



Corporación Nacional
de **Finanzas Populares y Solidarias**

**CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y
SOLIDARIAS**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

2017 - 2021

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias es de carácter prioritario, considerando que es una herramienta con enfoque sistemático para identificar y analizar los factores internos y externos que permitirá enmarcar y orientar la toma de decisiones entorno a la razón institucional y al camino que debe recorrer para adaptarse a los cambios y a las demandas que imponen los usuarios de los servicios de la CONAFIPS y así lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad en los servicios.

Además, la planificación estratégica contribuirá a cumplir a cabalidad con lo dispuesto en la Constitución de la República, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el Plan Nacional de Desarrollo y la Agenda Sectorial de lo Económico que permitirá contar con elementos fundamentales para la toma de decisiones de las autoridades, y además crear un sentido de pertenencia a la institución.

MARCO LEGAL

La Constitución de la República constituye el marco fundamental que posiona la planificación del desarrollo como un deber del Estado para la consecución del Buen Vivir. Es un deber primordial del Estado planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir. (art 3, 2008). En su artículo 280 menciona que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado, y la inversión y la asignación de los recursos públicos; además de coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas indica en su art. Art. 9 que la planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del Buen Vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad. El artículo 54 indica que las instituciones sujetas al ámbito del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, y que la Senplades definirá el instrumento del informe. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de cumplimiento obligatorio.

La Ley Orgánica de Contraloría General del Estado establece que “el sistema de control tendrá como objetivo principal el de examinar, verificar y evaluar” las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa y, cuando corresponda, gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. Para lo cual, en el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.



El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CONAFIPS, establece como atribución de la Dirección de Planificación “coordinar la elaboración del plan estratégico, plan operativo anual y demás planes y programas que establezca el marco legal vigente”.

MARCO METODOLÓGICO

La planificación proporciona un camino estructurado, proyectado estratégicamente y con prospectiva para asegurar la gestión eficaz y productiva de la organización, en tal virtud, se consideró la guía metodológica de planificación institucional que se alinea a las directrices emitidas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) enmarcada en buenas prácticas probadas para la gestión.

Adicionalmente, se contempla el Gobierno por Resultados (GPR), el cual agrupa varias metodologías y herramientas que permiten planear, monitorear y gestionar objetivos, indicadores, procesos y proyectos que son parte de la Institución.

También es importante considerar la alineación de los instrumentos de la Planificación como el Plan Nacional de Desarrollo y las agendas sectoriales e intersectoriales.

El desarrollo de la Planificación Estratégica implica el involucramiento de toda la institución, aspecto que logrado a través de técnicas participativas como sesiones ejecutivas o talleres con autoridades del Nivel Jerárquico, lo que permitirá una recopilación efectiva de la información requerida para cada fase de la Planificación.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Reseña Histórica

El proceso de evolución institucional de la Corporación Nacional del Buen Vivir en el Ecuador, parte el 16 de mayo de 2007, mediante Decreto Ejecutivo número 303 publicado en el Registro Oficial N° 85, que crea el Programa Sistema Nacional de Microfinanzas, que en sus considerandos reconoce taxativamente:

Que la microempresa es una actividad que incide positivamente en la generación de empleo, la distribución de la riqueza, la dinamización de la economía solidaria y el desarrollo social.

Que uno de los principales problemas que enfrenta actualmente la microempresa es la escasez de crédito y el no contar con instituciones financieras que ofrezcan suficientes productos capaces de atender sus necesidades de financiamiento, lo que les obliga a recurrir a formas perjudiciales de intermediación.

Que las experiencias nacionales e internacionales demuestran que el crédito es un instrumento financiero virtuoso del desarrollo, y que la mejor manera de que la oferta de servicios financieros pueda contribuir al desarrollo económico, especialmente de las microempresas, es a través del fomento y fortalecimiento de las finanzas populares que armonicen criterios de rentabilidad económica con rentabilidad social.

M,

Que aun cuando los programas públicos y privados de microcrédito han creado oportunidades para que la población pobre y categorías sociales centrales, como las mujeres, accedan a los servicios financieros, la falta de coordinación entre los mismos induce a duplicar esfuerzos e incrementar costos operativos, lo que impide incrementar la cobertura de los servicios financieros y lograr mejores impactos en las condiciones de vida de las familias más pobres del país.

