

**CORPORACIÓN NACIONAL  
DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS**



**CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y  
SOLIDARIAS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL**

**2017 - 2021**

La Planificación Estratégica de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias es de carácter prioritario, considerando que es una herramienta con enfoque sistémico 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.

## INTRODUCCIÓN

## 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. 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 de Finanzas Populares y Solidarias, 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.

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:

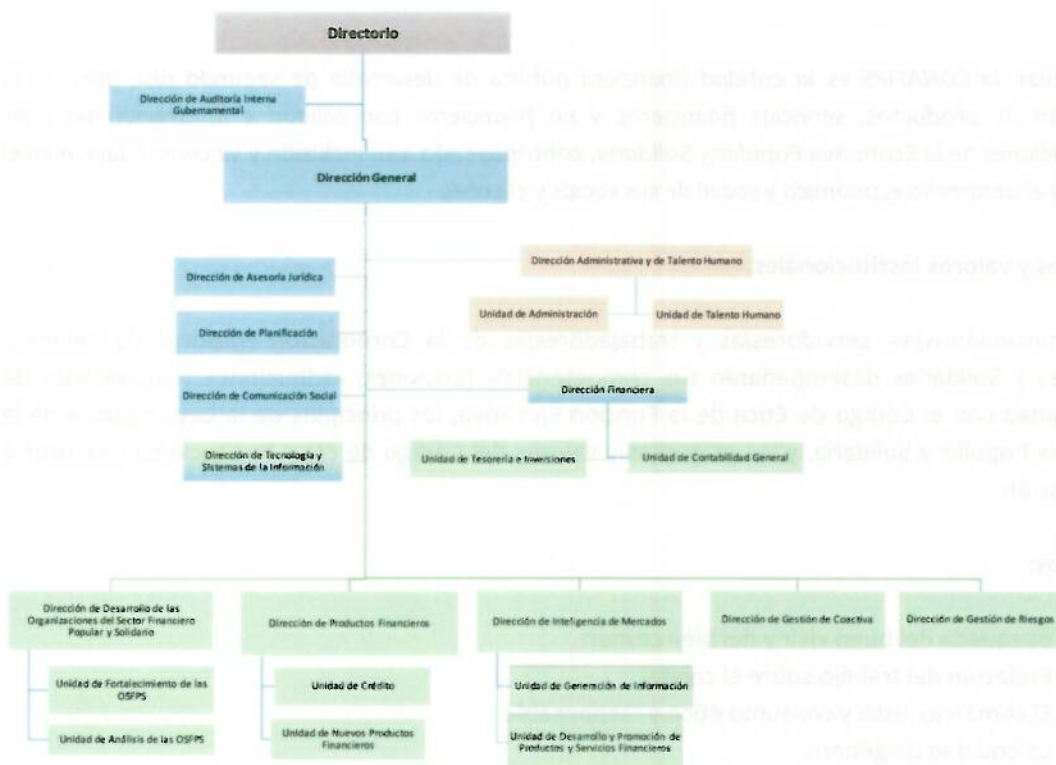
1. Inclusión económica de micro y pequeños productores.
2. Fomento a la economía popular y solidaria.
3. Fomento productivo, sobre todo a los sectores intensivos en empleo.
4. Orientación de la inversión pública hacia actividades intensivas en empleo.
5. Protección de los ingresos de las familias ecuatorianas.

En la primera disposición reformatoria del Decreto citado anteriormente, se señala: “Sustituyase en los decretos ejecutivos N° 303, publicado en el Registro Oficial N°. 85 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
- Administración de recursos de terceros

## 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 trabajadoras/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 contabilidad 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.

#### Alineación al Plan Nacional Toda una Vida

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 Productivo, alineación que se presentan a continuación:

**Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad**

**Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización**

#### Políticas del objetivo estratégico del PND

Política 4.2. Canalizar los recursos hacia el sector productivo promoviendo fuentes alternativas de financiamiento y la inversión a largo plazo, en articulación entre la banca pública y el sistema financiero privado, y el popular y solidario.

