incidencia política. - Plan de incentivos a las OSFPS para colocación y recuperación de cartera.

FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> - Posicionar a la CONAFIPS como un catalizador del Sector Financiero Popular y Solidario con institucionalidad pública. - Estructurar y ejecutar talleres de discusión sobre coyuntura económica y Política de la Economía Popular y Solidaria incluyendo fundamentos técnicos, filosóficos que nos permitan desarrollar nuevos líderes y transmitir conocimientos. 	

4.5 Líneas estratégicas (objetivos estratégicos)

Fruto del trabajo colectivo, quienes trabajamos en la CONAFIPS, y con base a todo el proceso de planificación desarrollado, definimos las siguientes estrategias potenciales:

1. Generar alianzas estratégicas con los diversos actores de la EPS para desarrollar y gestionar productos y servicios.
2. Diseñar e implementar un plan de asistencia y capacitación de la Economía Popular y Solidaria para su fortalecimiento.
3. Desarrollar e implementar un Plan de Marketing y Comunicación interna y externa.
4. Desarrollar e implementar productos y servicios tecnológicos e informáticos para la CONAFIPS y para las OSFPS.

5. Matriz Estratégica CONAFIPS 2014-2017

Nuestra matriz estratégica, fruto del análisis participativo, desarrollado por quienes trabajamos en la CONAFIPS, tomando en consideración los elementos del entorno y los recursos de nuestra organización, alcanzó la determinación de cuatro objetivos estratégicos, enfocados en el posicionamiento institucional, en el fortalecimiento de las OSFPS y en desarrollo de los productos y servicios financieros.

Objetivos estratégicos	Estrategias
<p>Objetivo 1.</p> <p>Posicionar a la CONAFIPS en el Sistema Económico Popular y Solidario como una Institución Financiera Pública eficiente que impulsa la inclusión económica y social mediante el fortalecimiento del Sistema Financiero Popular y Solidario.</p>	<p>E1.1.- Posicionar a las OSFPS y CONAFIPS en las autoridades del Gobierno Nacional, mediante la formulación y ejecución de un plan de incidencia política de la Corporación.</p> <p>E 1.2.- Posicionar a la CONAFIPS en el Sector Financiero Popular y Solidario, mediante la formulación y ejecución de un plan de marketing directo de la Corporación.</p> <p>E 1.3.- Consolidar las prácticas y valores de la Corporación, a su interior y su entorno, mediante la formulación y ejecución de un plan de comunicación.</p>
<p>Objetivo 2.</p> <p>Fortalecer a las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario.</p>	<p>2.1.- Fortalecer a las OSFPS y la cobertura de la CONAFIPS, mediante el diseño y la implementación del plan de desarrollo de capacidades, en áreas priorizadas por la Corporación en función de la política pública.</p> <p>2.2.- Diseñar, implementar y consolidar un mecanismo estratégico de investigación y sistematización del conocimiento de la CONAFIPS en el ámbito de las finanzas populares y solidarias.</p>
<p>Objetivo 3.</p> <p>Diseñar, proponer e implementar productos y servicios financieros de segundo piso acorde a las necesidades de la Economía Popular y Solidaria.</p>	<p>3.1.- Desarrollar, promocionar e implementar productos y servicios financieros en función de la demanda de la EPS en las áreas priorizadas por la CONAFIPS en función de la Política Pública.</p>
<p>Objetivo 4.</p> <p>Generar y mantener productos y servicios de tecnología de información integrales para las OSFPS y la CONAFIPS.</p>	<p>4.1.- Desarrollar, promocionar e implementar productos y servicios tecnológicos en función de la demanda de la EPS, en las áreas priorizadas por la CONAFIPS.</p>

5.1 Alineamiento estratégico de las áreas de gestión

La gestión que desarrollamos como servidores públicos, alineados a los objetivos estratégicos de nuestra Organización, se expresa en el siguiente detalle:

Objetivos estratégicos	Áreas de gestión
<p>Objetivo 1.</p> <p>Posicionar a la CONAFIPS en el Sistema Económico Popular y Solidario como una Institución Financiera Pública eficiente que impulsa la inclusión económica y social mediante el fortalecimiento del Sistema Financiero Popular y Solidario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de OSFPS - Inteligencia de Mercados - Asesoría Jurídica - Planificación - Talento Humano - Administración - Comunicación Social - Gestión Financiera
<p>Objetivo 2.</p> <p>Fortalecer a las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de OSFPS - Fortalecimiento de OSFPS - Planificación - Talento Humano
<p>Objetivo 3.</p> <p>Diseñar, proponer e implementar productos y servicios financieros de segundo piso acorde a las necesidades de la Economía Popular y Solidaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Productos Financieros - Fondo de Garantía - Talento Humano - Gestión Financiera - Administración de Recursos de Terceros
<p>Objetivo 4.</p> <p>Generar y mantener productos y servicios de tecnología de información integrales para las OSFPS y la CONAFIPS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de OSFPS - Tecnología y Sistemas de la Información - Gestión Financiera



6 Zonas de Trabajo Priorizadas

En perspectiva de impulsar nuestra gestión, alineados al cumplimiento a la misión y el objetivo de la CONAFIPS, determinamos zonas de atención prioritaria, empleando para ello una matriz que permite el análisis en base a múltiples criterios.