Que son objetivos prioritarios del Programa Económico del Gobierno Nacional: la inclusión social y productiva con base en el desarrollo local, y fortalecer los procesos para la construcción de una economía social y solidaria.”

Esta acción gubernamental fue perfeccionada y fortalecida posteriormente mediante la expedición de reformas puntuales, entre ellas, el Decreto Ejecutivo N° 1669, publicado en el Registro Oficial N° 578 del 27 de abril de 2009, que reconoce la “necesidad de aplicar desde el Estado una Estrategia Anti Crisis de Defensa del Empleo concebida como un conjunto sistémico de políticas públicas, y proyectos, orientada a minimizar el impacto de la crisis económica internacional en el mercado laboral ecuatoriano”. Se definieron sus componentes estratégicos, en los siguientes términos:

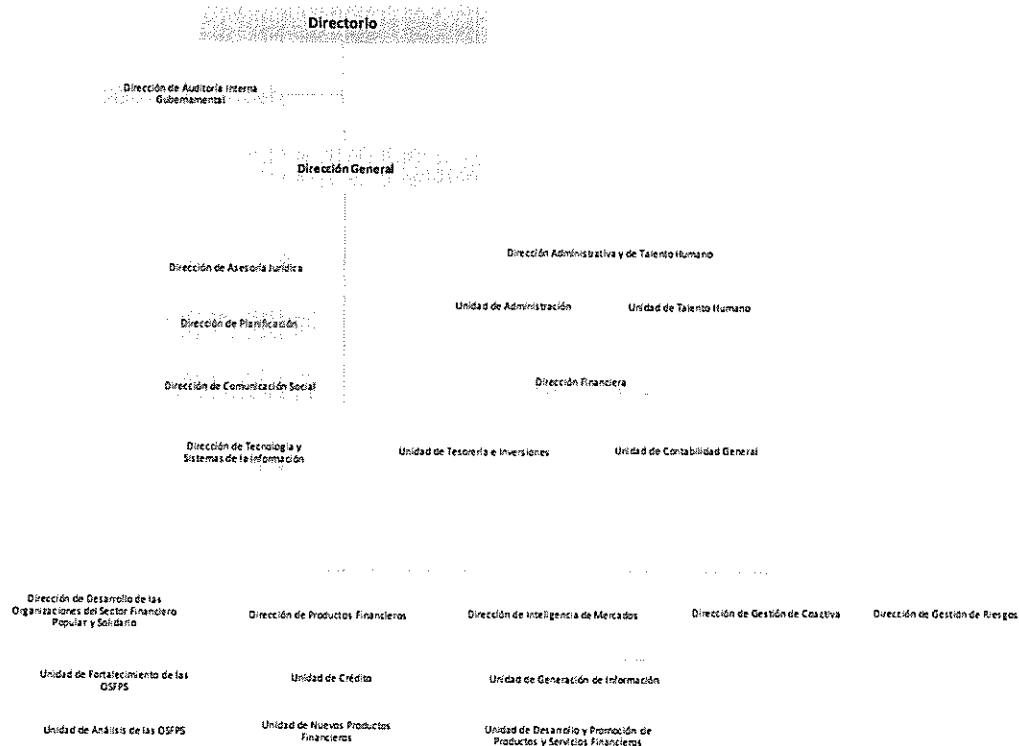
1. Inclusión económica de micro y pequeños productores.
2. Fomento a la economía popular y solidaria.
3. Fomento productivo, sobre todo a los sectores intensivos en empleo.
4. Orientación de la inversión pública hacia actividades intensivas en empleo.
5. Protección de los ingresos de las familias ecuatorianas.

En la primera disposición reformativa del Decreto citado anteriormente, se señala: “Sustitúyase en los decretos ejecutivos N° 303, publicado en el Registro Oficial N°. 85 de 16 de mayo del 2007 y 894, publicado en el Registro Oficial 294 de 12 de febrero del 2008, la expresión “Programa Sistema Nacional de Microfinanzas” o sus siglas PSNM, por la siguiente denominación: Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria.

Con la promulgación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario –LOEPS–, el 10 de mayo de 2011, se creó a la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, que inició su gestión el 28 de diciembre de 2012 con la aprobación de su Estatuto Social por parte de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Estructura Organizacional

Mediante Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CONAFIPS publicado en el Registro oficial No 112 del 24 de marzo 2014, y su reforma realizada el 03 de junio del 2016, establece la estructura orgánica de la Corporación.