Política 4.3. Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios del sistema financiero nacional y fomentar la inclusión financiera en un marco de desarrollo sostenible, solidario y con equidad territorial.

Política 4.9. Fortalecer el apoyo a los actores de la economía popular y solidaria mediante la reducción de trámites, acceso preferencial a financiamiento y a contratación pública, para su inclusión efectiva en la economía.

#### Metas al 2021 del PND

La Corporación Nacional de Finanzas Populares contribuye a través de su gestión al cumplimiento de las metas siguientes establecidas en el Plan Nacional Toda una Vida 2017 – 2021.

- Aumentar el ratio del monto total de operaciones activas en los segmentos de crédito comercial y productivo del Sector Financiero Nacional con respecto del Producto Interno Bruto del 12,1% a por lo menos el 15,2% al 2021.

- Aumentar el ratio del monto total de operaciones activas en el segmento de vivienda de interés público en relación al monto total de operaciones activas destinadas a vivienda del 12,6% al 20% al 2021.
- Incrementar el número de operaciones nuevas del segmento de microcrédito en relación al número total de nuevas operaciones del Sistema Financiero Nacional del 10,34% a 11,44% al 2021.

#### Alineación a la Agenda Sectorial

La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, fue nombrada invitado continuo del Consejo Sectorial Económico Productivo, mediante acta No. 2 de 09 de octubre del 2018, en la misma acta, se aprueba la Agenda de Coordinación Intersectorial en la cual la Corporación aporta mediante su gestión a la cuarta estrategia intersectorial de dicha agenda que es:

*“Impulsar el acceso a financiamiento a través de crédito diferenciado en condiciones favorables; así como a través de la reactivación del mercado de valores como fuente alternativa de financiamiento, fomentando la inclusión financiera por medio del Sistema Financiero Nacional, mejorando el sistema de garantía crediticia, y orientando los excedentes hacia los sectores priorizados como mecanismo de inversión en favor del desarrollo económico productivo”.*

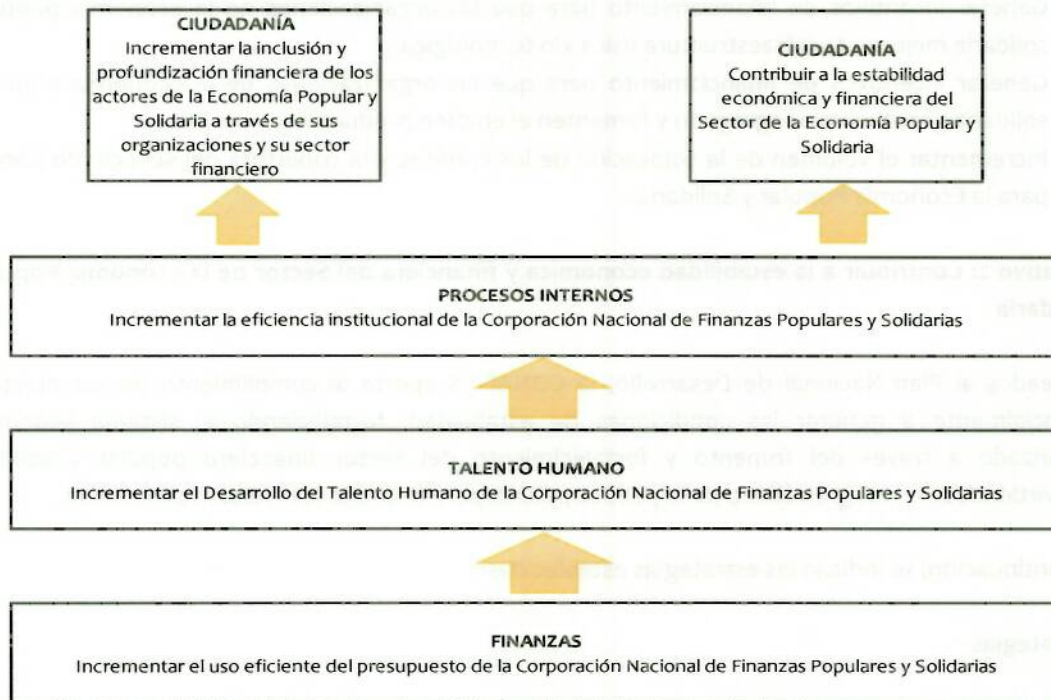
#### FORMULACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

##### 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. 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 por perspectiva:



### Identificación de Estrategias Institucionales

Una vez formulado los Objetivos Estratégicos Institucionales de la CONAFIPS, se consideraron como insumos la misión, visión, valores y principios institucionales, resultados de la matriz FODA, para realizar los respectivos análisis de **vulnerabilidad**, **aprovechabilidad** y en base a estas definir estrategias para afrontar estas **configuraciones**. A continuación, se describe cada Estrategia por Objetivo Institucional:

#### 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:

- Evaluar, diseñar o rediseñar los productos y líneas de crédito que faciliten la colocación de créditos a plazos, 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 mejoren su infraestructura física y/o tecnológica.
- Generar incentivos de financiamiento para que las organizaciones de la economía popular y solidaria generen valor agregado y fomenten el empleo productivo; y.
- Incrementar el volumen de la colocación de los créditos y la cobertura del servicio de Garantía para la Economía Popular y Solidaria.

**Objetivo 2: Contribuir a 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 OSFS; que promuevan actividades productivas y circuitos económicos solidarios interrelacionados dinamizando la economía local.
- Contribuir a la generación de información del sector financiero popular y solidario interrelacionada con las entidades de apoyo, asesoría y fomento.
- Promover, desarrollar y participar en espacios de coordinación entre organizaciones de la economía popular y solidaria y su sector financiero, sector público y privado, buscando incidir en la política pública financiera nacional.
- Gestionar la consecución de recursos públicos y privados, nacionales e internacionales para las organizaciones del sistema financiero popular y solidario.

**Objetivo 3: Incrementar la eficiencia institucional de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias**

La eficiencia institucional apunta a la mejora del diseño estructural y a la optimización de los procesos de cada una de las unidades de la CONAFIPS, para mejorar los servicios que 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.
- Evaluar, optimizar y/o automatizar los procesos institucionales.

#### Objetivo 4: Incrementar el Desarrollo del Talento Humano de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias

Capacitar a los servidores y funcionarios que forman parte del talento humano de la Corporación para generar eficiencia institucional. Además, 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 las siguientes estrategias:

Estrategias:

- Elaborar y ejecutar un plan anual de capacitación del talento humano para el desarrollo de conocimientos técnicos, competencias y habilidades.
- Implementar un modelo de mejora de la cultura organizacional.

#### Objetivo 5: 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.

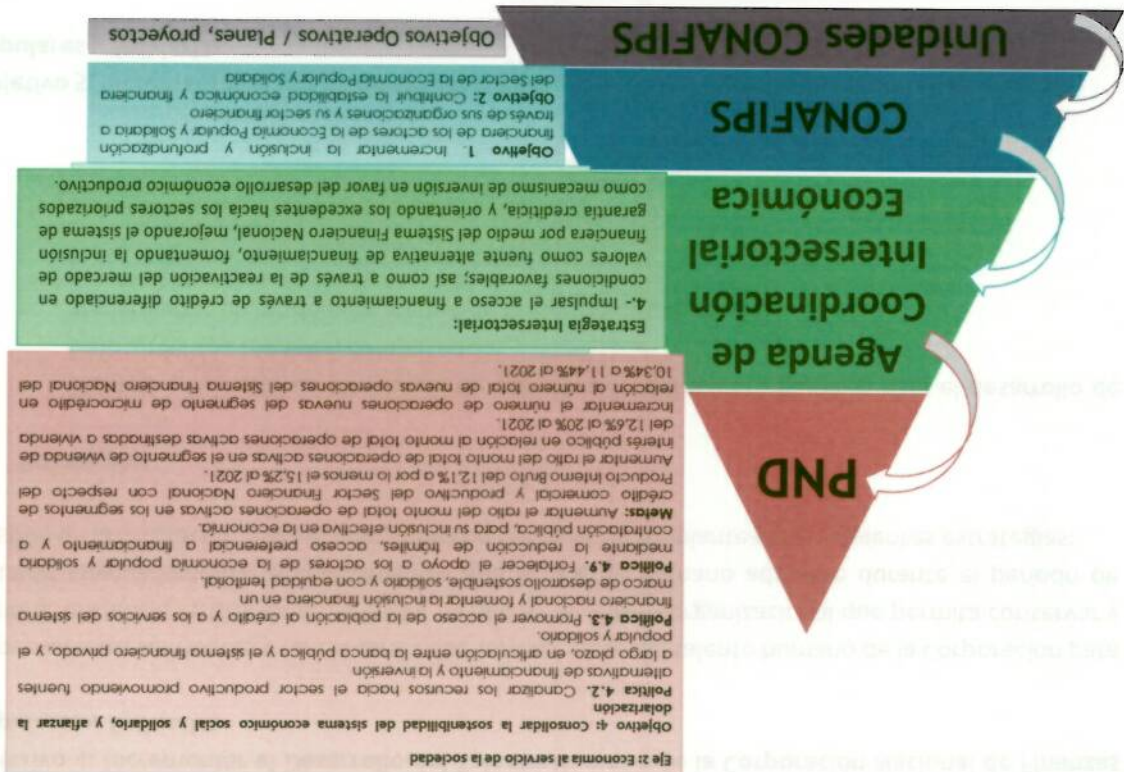
Para este fin, se han diseñado las siguientes estrategias e indicadores a cumplir.

Estrategias:

- Optimizar el uso y asignación de recursos con medición frecuente.
- Mantener una adecuada administración financiera, en concordancia con el marco legal y las disposiciones institucionales.

En resumen, la alineación de la Planificación Estratégica Institucional queda de la siguiente forma:

Objetivo	Indicador	Meta	Unidad	Responsable
Objetivo 4: Incrementar el Desarrollo del Talento Humano de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	Porcentaje de servidores y funcionarios capacitados	100%	Departamento de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos
Objetivo 5: Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	Porcentaje de unidades con presupuesto asignado	100%	Departamento de Finanzas	Gerente de Finanzas



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	2018	2019	2020	2021
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	161.228.710	200.000.000	206.000.000	212.180.000
Y su sector financiero	1.2 Monto total del crédito apalancado con el FOGEPS	USD	23.437.499	23.815.426	24.700.000	31.234.084	34.982.175

Objetivos estratégicos	Indicadores (*)	Unidad de medida	2017	2018	2019	2020	2021
2. Contribuir a la estabilidad económica y financiera del Sector de la Economía Popular y Solidaria	2.1 Número de OSFPS atendidas en proceso de fortalecimiento	Número	93	180	150	90	90
	2.3 Monto total garantizado en certificados de garantía emitidos a las OSFPS, para inversiones entre OSFPS.	USD	4.500.000	9.000.000	9.450.000	9.922.500	10.418.625
3. Incrementar la eficiencia institucional de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	3.1 Porcentaje de procesos sustantivos priorizados mejorados.	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
4. Incrementar el Desarrollo del Talento Humano de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	4.1 Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional	Porcentaje	89%	100%	100%	100%	100%
	4.2 Porcentaje inclusión de personas con discapacidad	Porcentaje	4%	4%	4%	4%	4%
5. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	5.1 Porcentaje de liquidez.	Porcentaje	120%	110%	120%	120%	120%
	5.2 Porcentaje de ejecución del Plan Financiero	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
	5.6 Rentabilidad sobre los activos	Porcentaje	0,96%	0,98%	0,51%	0,51%	0,51%
	5.7 Rentabilidad sobre el patrimonio	Porcentaje	1,60%	1,51%	0,72%	0,72%	0,72%



Elaborado por:

Eduardo Dávila  
Director de Planificación

Fecha:  
22 octubre 2018

Firma:

*[Handwritten signature]*

Aprobado por Directorio  
en Sesión No. 23 de 26 de  
octubre de 2018:

Jaime Patricio Abad  
Director General  
Secretario del Directorio

Fecha:  
26 de octubre 2018

Firma:

*[Handwritten signature]*

--	--	--	--