6.1 Matriz multi-criterio

El análisis fue orientado sobre los siguientes criterios de priorización:

- Nivel de pobreza determinado por Necesidades Básicas Insatisfechas (40%).
- Mayor Presencia de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria OEPS (30%).
- Localidad con menor presencia de OSFPS (20%).
- Minifundio (10%).
 - a. Matriz Productiva
 - b. Uso del Suelo

El análisis nos llevó a los siguientes resultados:

Provincia	Prioridad	
Guayas	72,26	} A Prioridad Alta
Los Ríos	70,82	
Manabí	70,02	
Santo Domingo de los Tsáchilas	66,78	
Esmeraldas	64,45	
Sucumbíos	61,33	} B Prioridad Media
Orellana	60,79	
El Oro	59,51	
Napo	58,66	
Santa Elena	57,85	
Bolívar	57,46	
Morona Santiago	56,94	
Zamora Chinchipe	56,31	
Cotopaxi	56,00	
Imbabura	54,66	
Pastaza	54,61	} C Prioridad
Cañar	54,53	
Chimborazo	53,80	
Azuay	52,76	
Loja	52,71	
Carchi	51,15	
Tungurahua	49,97	
Galápagos	47,06	
Pichincha	40,82	

Según los resultados, las provincias en las cuales concentraremos nuestra intervención son: Guayas, Los Ríos, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas y Esmeraldas.

Las provincias que recibirán una concentración media de nuestra atención son: Sucumbíos, Orellana, El Oro, Napo, Santa Elena, Bolívar, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, Cotopaxi, Imbabura, Pastaza, Cañar, Chimborazo, Azuay y Loja.

Las provincias que recibirán atención, con menor prioridad son: Carchi, Tungurahua, Galápagos y Pichincha.

Las provincias de atención priorizada por nuestra organización, cruzan con territorios rurales, propuestos por Manuel Chiriboga, en su libro Los Territorios Rurales para el Buen Vivir, en perspectiva de apuntar al desarrollo productivo sobre las potencialidades de cada zona, definiendo las siguientes zonas productivas:

Zona	Provincias	Características
Zona arrocerá Guayas, Los Ríos	Guayas Los Ríos	<ul style="list-style-type: none"> Alta concentración de la tierra 45% Pequeños productores 55% Zona de alta productividad Problemas en la comercialización por los “fomentadores”. Prestan dinero y cobran con producto a precios menores Cacao, caña, maracuyá, banano, papaya
Zona de producción campesina de secano y haciendas ganaderas extensivas	Manabí Guayas	<ul style="list-style-type: none"> Pequeños productores representan el 50% de las UPAS Niveles bajos de productividad, falta de inversión, (plantaciones viejas cafetales) falta de riego y deficiencia técnica. Deficiente dotación de servicios de créditos y asistencia técnica Articulación con mercados es ineficiente el 80% intermediarios
Zona agroindustrial	Los Ríos Bolívar	<ul style="list-style-type: none"> Alto nivel de productividad y eficiencia técnica 83% de pequeños productores Sistemas tradicionales de intermediación Mayor disponibilidad de capital, tierra y mano de obra por hectárea Baja dotación de servicios de crédito y asistencia técnica Interacción comercial y complementación productiva: cacao, café, banano, naranja y maracuyá)
Territorio cuenca del empleo	Guayas Cuenca Baja del Río Guayas	<ul style="list-style-type: none"> Nodos de articulación regional (El Triunfo y La Troncal). Mercados y centros de acopio Producción de arroz y maíz duro Ganado Vacuno