Productos y Servicios

La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias brinda a la ciudadanía los productos y servicios que se muestran a continuación:

- Crédito de segundo piso para organizaciones del sector financiero popular y solidario
- Emisión de garantías para la economía popular y solidaria
- Fortalecimiento de organizaciones del sector financiero popular y solidario
- Dotación, soporte y mantenimiento del Sistema Informático para la Economía Popular y Solidaria - SIEPS
- Inversión para la Economía Popular y Solidaria
- Administración de recursos de terceros
- Información de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias - CONAFIPS

DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Misión

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, en su artículo 159 establece la misión de la CONAFIPS:

“La Corporación tendrá como misión fundamental brindar servicios financieros con sujeción a la política dictada por el Comité Interinstitucional a las organizaciones amparadas por esta Ley, bajo mecanismos de servicios financieros y crediticios de segundo piso; para lo cual ejercerá las funciones que constarán en su Estatuto social”.

Visión

Al año 2021, la CONAFIPS es la entidad financiera pública de desarrollo de segundo piso líder en la prestación de productos, servicios financieros y no financieros con calidad e innovación para las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, contribuyendo a su inclusión y su consolidación en el país para el desarrollo económico y social de sus socios y clientes.

Principios y valores institucionales

Los/as funcionarios/as, servidores/as y trabajadores/as de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias desempeñarán sus competencias, funciones, atribuciones y actividades de conformidad con el Código de Ética de la Función Ejecutiva, los principios de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, y los principios y valores del Código de ética Institucional descritos a continuación:

Principios:

1. Búsqueda del buen vivir y del bien común
2. Prelación del trabajo sobre el capital
3. El comercio justo y consumo ético y responsable
4. La equidad de género
5. El respeto e identidad cultural
6. La autogestión
7. La responsabilidad social y ambiental, solidaridad y rendición de cuentas
8. La distribución equitativa y solidaridad de excedentes

Valores:

1. **Vocación de servicio:** Se entenderá como el valor orientado a superar las expectativas de los usuarios y tomar decisiones con criterio, sentido común, agilidad y calidez.
2. **Trabajo en Equipo:** Compartir conocimientos actitud positiva, promoviendo esfuerzos comunes en beneficio de la organización y sociedad.
3. **Profesionalismo:** Es la manera o la forma de desarrollar cierta actividad profesional con un total compromiso, mesura y responsabilidad.
4. **Equidad:** Ser equitativos en el trato con los integrantes de la Corporación y con los ciudadanos que acuden a la Corporación, teniendo en cuenta sus necesidades específicas.
5. **Respeto:** Fomentar el debate de las ideas y respeto por las divergencias y opiniones contrapuestas impulsando la discrepancia argumentada como fortalecimiento a la democracia
6. **Transparencia:** Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.
7. **Solidaridad:** Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social. Implica la interacción con los demás, el apoyo, el conocimiento y la generación de una cadena de valor que tenga como fin último brindar servicios de calidad a la sociedad en general y a las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria en particular.

8. **Calidez:** Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.
9. **Lealtad:** Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

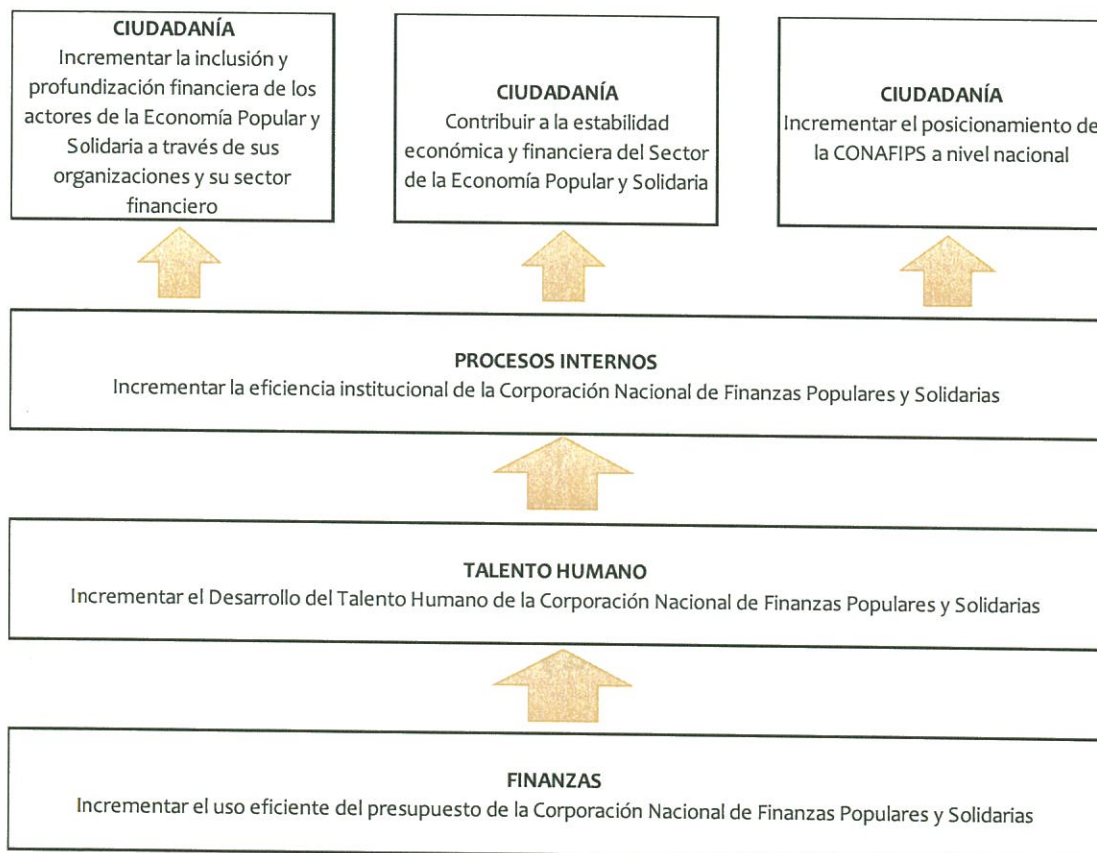
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Identificación de Objetivos Estratégicos Institucionales

La participación activa de las autoridades del nivel jerárquico superior, en las sesiones ejecutivas y técnicas, propició espacios de análisis, permitiendo el análisis de la situación actual de la gestión de la CONAFIPS. Adicionalmente, la fase de formulación del Plan Estratégico Institucional, se sustenta en el enfoque general del Cuadro de Mando Integral, es decir, considera el análisis de las siguientes perspectivas estratégicas:

- Ciudadanía
- Procesos Internos
- Talento Humano
- Finanzas

El mapa estratégico expresa las relaciones de causalidad de los objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas institucionales; los planteamientos expresados en las perspectivas deben ser consistentes entre sí de tal manera que los objetivos de la perspectiva de la ciudadanía se logren mediante los de la perspectiva de procesos, que a la vez, se deben alcanzar mediante los de la perspectiva de talento humano e innovación y estos últimos mediante los de la perspectiva financiera.



M/S

Alineación de objetivos estratégicos institucionales a los Objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

La CONAFIPS al igual que otras instituciones del Estado se rige a los objetivos y políticas del Plan Nacional de Desarrollo, así como, a las Políticas Intersectoriales y Sectoriales, en este caso a las propuestas por el Sector Económico, alineación que se presentan a continuación:

Eje 2: Sistema económico sostenible al servicio de la sociedad

Objetivo 4: Generar condiciones de estabilidad fortaleciendo el sistema económico dolarizado

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Para la formulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales de la CONAFIPS, mismos que darán el direccionamiento institucional para el período 2017 – 2021, se consideraron como principales insumos la misión, visión, valores y principios institucionales, y cada una de las perspectivas estratégicas establecidas. A continuación, se describe cada Objetivo Estratégico y sus respectivas estrategias.

Objetivo 1. Incrementar la inclusión y profundización financiera de los actores de la Economía Popular y Solidaria a través de sus organizaciones y su sector financiero

En cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, la Corporación tiene como responsabilidad la prestación de servicios financieros y crediticios de segundo piso, por tal razón, este objetivo está enfocado para que los actores de la economía popular y solidaria tradicionalmente excluidos del sector financiero ya sea por sus condiciones económicas o geográficas, accedan a servicios financieros a través de algunos mecanismos como: crédito, garantías, ordering, factoring, entre otros.

Para contribuir con este trabajo se han definido las siguientes estrategias.

Estrategias:

- Diseñar o rediseñar los productos y líneas de crédito que faciliten la colocación de créditos a plazos y condiciones y periodicidad de pago adecuados para los actores de la economía popular y solidaria.
- Generar incentivos de financiamiento para que las organizaciones de la economía popular y solidaria se tecnifiquen.
- Generar incentivos de financiamiento para que las organizaciones de la economía popular y solidaria generen valor agregado y fomenten el empleo productivo.
- Incrementarla cobertura y volumen de la colocación de crédito y del Fondo de garantía

Objetivo 2: Contribuir la estabilidad económica y financiera del Sector de la Economía Popular y Solidaria

Alineados al Plan Nacional de Desarrollo, la CONAFIPS aporta al cumplimiento de sus objetivos, esencialmente a generar las condiciones de estabilidad, fortaleciendo el sistema económico

dolarizado a través del fomento y fortalecimiento del sector financiero popular y solidario, convirtiéndose en un gran aliado de la política pública para financiar la inversión productiva.

A continuación, se indican las estrategias establecidas:

Estrategias:

- Estructurar e implementar planes de fortalecimiento financiero, técnico y administrativo de las OSFPS que promuevan actividades productivas y circuitos económicos solidarios interrelacionados dinamizando la economía local
- Crear un sistema de información de la Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular y solidario interrelacionados con las entidades de apoyo, asesoría y fomento
- Desarrollar espacios de coordinación interinstitucional alineados al fomento y desarrollo de la economía popular y solidaria

Objetivo 3: Incrementar el posicionamiento de la CONAFIPS a nivel nacional

Mediante mecanismos de comunicación, la CONAFIPS, busca dar a conocer su misión, servicios y los resultados de su gestión tanto en el sector de la economía popular y solidaria como en la institucionalidad pública de manera que la Institución se constituya en el aliado estratégico en la inclusión y profundización financiera de los actores de la economía popular y solidaria.

Estrategias:

- Generar e implementar un plan de comunicación orientado a las organizaciones de sector financiero popular y solidario, actores de la economía popular y solidaria a nivel nacional y al sector público.
- Crear y fomentar espacios para el posicionamiento de la CONAFIPS.

Objetivo 4: Incrementar la eficiencia institucional de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias

El fortalecimiento institucional apunta a la mejora del diseño estructural y a la optimización de los procesos ineficientes de cada una de las unidades del CONAFIPS, esto con la finalidad de mejorar la gestión en cuanto a los servicios que la institución brinda a la ciudadanía. Además, comprende el establecimiento de proyectos destinados a modernizar y optimizar la capacidad institucional. Esta modernización abarca entre otras cosas, el diseño de procesos, la definición de estructuras de gestión y normas de gestión y el mejoramiento en la prestación y operación de los servicios.

Para cumplir con este objetivo se han definido las siguientes estrategias e indicadores.

Estrategias:

- Implementar un sistema de gestión de la calidad
- Optimizar y automatizar los procesos institucionales priorizados

Objetivo 5: Incrementar el Desarrollo del Talento Humano de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias

Parte de la necesidad de generar una eficiencia institucional, es capacitar a los servidores y funcionarios que forman parte del talento humano de la Corporación. También es fundamental

fortalecer la cultura organizacional que permita conservar y difundir adecuadamente el conocimiento que el talento humano adquiere durante el período de gestión en la institución. Para el cumplimiento del objetivo, se plantean los siguientes estrategias e indicadores:

Estrategias:

- Implementar un modelo de gestión de mejora de la cultura organizacional.
- Desarrollar e implementar sistemas de comunicación interna.
- Elaborar y ejecutar un plan anual de capacitación del talento humano para el desarrollo de conocimientos técnicos, competencias y habilidades.
- Fortalecer a la Escuela Interna de Gestión Pública del Sector Financiero Popular y Solidario

Objetivo 6: Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias

Es importante medir la eficiencia de la gestión en función del plan financiero, pues cada unidad tiene funciones que cumplir y para ello se le asigna el presupuesto correspondiente, al generar un uso eficiente de presupuesto nos enfocamos a la gestión real y que genera valor agregado a la institución.

Para este fin, se han diseñado las siguientes estrategias e indicadores a cumplir.

Estrategias:

- Optimizar el uso y asignación de recursos con medición frecuente
- Mantener una adecuada administración financiera de acuerdo a las políticas institucionales

INDICADORES Y METAS

Los indicadores y metas desempeñan un papel preponderante en el marco del seguimiento al comportamiento de los objetivos planteados. Así como la evolución de las metas mostrará la necesidad de tomar decisiones oportunas por parte de las autoridades para el efectivo cumplimiento de los objetivos. A continuación, se muestra la tabla de indicadores y metas a nivel estratégico:

Objetivos estratégicos	Indicadores(*)	Unidad de medida	2017	Responsable
1. Incrementar la inclusión y profundización financiera de los actores de la Economía Popular y Solidaria a través de sus organizaciones y su sector financiero	1.1 Monto de colocación de crédito de segundo piso	USD	\$135.000.000	Dirección de Productos y Servicios Financieros
	1.2 Monto de colocación de crédito de vivienda	Porcentaje	\$24.773.231,8	
	1.3 Monto de garantías otorgadas por el FOGEPS	USD	\$15.000.000	
	1.4 Monto total del crédito apalancado con el FOGEPS	USD	\$23.437.499	
2. Fomentar la estabilidad económica y financiera del	2.1 Porcentaje de OSFPS que participaron en procesos de fortalecimiento y lograron condiciones de acceso a los	Porcentaje	60%	Dirección de Desarrollo de OSFPS

Sector de la Economía Popular y Solidaria	productos y servicios financieros de la CONAFIPS			
	2.2 Número de nuevas OSFPS evaluadas	Número	76	
	2.3 Monto de garantías emitidas para movilización de liquidez entre OSFPS	USD	\$ 4.500.000	
3. Incrementar el posicionamiento de la CONAFIPS a nivel nacional	3.1 Porcentaje de posicionamiento de la CONAFIPS	Número de seguidores	15.000	Dirección de Comunicación
4. Incrementar la eficiencia institucional de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	4.1 Número de casos mejorados	Número	2	Dirección de Planificación
	4.2 Porcentaje de procesos sustantivos priorizados mejorados.	Porcentaje	100%	
5. Incrementar el Desarrollo del Talento Humano de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	5.1 Porcentaje de personal con nombramiento provisional	Porcentaje	20%	Dirección Administrativa y Talento Humano
	5.2 Índice de rotación de nivel directivo	Porcentaje	4%	
	5.3 Índice de rotación de nivel operativo	Porcentaje	2%	
	5.4 Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional	Porcentaje	100%	
	5.5 Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con discapacidad	Porcentaje	4%	
6. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	5.1 Porcentaje de liquidez.	Porcentaje	120%	Dirección Financiera
	5.2 Porcentaje de ejecución del Plan Financiero	Porcentaje	100%	
	5.3 Solvencia Patrimonial de la CONAFIPS	Porcentaje	54%	
	5.4 Cobertura de la cartera improductiva bruta	Porcentaje	118,35%	
	5.5 Activos productivos / total activos de la CONAFIPS	Porcentaje	83,13%	
	5.6 Rentabilidad sobre los activos	Porcentaje	0,96%	
	5.7 Rentabilidad sobre el patrimonio	Porcentaje	1,60%	
	5.8 Índice de la morosidad de la CONAFIPS	Porcentaje	1,5%	

	5.9. Margen de intermediación/Total activos promedio CONAFIPS	Porcentaje	0,08%	
--	---	------------	-------	--

(*) Al contar con el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 y la Agenda Sectorial de lo Económico se realizará una revisión a los indicadores y las proyecciones.

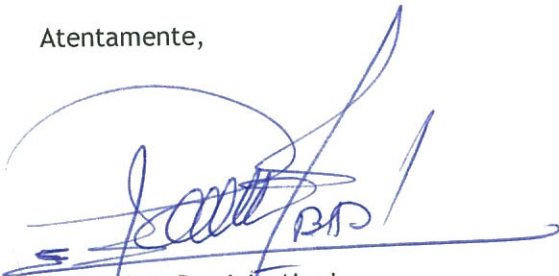
PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA CONAFIPS

En función a la alineación presentada, se han desarrollado los Planes Operativos con cada una de las áreas (anexo al presente documento).


Los indicadores utilizados pueden ser medidos con frecuencia trimestral, y en algunos con frecuencia mensual.

Quito, julio 2017

Atentamente,



Ing. Jaime Patricio Abad
 Director General
 Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias

Elaborado por:	Gina Salinas Director de planificación (E)	Fecha: 28 julio 2017	28 de julio 2017	
Revisado por:	Martín Ramírez Asesor	Fecha: 28 julio 2017		