Zona	Provincias	Características
		<ul style="list-style-type: none"> • Producción de muebles • Zona predominante de asalariados agrícolas, 50% población. • Expansión de la hacienda. Alta concentración de la tierra(Ingenio San Carlos) • Alta conflictividad política • Zona de identidad montubia
Zona de pluriactividad de la Cuenca del Jubones	El Oro Azuay	<ul style="list-style-type: none"> • 70% de productores tienen ingresos de la actividad agropecuaria. Remesas • Manufactura, artesanías, servicios turísticos, minería • 84% agricultores poseen menos de 20 has • Bajos niveles de productividad por uso de sistemas tradicionales: agropecuario, manufacturero, minero • Falta de encadenamientos • Riego es alto • Alta capacidad para riego e hidroeléctrica • Mancomunidad
Zona florícola ganadera	Cotopaxi	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de alta pobreza 38% vive con USD 1 al día • El 70% de fincas se concentran en productores menores a 5 has. • Falta de servicios de apoyo a la producción • Crédito de BNF y Bancos Privados , medianos y grandes productores • Floricultura • Cereales hortalizas, papa, tabaco, legumbres • Frutas tropicales, caña de azúcar cacao, café • Maíz, trigo y cebada • Ganadero, baja productividad
Territorio indígena de páramo	Cotopaxi Tungurahua Bolívar Chimborazo	<ul style="list-style-type: none"> • 95% de UPAS son de menos de 5 has. • Elevada participación femenina, economías campesinas, alta migración masculina • Hortalizas y legumbres • Lácteos • Grupo Salinas
Zona de haciendas ganaderas extensivas	Manabí	<ul style="list-style-type: none"> • Pueblo Montubio • Ausencia de servicios básicos • Maíz arroz, maní, achote • Niveles de crédito y asistencia técnica bajos • Bajo nivel de productividad por sistemas tradicionales • Más de la mitad tiene sus tierras legalizadas
Zona de poblaciones articuladas a la	Chimborazo	<ul style="list-style-type: none"> • Maíz, oca, papa, melloco • Legumbres, frutas • Caña, café y ganadería

Zona	Provincias	Características
Cuenca del Chanchan		<ul style="list-style-type: none"> • Artesanías cuero y cabuya • Ganadería bovina y ovina • Especies menores • Migración estacional y temporal • Extrema Pobreza efecto de dependencia • Concentración de la tierra 0.80 • Mala calidad de suelos • Experiencia Jambi Kiwa
Zona maicera cafetalera de Loja	Loja Zamora Chinchipe	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados de exportación de café • Maíz-balanceados • 78% son pequeños productores • Desertificación y falta de riego • Sólo el 10% tienen acceso al crédito • Organizatividad alrededor del café.
Zona pluriactividad fronteriza	El Oro Loja	<ul style="list-style-type: none"> • Banano, caña de azúcar, maíz, fréjol y yuca • Ganado, aves • Zaruma, actividad minera • *Zona de comercio fronterizo
Zona de reforma agraria del norte	Carchi Imbabura Pichincha	<ul style="list-style-type: none"> • Más del 90% son pequeños productores • Papa, cebada , trigo arveja • Caña de azúcar y plátano • Fréjol, maíz, papas, legumbres , hortalizas • No tradicionales aguacate, naranjilla, tomate de árbol • Bajo acceso al riego
Zona de colonización y pluriactividad del norte de Manabí	Manabí	<ul style="list-style-type: none"> • Pesca, Acuicultura. Turismo • Agricultura • Concentración de gran propiedad, producción de palma africana
Zona de confluencia entre afroecuatorianos y plantaciones forestales y palmeras	Esmeraldas	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo, pesca, piscicultura, agricultura • Pesca artesanal sin cadenas de valor(muelles cadenas de frío y sistemas de mercadeo) • Limitada promoción e infraestructura turística • Extrema pobreza • Problemas de inseguridad San Lorenzo • Experiencias de organizatividad
Zona de colonización nororiental fronteriza	Sucumbíos	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de apoyo a la industria petrolera • Alta migración colombiana • 10% son pequeños productores • Mayor Superficie selvática
Zona de colonización minera ganadera del sur oriental	Zamora Chinchipe Morona Santiago	<ul style="list-style-type: none"> • Ganadería de carne y leche • Minería y comercio • Alta intermediación de los productos



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La elaboración de la Planificación Estratégica Situacional de la CONAFIPS, nos permitió realizar un análisis actualizado de la situación de nuestra Organización, tanto a nivel interno, como de nuestro entorno.
- El trabajo conjunto para la elaboración de la matriz estratégica y el alineamiento de los planes con los objetivos, nos permitieron enfocar la gestión de todas las áreas de gestión de nuestra Organización, así como nos permitirá alinear la gestión cotidiana con los resultados y objetivos previstos.
- La alineación matricial de los objetivos y estrategias previstas, en función al logro de objetivos institucionales, nos permitirán desarrollar una efectiva interacción en la gestión de cada una de las áreas que componen nuestra Organización.
- Por medio de nuestra participación activa en el proceso de formulación estratégico, todos quienes trabajamos en la CONAFIPSS, nos comprometamos en el cumplimiento efectivo, eficaz y eficiente en la implementación de la planificación estratégica situacional y sus planes operativos, siempre guiados por la misión, visión, valores, principios y objetivos estratégicos de nuestra Organización.

Quito, marzo del 2014

Eco. Geovanny Cardoso

Director General

CORPORACION NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS