



**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
BANCA SOLIDARIA, 2016-2020**

## Carta de la Directora General

Banca Solidaria -BS- es un programa estratégico concebido por el Presidente Danilo Medina, desde nace mucho tiempo bajo el nombre "El Banco de los Pobres", con un declarado rol social. Este programa fue diseñado con una trayectoria de permanencia y de oferta de servicios a largo plazo en todo el territorio nacional y para todos los dominicanos y dominicanas, con su consecuente contribución a la lucha contra la pobreza.

Transcurridos cinco años de éxitos, esos propósitos y objetivos han sido cumplidos satisfactoriamente, para bien de un amplio sector de nuestra sociedad, esa capa sensible que gracias a los servicios que ofrece Banca Solidaria hoy se siente más que orgullosa y puede dar testimonio de las bondades de nuestros créditos y toda la gama de posibilidades que envuelve el financiamiento y la educación financiera.

Banca Solidaria se ha consolidado como la institución microfinanciera de mayor alcance y más importante del país, siendo modelo a seguir para la implementación de programas similares en otros países latinoamericanos. Desde inicio de sus operaciones, se han beneficiado con créditos y asistencia financiera directa 386,762 micros y pequeñas empresas localizadas en los barrios y comunidades de menores ingresos en todo el territorio nacional. El monto total desembolsado durante el período fue de RD\$18,021 Millones de Pesos a través de nuestra red de 88 sucursales en todo el país.

En términos de la población impactada tomando en consideración un mínimo de una carga familiar 2 miembros adicionales, y un empleado por empresa hemos alcanzado a 1,160,286 personas de las cuales un 27% correspondió a este año de gestión.

Un indicador sobresaliente en Banca solidaria es el nivel de riesgo de la cartera de crédito, logrando al 30 de julio de 2017, un porcentaje de morosidad mínimo de apenas de un 1%, dato que nos coloca por encima de la banca comercial nacional. También incorpora a los sectores más deprimidos de la economía, los educa, los formaliza y los hace responsables, cumpliendo con sus obligaciones financieras puntualmente y aportando al fisco.

Hemos cumplido con nuestras expectativas, pero no nos detendremos ahí. Continuamos creciendo y expandiendo los servicios de Banca Solidaria en todos los confines del territorio nacional, para que cada vez sean muchos más los beneficiarios de nuestros créditos y la formación y capacitación financiera que proporcionamos a cada uno de nuestros clientes.

Los logros de Banca Solidaria, que se traducen en bienestar para cientos de miles de familias dominicanas, han sido gracias un equipo de trabado que ha sabido interpretar fielmente los lineamientos y el mensaje del Presidente de la República de llevar la mano amiga a los necesitados, y es lo que hacemos con devoción desde esta institución.

Como entidad gubernamental que forma parte de las políticas sociales del Estado, diseñamos y nos acogemos a un Plan Estratégico Institucional que ha dado resultados tangibles y eficaces, siempre a favor de la gente.

Aplicamos políticas rigurosas en el cumplimiento interno, pero beneficiosas y de resultados favorables y simplificados para nuestros clientes.

El cumplimiento de los procedimientos institucionales, como parte de un Plan Estratégico bien diseñado, elaborado y ejecutado, nos coloca hoy día como una institución sólida y muy eficiente.

Atentamente,

  
Maira Jiménez  
Directora General



# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	i-ii
1. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES .....	1
1.1. Descripción de Banca Solidaria.....	1
2. OBJETIVOS.....	3
3. POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO.....	3
4. IMPORTANCIA DE LAS MIPYMES EN REPÚBLICA DOMINICANA .....	6
5. GESTIÓN FINANCIERA.....	7
6. IMPACTO DE BANCA SOLIDARIA .....	9
7. VISIÓN Y MISION INSTITUCIONAL .....	11
7.1. Misión, Visión y Valores de la Institución.....	12
8. PERFIL DE FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	13
8.1. Propósito del FODA.....	13
8.2. Uso del FODA .....	13
8.3. Resultados Fuerzas y Debilidades .....	13
8.4. Plan Estratégico Institucional: Perfil de Fuerzas, Debilidades Banca Solidaria, Análisis FODA .....	14
8.5. Plan Estratégico Institucional: Perfil de Oportunidades y Amenazas Banca Solidaria Análisis FODA .....	17
9. FUERZAS Y DEBILIDADES DE SERVICIOS ACTUALES .....	18
9.1. Plan Estratégico Institucional: Perfil Debilidades de Servicios Actuales.....	20
10. INDICADORES SOCIOECONÓMICOS DE BANCA SOLIDARIA .....	21
11. EL PLAN ESTRATÉGICO (PE) BANCA SOLIDARIA DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, 2012-2016 .....	21
12. METODOLOGÍA.....	22
13. ACCIONES CORPORATIVAS .....	23
14. DIRECTRICES DE GESTIÓN .....	23
14.1. Perspectivas Financieras. ....	23
14.2. Perspectivas Institucional-Procesos.....	23
14.3. Perspectivas de Gestión de Recursos Humanos. ....	23

15.	ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	23
15.1.	Ejes, Objetivos y Resultados del PEI de Banca Solidaria.....	26
16.	PLAN DE ACCIONES.....	26
16.1.	Mecanismo de Monitoreo .....	26
16.2.	Mecanismo de Monitoreo del PEI de Banca Solidaria .....	26
16.3.	Coordinación .....	27
16.4.	Sistema de Control y Gestión.....	28
16.5.	Límites para Control de Metas del PEI .....	29
17.	ESTIMACIÓN DE DEMANDA PRESUPUESTARIA.....	30
18.	MEDIDAS DE POLITICAS.....	31
19.	RECOMENDACIONES .....	33

## A N E X O S

1. EVOLUCION MONTO DESEMBOLSADO SEGUN AÑO Y MES
2. EVOLUCION CANTIDAD BENEFICIARIOS SEGUN AÑO Y MES
3. DISTRIBUCION PORCENTUAL MONTO DESEMBOLSADO
4. DISTRIBUCION PORCENTUAL POR GENERO

## INTRODUCCIÓN

El Programa Banca Solidaria de la República Dominicana, ha emprendido un esfuerzo de mejoramiento en su capacidad institucional a fin de llevar mejor sus servicios y productos en desarrollo a sus clientes/beneficiarios, a través del diseño y ejecución de su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020.

El PEI es una proyección que expresa el rumbo a mediano/largo plazo de una institución para los próximos cuatro (4) años, adecuando su políticas, sus procesos, sus productos y sus procedimientos al cambio del entorno de la economía, sean estos internos y externos.

Llenando las expectativas del progreso y bienestar social a las personas de menores ingresos de nuestro país, el financiamiento y la educación financiera fomentando el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas logrando aumentar de manera significativa el universo de nuestros clientes, pero más que eso, incorporando al sistema financiero a miles de personas de bajos ingresos y mejorando sus condiciones de vida y la de sus familias, impulsando significativamente la creación de nuevos empleos en todo el territorio nacional.

Los servidores brindados no solo es una respuesta a la demanda de la sociedad y su entorno, sino una adecuación al ritmo de los cambios a nivel internacional que puede trazar pautas de ajustes, que conlleven mayores esfuerzos por parte del gobierno en un programa de protección al pequeño empresario, que es el centro de atención de Banca Solidaria.

En miras al futuro y el anhelo de cumplir propósitos de nuevos proyectos como “Mi Barrio Soy Yo”, que vendrán a consolidar y fortalecer aún más la política social del gobierno en beneficio de los micro y pequeños empresarios, siendo el eje para el desarrollo de un futuro mejor para miles de dominicanos.

Dentro de las Metas fundamentales del Plan, podemos nombrar:

- A) Alineación de los objetivos, programas y proyectos institucionales de Banca Solidaria con las políticas y estrategias del Gobierno Central, expresadas en los múltiples instrumentos de planificación gubernamental, tales como la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público;

- b) Definición y comunicación a los destinatarios usuarios/clientes/beneficiarios de las prioridades de servicios y el destino de los recursos y esfuerzos de Banca Solidaria, ayudando así a mejorar la transparencia y la rendición de cuenta de la entidad;
- c) Unificación de los esfuerzos de las diferentes direcciones, gerencias, departamentos y unidades de Banca Solidaria al público meta de la institución;
- d) Mejoramiento de la métrica respecto al desempeño institucional, con el propósito de ajustar los procesos, haciendo las correcciones para hacer cumplir las metas del Plan.

Este PEI, es un instrumento de trabajo de la Dirección General para definir objetivos y resultados estratégicos, como tal ha sido elaborado con las decisiones de Banca Solidaria y la participación activa de su personal a través de talleres y reuniones, contando con el apoyo y orientación del Departamento de Planificación y Desarrollo que ha aportado la metodología, conceptos y criterios para desarrollar el contenido del PEI.

## **1. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES.**

### **1.1. Descripción de Banca Solidaria.**

Banca Solidaria en el marco de las políticas públicas consistente con la reducción de la pobreza y el desarrollo humano, ha contribuido desde su implementación, impulsando el crecimiento y desarrollo de los micro y pequeños empresarios la mayor fuerza creadora de nuestro país, a través de acciones integrales de financiamiento, capacitación y asistencia técnica, con elevada participación de las mujeres y los grupos solidarios.

Creada y formalizada mediante el Decreto 86-15 a finales del año 2012, por el Presidente Danilo Medina. Es un programa especializado en microfinanzas, cuyo objetivo principal es facilitar financiamiento y educación financiera a los microempresarios en apoyo al desarrollo e inclusión financiera.

Es el principal Programa del Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME), organismo autónomo adscrito al Ministerio de Industria y Comercio (MIC), dirigido por un Consejo Directivo presidido por el ministro de esa institución y la activa participación del Banco del Reservas como intermediario financiero de los fondos, implementado a través de un acuerdo firmado para tales fines.

Banca Solidaria ha concebido el Plan Estratégico Institucional (PEI) como un esfuerzo para superar o cerrar, a mediano o largo plazo, la brecha de capacidades y recursos que obstaculizan a una organización pública, el logro de su misión, y tomando en cuenta las prioridades gubernamentales y el mandato de sus actores institucionales, así como su perfil FODA, se ha determinado un conjunto de desafíos claves para la entidad, los cuales se han agrupado en tres ejes fundamentales: el Eje 1: Fortalecimiento Institucional de Banca Solidaria el Eje 2: Desarrollo Empresarial, Laboral y Negocio y el Eje 3: Fortalecimiento del Entorno Legal y Responsabilidad Social, que a su vez incluyen varios objetivos de reforma y reforzamiento que van a contribuir a una mayor efectividad de la actuación institucional de Banca Solidaria, provisión de servicios y diseño de políticas para el sector, a un entorno de negocios sectorial más propicio y competitivo, así como a mejorar directamente la eficiencia de los Microempresarios.

El en el horizonte de este PEI, Banca Solidaria se propone consolidar su estructura organizacional, actualizar/levantar los cargos y procesos internos de generación de servicios a los Microempresarios, y desarrollar la capacitación de sus recursos humanos, así como crear las bases de informaciones para la formulación y evaluación de sus políticas y programas.

Los mecanismos de monitoreo y control de este PEI, incluyen talleres/encuentros trimestrales para verificar el logro de las metas dentro de los márgenes de ejecución fijados y una evaluación anual de resultados, que pueden determinar ajustes en objetivos/resultados/metras, de acuerdo a las dinámicas y perspectivas de los entornos externo e interno, los actores institucionales y la disponibilidad de recursos.

Entre las recomendaciones más relevantes de este Plan Estratégico Institucional de Banca Solidaria, están las siguientes:

- Ø Consolidar las bases organizativas, de cargos, de procesos de trabajos e instrumentos de control y apoyo a la toma de decisiones, sin lo cual serán improductivos los esfuerzos de planificación estratégica y proceder después con la capacitación del personal.
- Ø Estructura organizacional de Banca Solidaria a partir de la matriz de producción conjunto de productos y resultados de su PEI 2012-2016 y efectuar estudios de satisfacción de los clientes/beneficiarios con los servicios de Banca Solidaria, tomando en cuenta su facilidad de acceso, costos, tiempo de respuesta y cobertura de servicio.
- Ø Adoptar el Plan Estratégico Institucional de Banca Solidaria como guía permanente para la administración de los recursos humanos, y el presupuesto anual y plurianual. Estos últimos sin el PEI, tan solo son un listado de cuentas de gastos para insumos, sin relación con las necesidades de productos y servicios que la entidad debe entregar sus clientes/beneficiarios.
- Ø Efectuar el seguimiento de metas trimestrales y controlar sus márgenes o límites de ejecución, así como realizar las evaluaciones anuales de los resultados del Plan, para asegurar el logro de las metas y/o el ajuste, ante los cambios del entorno y los recursos de Banca Solidaria y otorgar incentivos al personal con desempeño excelente en el logro de las metas de este Plan Estratégico Institucional.

## **2. OBJETIVOS.**

- a) Facilitar préstamos para promover y fomentar a la micro y pequeña empresa como política social del desarrollo y generación de empleos e inclusión financiera.
- b) Proveer servicios de educación financiera y asistencia técnica a los propietarios de estas unidades productivas.
- c) Promoción y formación de Grupos Solidarios con la participación y coordinación de los líderes comunitarios y juntas de vecinos.
- d) Apoyar el emprendedurismo y desarrollo empresarial de la mujer jefa de hogar.
- e) Incentivar la cultura del Ahorro.
- f) Promover la solidaridad en los barrios y comunidades.
- g) Fomentar la pequeña industria local con vocación para suplir el Estado, sector privado y exportación.

## **3. POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO.**

Banca Solidaria tiene como objetivo principal el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, la generación de empleo e inclusión financiera. En este sentido ofrecen productos y servicios de alta calidad dentro del ámbito mismo de estas unidades productivas, con las mejores condiciones del mercado y diseñados especialmente para nuestra población objetivo, de los microempresarios.

Banca Solidaria financia todo tipo de actividad industrial, comercial y de servicio y contamos con la tasa de interés más baja del mercado, para el comercio y servicios, 12% anual y para manufactura, industria y artesanía, 8% anual, el monto de los préstamos va desde RD\$3,000.00 hasta RD\$7,000,000.00, dependiendo de los diferentes productos y sectores económicos a financiar.

Las políticas de crédito tienen como objetivo principal proporcionar información adecuada y precisa para la toma de decisiones del personal responsable de los diferentes niveles de aprobación para el otorgamiento de los préstamos y lograr

Estandarizar los criterios, requisitos, garantías y mecanismos rectores de las operaciones de crédito. Han sido diseñadas respetando, la visión, misión, objetivo y reglamento de la institución, dentro de las cuales destacamos las siguientes según los diferentes productos que oferta Banca Solidaria:

Ø **Préstamo Solidario o Grupal.**

Banca Solidaria tiene como uno de sus objetivos principales la formación de grupos solidarios facilitándoles las herramientas necesarias para su desarrollo empresarial. De ahí que nuestro producto principal es el Préstamo grupal o solidario a través del cual los microempresarios forman grupos de dos a cinco personas, las cuales son solidarias entre sí. Cada miembro del grupo recibe un préstamo individual para desarrollar sus planes de negocios, pero todos los miembros del grupo son responsables solidariamente del pago total de los préstamos del grupo en conjunto. Banca Solidaria confía en la palabra de compromiso de los microempresarios, no exige garantías, pero sí solidaridad y puntualidad en el pago entre los deudores.

Ø **Préstamo individual.**

Cuando el microempresario no desea o no puede solicitar un préstamo grupal, puede optar por solicitarlo de forma individual con garantía solidaria, hipotecaria y otros tipos de garantías.

Ø **Préstamo a Sola Firma.**

Esta modalidad de préstamo está orientada a microempresarios que opten por un tercer préstamo, los cuales han tenido un excelente historial crediticio, presenten bajo nivel de endeudamiento y excelente capacidad de pago. Es un premio de Banca Solidaria a la puntualidad y voluntad de pago.

Ø **Préstamo al Emprendedurismo.**

El programa de Emprendedurismo se inserta dentro del Programa de Apoyo a la Mujer, con el objetivo principal de fomentar el desarrollo empresarial de aquellas mujeres que cuenten con los conocimientos y/o experiencia para emprender un nuevo negocio.

Para acceder al Programa del Emprendedurismo, es necesario presentar un certificado de capacitación de alguna institución, o bien una carta que certifique la experiencia adquirida en el oficio, y aportar como mínimo el 20% de la inversión

Total, que puede ser el local, la casa, sea propia o alquilada, equipos y mercancías, entre otros.

Ø **Fondo Aporte Deudores.**

Este fondo fue creado como aval para los préstamos destinados a madres solteras y/o jefas de hogar, que presenten dificultades en la formación de grupos solidarios y no tengan la posibilidad de presentar ningún tipo de garantía. También para fomento de la pequeña industria en casos especiales de alta generación de empleos.

Ø **Factoring.**

El Factoring es una alternativa de financiamiento orientado a fomentar el sector industrial, principalmente en beneficio de la pequeña y mediana empresa; el cual consiste en el otorgamiento de una cesión de crédito amparado en una factura que deberá ser cobrada por la institución el cesionario directamente de manos del deudor cedido.

Este producto financiero posee una tasa preferencial, los intereses y el capital son pagados a vencimiento. Hasta la fecha este procedimiento se ha limitado a suplidores del Instituto de Bienestar Estudiantil (INABIE).

#### **4. IMPORTANCIA DE LAS MIPYMES EN REPÚBLICA DOMINICANA.**

En la República Dominicana las micros, pequeñas y medianas empresas representan el motor de nuestra economía nacional, aportan el 38.6% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, de los cuales un 19.1% corresponde a las microempresas y un 19.5% a las pequeñas y medianas. Emplean más de 2 millones de personas que representan el 54.4% de la población económicamente activa ocupada. Según el estudio de FONDOMICRO del 2013, en el país existen 1.4 millones de MIPYMES, de las cuales 791,236, equivalente a un 56% tienen locales fijos y 394,583, equivalente a unos 44%, locales móviles.

De las MIPYMES con local fijo 772,899, equivalente a 98%, son microempresas y 18,337, equivalente un 2%, son pequeñas y medianas. Estas aportan un valor agregado de RD\$990, mil millones que representan el 38.6%, del PIB; el 49% de este valor corresponde a la microempresa 19.1% del PIB y el 51%, a las pequeñas y medianas empresas 19.5%, del PIB. En lo que respecta a las principales actividades que estas empresas desarrollan, un 18% se dedican a la industria y artesanía, un 40% a servicios y un 42% al sector comercio.

Las MIPYMES aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, cumpliendo con un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral, rescatando en los barrios y comunidades a los hombres y mujeres excluidos en mucho de los casos por sus antecedentes o poca preparación profesional, e insertándolos dentro de sus unidades productivas. Generan grandes negocios al sistema financiero nacional y son fuentes para una mejor redistribución de los recursos, lo que contribuye a la estabilización social.

Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor. En términos generales existen relaciones estrechas del empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son familiares. Se destaca que el 51.3% de las MIPYMES son propiedad de mujeres.

Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura. Obtienen economía de escala a través de la cooperación inter empresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma. Al poseer mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores impactan de manera directa y generan riquezas.

## 5. GESTIÓN FINANCIERA.

Previo a la presentación de este Plan Estratégico Institucional Banca Solidaria contrató los servicios de un experto en métrica de desempeño, en el área Financiera.

En los informes elaborados por el referido especialista, encontramos variables que expresan los niveles de desempeño de la institución, tomando un primer eje para nombrar la eficacia y un segundo eje para ubicar la eficiencia.

A continuación las principales conclusiones tal y como fueron presentadas por el experto:

El eje de la eficacia se le ha asignado al gobierno, en el entendido de que es el dueño de la estrategia y el diseño de la política pública, de desarrollar a los microempresarios como una decisión del Presidente de la República. El eje de la eficiencia se le asignó a la gestión, en el entendido de que tenían la responsabilidad de tomar los recursos y ponerlos en el mercado, logrando hacerlo sin ponerlos en riesgo de pérdida, obteniendo rentabilidad social y convirtiendo el aporte social en capital financiero para los microempresarios.

Por parte de la Eficacia o el Estado, encontramos aportes que se distribuyeron por los últimos cuatro (4) años con determinación y una política centrada en los microempresarios. Para el año 2012 el aporte fue de RD\$500.00 millones; para el año 2013 el aporte del Estado fue de RD\$1,100.00 millones; para el año 2014 se aportaron RD\$375.00 millones de Pesos y para el año 2015, el aporte fue de RD\$500.00 millones.

La respuesta de la Eficiencia a la política pública evidentemente Eficaz, fue transformar la Cartera de RD\$2,200.00 millones en el año 2012, a una cartera de RD\$4,200.00 millones de pesos en el año 2015, para un crecimiento de un 90%. Cuantitativamente, la Eficacia alcanzó un nivel de 114% y la eficiencia logró un nivel cuantitativo de un 54%.

Otro indicador sobresaliente presentado en la evaluación global, son los niveles de Riesgos a que se sometió la cartera, logrando un indicador de 2.93% para una efectividad de 97.07%. Igualmente se logró una mora global de 0.74%, aumentando los niveles de eficiencia en la operación de la institución.

Respecto al Apalancamiento, se recurrió a los indicadores de medición económico y financiero, es decir, el Return On Assets (ROA) que establece la relación de la Rentabilidad con los Activos y el Return On Equity (ROE) que establece la relación de la Rentabilidad con el Capital.

El informe presentó un ROA de 0.24673963 y un ROE de 0.26638447, para una conclusión en la cual el ROE superior al ROA. Esto quiere decir, que no se requiere financiamiento para mantener el Activo, que a su vez es la propia Cartera.

La mejor interpretación sobre estos indicadores es, que por cada RD\$1.0 que se ha colocado en el mercado, se obtiene un ingreso de RD\$0.27 centavos. El capital aportado por el Estado no está en Riesgo.

Banca Solidaria es una máquina de alta productividad, los ingresos marginales constantes se incorporan a la Cartera a un ritmo de un 68% en el año 2012 y a una tasa de 53% en el año 2015. Así los recursos se reciben y se incorporan a la Cartera, dándole total cumplimiento a lo que establece la Misión de esta institución. Esa mecánica trae como resultado que el Estado aporta 49.5% y la institución aporta un 40.12% de todos los recursos disponibles en la cartera, sin ninguna pérdida de los mismos. Lo hace con su desempeño, su trabajo diario, con una Dirección Efectiva.

Banca Solidaria, puede ser calificada como una estructura que debe ser valorada por los organismos internacionales, ya que incorpora a los sectores más deprimidos de la economía, los educa y los hace responsables, cuando ellos cumplen con sus obligaciones financieras. Eso quiere decir, que sus propios negocios son rentables y aportan al fisco los formalizados la parte impositiva que corresponde a su condición de pequeños empresarios.

La autosuficiencia de Banca Solidaria es incuestionable, sin embargo, la velocidad de colocación de los recursos no está por encima del retorno, y aunque no existen riesgos, el Gobierno no contabiliza su aporte como un gasto, es verdaderamente una inversión significativa en los sectores productivos informales.

En tanto el Estado aporta un 49.50% al crecimiento actual de los montos colocados en el sector, Banca Solidaria aporta un 40.12%, lo que puede ser nombrado como la mejor combinación de la eficacia y la eficiencia.

## 6. IMPACTO DE BANCA SOLIDARIA.

Banca Solidaria ha diseñado políticas y estrategias de negocios, orientados a beneficiar a los Micro y Pequeños Empresarios en los diferentes sectores económicos, comercio, servicio e industria, que generaron bienestar a la sociedad dominicana.

Los resultados del período octubre 2012 hasta diciembre 2016 se presentan a continuación:

- Se desembolsaron RD\$14.9 mil millones, los cuales beneficiaron 326,220 micros y pequeños empresarios, que contribuyeron de manera significativa a dinamizar la economía en los barrios y comunidades en todo el territorio nacional.
- Del total de beneficiarios el 67% correspondió a micro empresas propiedad de mujeres y un 33% propiedad de hombres. Esto ha significado que miles de mujeres pobres que anteriormente tenían cerradas las puertas al financiamiento y a su desarrollo empresarial, encontraron el apoyo para emprender un negocio y romper así con la dependencia económica.
- Se impartieron 1,594 actividades de promoción y de educación financiera, en las cuales participaron 67,873 microempresarios. Se destaca que todos nuestros beneficiarios reciben asesoría administrativa y financiera permanente de nuestros oficiales de negocios, dentro del ámbito de su unidad productiva.
- Banca Solidaria desde sus inicios se ha caracterizado por la sanidad de su cartera de créditos, registrando a lo largo del periodo septiembre 2012 a diciembre 2016, una tasa de morosidad por debajo de un 1%. Durante el año 2016 la eficiencia de este indicador fue aún mayor, registrando al cierre del año un índice de morosidad de apenas 0.72%. Este sin lugar a dudas es uno de los grandes logros de la institución colocando los recursos en forma oportuna, asegurando su retorno y rentabilidad social.
- El buen uso de los recursos prestados ha sido un factor clave para la sostenibilidad de la institución. También destacamos el compromiso e identificación de nuestros beneficiarios con Banca Solidaria, la supervisión de las microempresas financiadas a través de visitas constantes y los programas de capacitación y asistencia técnica directa dentro de las unidades productivas.

- En la actualidad contamos con una red de 81 sucursales y oficinas a nivel nacional. En el año 2016 fueron abiertas las de Gaspar Hernández, Lacey al Medio, El Valle, Fantino, Independencia y la segunda oficina en San Pedro de Macorís.
- Banca Solidaria focalizó sus actividades al cumplimiento de uno de sus objetivos principales, la generación de empleos. Durante esta gestión se crearon un total de 68,300 nuevos empleos.
- Un porcentaje significativo de los beneficiarios de Banca Solidaria incrementaron su bienestar económico. De ahí que el 83.2% de los mismos mejoraron su calidad de vida según encuestas de impacto aplicadas a los microempresarios que habían tomado más de un préstamo, medido dicho índice a través de las variables siguientes: ingresos totales en el hogar, adquisición de productos alimenticios, inversión en la educación de los miembros del hogar, mejoras en las viviendas y/o local del negocio, adquisición de electrodomésticos, enseres del hogar y ahorros personales.
- La encuesta también reveló que más del 85% de estas unidades productivas, registraron crecimiento económico durante el período, medido a través de las siguientes variables: ingresos por ventas, rentabilidad o margen de ganancia, inventario, manejo de los compromisos financieros y organización de la empresa.
- El buen uso de los recursos prestados fue fundamental para estos resultados, los cuales, principalmente, se destinaron al incremento y/o reposición de inventario, compra de equipos y maquinarias, acondicionamiento y mejora del local o vivienda, y una proporción muy mínima se destinó al pago de deudas.
- El nivel educativo de nuestros beneficiarios mejoró sustancialmente durante el período. En los años 2013 y 2014 el 16% y 8% no sabía leer ni escribir, respectivamente, mientras que en el 2015 la composición educativa fue la siguiente: 20% universitario, 46% secundario, 33% primario y solo el 1% no sabe leer ni escribir. Lo cual evidencia los aportes del programa “Quisqueya Aprende Contigo” conjuntamente con el apoyo del personal de Banca Solidaria en promover la educación entre nuestra población objetivo.

## **7. VISIÓN Y MISION INSTITUCIONAL.**

En las instituciones públicas, los valores tienen una significación fundamental. La declaración de la visión y la misión es el paso más importante del proceso de programación estratégica. Una declaración efectiva de la filosofía de la organización sirve de marco de referencia para la adopción de decisiones estratégicas.

La visión es lo que será la organización cuando ha trabajado perfectamente, ha desarrollado todo su potencial y se ha vinculado efectivamente con sus actores institucionales y su entorno. Es decir, es el ideal de institución que aspiramos lograr. La visión debe enfatizar los Ideales a conseguir, así como el futuro que la institución va a construir, debiendo ser difundida en la institución y usada en la toma de decisiones, para que tenga efectos en toda la entidad y sea fuente de motivación para desplegar esfuerzos y dedicación en el desempeño de la institución.

Por su parte, la misión debe reflejar lo que la organización es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como organización de gestión pública. En la mayoría de entidades, el contenido de la misión se asocia al contenido de su respectiva ley orgánica o norma de creación, la cual define su marco general de actuación, aunque no necesariamente se limita a su base legal, las declaraciones de misión, visión y valores de Banca Solidaria son las siguientes:

### **7.1. Misión, Visión y Valores de la Institución**

#### **MISIÓN**

Mejorar el bienestar de las personas de más bajos ingresos de la población Dominicana, a través del financiamiento y capacitación a los micro y pequeños empresarios, promoviendo la inclusión financiera, la democratización del derecho al crédito y la creación de capital social.

#### **VISIÓN**

Ser la Institución reconocida como líder de la promoción y desarrollo sostenible de las Micro y Pequeñas Empresas, ofreciendo servicios de alta calidad e impulsando la mayor fuerza creadora de empleo de nuestro país.

## **V A L O R E S**

### **Excelencia.**

Mantener los mayores estándares de calidad en el manejo y la administración de los recursos y servicios que se ofrecen, con la intención de que los usuarios reflejen una satisfacción plena.

### **Trabajo en Equipo.**

Realizar las labores de manera participativa donde cada persona aporte su talento hacia el logro de un resultado común.

### **Calidad en el Servicio.**

Brindar lo mejor de cada uno de los servidores de la institución con el objetivo de garantizar la satisfacción plena de nuestros usuarios.

### **Transparencia.**

Establecer sistema de administración basados en la información oportuna, amplia y veraz, respecto de las actividades de la institución, con el objetivo de que la sociedad se empodere de nuestras ejecuciones.

### **Compromiso Social.**

Estar permanentemente identificados con las obras que vayan en beneficio de la colectividad, sin esperar ningún interés o retribución a cambio, más que la satisfacción, bajo los principios de honestidad y gratitud.

### **Equidad.**

Manejo de los recursos y servicios de manera proporcional y justa, sin otorgar beneficios o concesiones que no estén amparados en función del mérito, condiciones y normas.

### **Eficiencia.**

Garantizar los mejores resultados con recursos que poseemos.

### **Liderazgo.**

Mantener la formación permanente de los recursos humanos a través de cursos, talleres y charlas que permitan la actualización y ampliación de los conocimientos de los usuarios y constante crecimiento institucional.

### **Innovación.**

Búsqueda permanente y constante de nuevas ideas, conceptos que mejoren los servicios brindados en beneficio de los usuarios internos y externos.

## **8. PERFIL DE FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS**

### **8.1. Propósito del FODA.**

Para responder efectivamente a los cambios, las organizaciones públicas deben comprender su entorno, así como sus capacidades y recursos, lo que le permitirá desarrollar estrategias de vinculación de estas dos dimensiones con su misión.

El propósito del análisis Fuerzas (FODA), es producir información de cada uno de los aspectos de la entidad internos y externos, evaluar su impacto en la misión y el desempeño institucional, a fin de definir los problemas prioritarios y los desafíos estratégicos de Banca Solidaria.

### **8.2. Uso del FODA.**

Las oportunidades y amenazas más relevantes para Banca Solidaria identificadas en esta etapa nos servirán más adelante en este proceso de planificación estratégica, para:

- Ø Definir líneas específicas de acción tendiente a eliminar o minimizar la influencia de las amenazas, y a aprovechar las oportunidades.
- Ø Permitirán ser más realistas para definir la estrategia y los objetivos de la organización.

Generalmente, del análisis y discusión FODA se revelan algunos desafíos críticos actuales o posibles, de los cuales hay que examinar las consecuencias probables de no actuar sobre ellos y el nivel de control que Banca Solidaria tiene sobre estos factores, determinando así posibilidades de respuestas viables.

### **8.3. Resultados Fuerzas y Debilidades.**

Enmarcados en la perspectiva antes referida, los principales resultados de fuerzas y debilidades FODA de Banca Solidaria.

#### 8.4. Plan Estratégico Institucional: Perfil de Fuerzas, Debilidades Banca Solidaria, Análisis FODA

FUERZAS / DEBILIDADES	FUERZAS (F) (ESCALA DE 1-2) 1=MEDIO 2=ALTO	IDEAS PARA MANTENER ESTA FUERZA
<b>FUERZAS</b>		
F1 Capital humano con nivel profesional y técnico/vocación de servicio.	2	Proporcionar estabilidad laboral.
F2 Bajas y fijas tasas de interés.	2	Mantener estos parámetros sin variación, ya que esta es nuestra principal fuerza, para poder cumplir con nuestro rol y/o naturaleza.
F3 Excelente retorno de los recursos colocados.	2	Seguir manteniendo nuestra cartera de crédito enfocados en una buena evaluación y seguimiento del préstamo.
F4 Capital humano motivado y enfocado a las mejoras.	2	Ampliar programas de capacitación y/o formación, beneficios marginales y ajuste salarial.
F5 Presencia de Banca Solidaria a nivel nacional a través de sucursales ubicadas en todas las provincias y principales municipios del país.	2	Abrir sucursales en aquellas áreas, donde aún no tenemos presencia.
F6 Buenas relaciones institucionales con el sector MIPYMES.	2	Fomentar relaciones interinstitucionales con las organizaciones públicas y privadas del sector.
F7 Apoyo de especialistas nacionales en el sector MIPYMES.	2	Mantener acuerdos vigentes con instituciones nacionales.
F8 Apoyo al sector más desposeído: grupos solidarios para fomentar la solidaridad.	2	Seguir enfocados a nuestras políticas de crédito a este segmento de la población y motivar la conformación de los grupos solidarios.

F9 Planes de auditorías basados en riesgos.	2	Participar en nuevos proyectos e incorporar controles temprano.
F10 Procesos de seguimiento formalizados.	2	Evaluar la implementación de riesgos y control.
F11 Buena organización interna, y procesos bien definidos.	2	Mantener actualizados los procesos internos y transmitir de manera oportuna los cambios que se susciten y que afecten dicha área.
F12 Conocimiento pleno en el área de adjudicación de Inmuebles y/o bienes, cobranzas de préstamos incobrables en deterioro.	2	Establecer y dar seguimiento con comunicación efectiva entre las áreas. (Legal/ Crédito/recuperación)
F13 Normas y Políticas bien definidas.	2	Implementar nuevos sistemas internos de personal.
F14 Cierres financieros en fechas oportunas.	2	Realizar registros contables en tiempo y eficiencia.
F15 Trabajo alineado según lo establecido en la Ley de Compras y Contrataciones.	2	Dar cumplimiento en lo establecido en la Ley No.340-06 y Reglamento de aplicación No.543-12.
F16 Seguimiento constante al personal administrativo.	2	Efectuar una supervisión constante y efectiva.
F17 Gobierno Corporativo.	2	Seguir dando participación activa a los diferentes comités formados por la institución.
F18 Buena metodología de evaluación crediticia y seguimiento del área de crédito.	2	Dar cumplimiento al Manual de Normas y Políticas de crédito.
F20 Normas y Políticas de Crédito bien definidas.	2	Mantener una constante revisión y actualización de nuestras Normas y Políticas de Crédito.
F21 Encuestas de Satisfacción a Beneficiarios.	2	Dar cumplimiento a los datos reflejados en dichas encuestas, aplicando mejoras en las áreas que así lo reflejen.

DEBILIDADES	DEBILIDADES (D) (ESCALA DE 1-2) 1=MEDIO 2=ALTO	CONSECUENCIAS SI NO RESPONDEMOS
D1 Necesidad de incrementar la información publicitaria a nivel virtual y ampliar campaña publicitaria institucional.	2	Un segmento del público y del mercado pueden desconocer los servicios de Banca Solidaria.
D2 Cobertura total de Banca solidaria Geográficamente.	2	Afectaría significativamente a los Micro y Pequeños Empresarios ubicados en las comunidades donde aún no tenemos presencia.  Seguirían acudiendo a los préstamos informales.
D3 Mejorar la integración institucional.	2	Desmotivación laboral, falta de apoyo entre las áreas, mala calidad en el servicio.
D4 Deficiencias Tecnológicas, en cuanto al levantamiento de la información del cliente.	2	Mejorar la estructura existente.
D5 Falta de vehículos al servicio de la institución.	2	Dificultades en las programaciones de trabajos.
D6 Personal técnico en las áreas (Tecnología, Estadística y Comunicaciones).	2	Afecta el servicio interno y externo.
D7 Falta de ejecución formal luego de agotadas gestiones de cobros persuasivos.	2	Aumento y/o crecimiento de la cartera de recuperaciones.

## 8.5. Plan Estratégico Institucional: Perfil de Oportunidades y Amenazas Banca Solidaria Análisis FODA

ENTORNOS Y TENDENCIAS	OPORTUNIDADES (OP) (ESCALA DE 3-4) 3=MEDIO 4=ALTO	OPCIONES PARA MANTENER ESTAS OPORTUNIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>		
OP1 Crecimiento Económico y alta demanda en los micro y pequeños financiamientos.	4	Ofrecer productos financieros para las micro y pequeñas empresas, tales como:  - Créditos: grupal, individual, a sola firma, apoyo a la mujer, emprendimiento y fomento a la pequeña industria.
OP2 Rápida difusión de tecnología de comunicación e información.	4	Integrar servicios de Banca Solidaria a la plataforma del gobierno electrónico.
OP3 Fomentar la solidaridad de los micros empresarios a través de los grupos solidarios.	4	Seguir fomentando nuestro crédito grupal, para que a su vez los micros empresarios de nuestros barrios, sientan un apoyo de su vecino empresario, y no una competencia.
OP4 Posicionamiento en todas las redes sociales.	4	Mantener una constante actualización de nuestra institución, en las diferentes herramientas de la tecnología virtual. Y constante monitoreo de nuevas plataformas que puedan surgir.
OP5 Fomento de la micro y pequeñas empresas.	4	Continuar incrementando con nuestra presencia en barrios y comunidades donde aún no hemos llegado, y que tenga alta población Microempresarial.
OP6 Fortalecer el área de Tecnología.	4	Desarrollar a nivel interno la creación de un portal Intranet, donde se encuentren todas las informaciones correspondientes a la institución entre ellas: las leyes, políticas, normas, procesos, procedimientos, estadística, entre otros.

ENTORNOS Y TENDENCIAS	AMENAZAS (AM) (ESCALA DE 3-4) 3=MEDIO 4=ALTO	OPCIONES SUPERAR ESTAS AMENAZAS
<b>AMENAZAS</b>		
AM1 Cambios climáticos y otros fenómenos naturales.	4	Diseñar políticas de prevención, en coordinación con otras instituciones competentes.
AM2 Influencia política en la administración de Banca solidaria.	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento al fiel cumplimiento de normas y políticas institucionales.</li> <li>- Evitar las promociones de campañas dentro de la institución.</li> </ul>
AM3 Sobre endeudamiento con el área informal.	4	Incrementar la cobertura de Banca Solidaria, en sus servicios financiero y no financiero con atención al sector informal.
AM4 Usos de los recursos para fines no productivos.	4	Seguimiento continuo a los beneficiarios luego de otorgado el crédito.
AM5 Rápido avance Tecnológico y utilización adecuada.	4	Tratar de ir acorde a esos avances dentro de la institución.
AM 6 Oferta de servicio en Capacitación.	4	Mejor y mayor capacitación constante de nuestro personal.

## 9. FUERZAS Y DEBILIDADES DE SERVICIOS ACTUALES.

Desde el punto de vista de la gestión y evaluación de los servicios de entidades públicas, los aspectos más relevantes son saber: a) Si la entidad pública está prestando servicios consistentes con las necesidades/preferencias de los clientes; b) Si está proporcionando servicios de una calidad dada, a un mínimo costo, para los ciudadanos, lo cual hace necesario conocer lo siguiente:

Ø *Prueba de eficacia:* ¿Hasta qué punto cumplen los servicios de Banca Solidaria sus objetivos?

Ø *Prueba de eficiencia:* ¿Se prestan los servicios públicos con costos mínimos para una cantidad y una calidad dada?

En este caso del PEI de Banca Solidaria, no se disponen de las herramientas necesarias para realizar las pruebas de eficacia y eficiencia. Sin embargo, se pueden hacer algunas estimaciones de fuerzas y debilidades de los servicios y de la importancia.

Otro aspecto clave en el ejercicio del FODA de Banca Solidaria, es la identificación de las debilidades de los servicios que se ofrecen, a fin de concentrar los esfuerzos y el tiempo en el examen de estos. En términos generales, los criterios más utilizados en gestión pública para esto, son la importancia relativa del servicio en el presupuesto y la cantidad de transacciones del mismo, la obligación de entregar los servicios según el Decreto y un cuarto criterio, pero más difícil de aplicar, es el tiempo dedicado por el personal para la provisión del servicio.

De esta forma, con las informaciones de la ejecución presupuestaria o en su defecto, el presupuesto anual, se ha obtenido una idea de la importancia de los diferentes servicios y a partir de eso, se puede hacer un ranking de prioridades de mejoras, tomando en cuenta los demás productos/servicios requeridos por el mandato de la entidad.

## 9.1. Plan Estratégico Institucional: Perfil Debilidades de Servicios Actuales

SERVICIOS	DEBILIDADES
<p><b>1. Financiamiento Microempresas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ü Préstamosolidario o Grupal.</li> <li>ü Préstamo Individual.</li> <li>ü Préstamo a sola firma.</li> <li>ü Préstamo Nuevas Empresas.</li> <li>ü Préstamo con aval Fondo Aporte Deudores.</li> <li>ü Préstamo a madres solteras y/o jefas de hogar.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de información de nuestro personal a los solicitantes (Promoción) con relación a préstamos grupales.</li> <li>2. Préstamos a Nuevas Empresas, limitados al sexo femenino.</li> <li>3. El proceso de pago, debido a que no contamos con la plataforma.</li> </ol> <p>Colocamos recursos donde Banreservas no cuenta con Oficinas cercanas y/o Sub-agentes bancarios.</p>
<p><b>4. Financiamiento Pequeña Empresa.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ü Préstamos Fomento Industrial.</li> <li>ü Factoring.</li> </ul>	<p>N/A</p>
<p><b>5. Capacitación y Educación Financiera.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco interés de los clientes en capacitarse.</li> <li>2. Escasa capacitación al personal que imparte charlas.</li> </ol>

## 10. INDICADORES SOCIOECONÓMICOS DE BANCA SOLIDARIA.

Estos indicadores, de acuerdo a los datos proporcionados por el Departamento Institucional de Planificación y Desarrollo de esa entidad, al 2016, son los siguientes:

### Indicadores Socioeconómicos Seleccionados

Indicadores	Unidad	Total Dic./2016
Monto Desembolsado	Pesos	14,980,583,776.00
MIPYMES Financiadas	Cantidad de Beneficiarios	326,220.00
Nuevos empleos Generados	Cantidad de Personas	68,300.00
Asesoría Financiera Directa	Cantidad de Microempresarios	326,220.00
Charlas y Talleres de Educación Financiera	Cantidad de Microempresarios	67,873.00

Se sugiere que además de los indicadores de servicios, que son de importancia crucial para fijar líneas de base y metas de resultados institucionales, se haga la recopilación del conjunto de informaciones para determinar, como mínimo, los siguientes indicadores sectoriales:

- Peso relativo a los Micro y Pequeños Empresarios en la actividad económica.
- Valor agregado por trabajador en el sector y por subsectores de Microcrédito, lo cual reflejaría la productividad por trabajador.
- Coeficiente de Intensidad de empleo.
- Ocupación en el sector de la Microempresa y su proporción respecto a la Población económicamente Activa (PEA) y el empleo de la economía.

## **11. EL PLAN ESTRATÉGICO (PE) BANCA SOLIDARIA DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, 2012-2016.**

Este plan consolidó las MIPYMES como pilares del Desarrollo humano Sostenible, incrementando sus niveles de productividad y ser catalizadoras de Articulaciones productivas y generar empleos productivos de calidad.

El PE está estructurado por estrategias transversales, relativas a la incidencia del Microcrédito su asociatividad intra e intersectorial, encadenamiento productivo, infraestructura y logística y, por otro lado, sus temas estratégicos priorizados incluyen:

- Financiamiento,
- Incidencia gubernamental
- Marco jurídico,
- Capacitación y educación,
- Cultura empresarial,
- Innovación y tecnología,
- Articulación productiva,
- Generación de empleos,

Destacando que las principales necesidades fueron: políticas macroeconómicas de fomento de productividad, marco legal/regulatorio simplificado, políticas sectoriales favorables al desarrollo empresarial, acceso favorable a recursos financieros, fortalecimiento de la capacitación de trabajadores y de proceso de control de calidad, fortalecimiento de la asociatividad y cultura empresarial orientada a resultados.

Este es el marco de prioridades sectoriales de los Microempresarios los cuales fueron relevantes para este Plan Estratégico Institucional de Banca Solidaria y que contribuyó a la definición de los objetivos del mismo.

## **12. METODOLOGÍA.**

Para las organizaciones de la administración pública como lo es Banca Solidaria estos objetivos estratégicos están definidos por el marco normativo, y también en parte por las prioridades de gobierno nacional y sectorial. Estas definiciones determinan en buena medida la estrategia de la entidad, dejando un margen reducido para objetivos adicionales, dado el horizonte limitado de este PEI.

### **13. ACCIONES CORPORATIVAS.**

- Ø Facilitar el acceso al crédito del micro, pequeño y mediano empresario.
- Ø Desarrollar las capacidades que permitan la generación y adecuación de soluciones de financiamiento para los proyectos de los microempresarios.
- Ø Recomendar políticas y programas que puedan implementarse para mejorar el funcionamiento de la institución y los servicios que ofrecemos.

### **14. DIRECTRICES DE GESTIÓN.**

#### **14.1. Perspectivas Financieras.**

- ü Sostenibilidad económica de la Institución.
- ü Elevar el nivel de competitividad de la actividad de microfinanzas.

#### **14.2. Perspectivas Institucional-Procesos.**

- ü Desarrollo Organizacional: Optimizar la aplicación de recursos y procesos.

#### **14.3. Perspectivas de Gestión de Recursos Humanos.**

- ü Liderar los Recursos Humanos en forma alineada con la estrategia Institucional.

### **15. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS.**

Los objetivos estratégicos (OE) de este PEI de los ejes 2 y 3, se han seleccionados atendiendo a: su prioridad pública consensuada y expresada en los diferentes documentos oficiales, la cual fue confirmada y adoptada por los directivos de Banca Solidaria y a la gobernabilidad de esta entidad sobre los mismos; y por otro lado, los objetivos del eje 1 de Fortalecimiento Institucional de Banca Solidaria se escogieron según su prioridad institucional, determinada a través de la metodología de Matriz de Impacto asociada a los trabajos como matriz de motricidad y dependencia.

## 15.1. Ejes, Objetivos y Resultados del PEI de Banca Solidaria

<p><b>Eje 1 de Fortalecimiento Institucional:</b> Banca Solidaria Programa Especial dependiente de Promipyme, con la determinación de afianzar la inclusión financiera, integrando al sistema productivo a los micros, y pequeños empresarios, para provocar una democratización del derecho al crédito y a la creación del capital social, que se utilizará mediante la metodología de grupos solidarios y solicitud individual.</p>	
<p><b>Objetivo 1.1:</b> Reforzar la Estructura Organizativa, Cargos y Procesos.</p>	<p><b>Resultado 1.1.1:</b> Incrementar la eficiencia y organización del personal de Banca Solidaria.</p>
<p><b>Objetivo 1.2:</b> Ejecutar políticas institucionales y operativas.</p>	<p><b>Resultado 1.2.1:</b> Incrementar la facilidad de acceso y la transparencia a los servicios de Banca Solidaria</p> <p><b>Resultado 1.2.2:</b> Políticas para el Sector MIPYMES más eficaces y transparentes.</p>
<p><b>Objetivo 1.3</b> Reasignar el personal calificado interno a las diferentes áreas críticas de la entidad</p>	<p><b>Resultado 1.3.1:</b> Deficiencia de personal de áreas críticas de la entidad resuelta.</p>
<p><b>Objetivo 1.4</b> Mejorar la imagen y valoración institucional de Banca Solidaria.</p>	<p><b>Resultado 1.4.1:</b> Alta proporción de la opinión pública con opinión favorable de la imagen institucional de Banca Solidaria.</p>
<p><b>Eje 2 de Desarrollo Empresarial, Laboral y Negocio:</b> Facilitar préstamos para promover y fomentar a las micro y pequeñas empresas como política social del desarrollo e inclusión financiera.</p>	
<p><b>Objetivo 2.1:</b> Formular y ejecutar programas de servicios de educación financiera y asistencia técnica a microempresarios, enfatizando la adquisición y aplicación de herramientas de mejora continua.</p>	<p><b>Resultado 2.1.1:</b> Procesos de mejoras de producción/operación implantados en grupos solidarios de MIPYMES.</p>
<p><b>Objetivo 2.2</b> Realizar alianza estratégica con INFOTEP y otras instituciones nacionales que realicen programas de capacitación de trabajadores y técnicos de MIPYMES.</p>	<p><b>Resultado 2.2.1:</b> programa de capacitación de personal de MIPYMES formulado e implementado en grupos de empresas y sectores seleccionados.</p> <p><b>Resultado 2.2.2:</b> Acuerdo con INFOTEP para especializar servicios de capacitación a MIPYMES firmado e implementado.</p>

<p><b>Objetivo 2.3:</b> Implementar un programa de educación y promoción de la cultura de articulación entre MIPYMES.</p>	<p><b>Resultado 2.3.1:</b> Empresarios y directivos de MIPYMES con actitud favorables a la asociatividad y articulación dentro y fuera del sector.</p>
<p><b>Objetivo 2.4:</b> Apoyar el emprendimiento y el desarrollo empresarial de la mujer jefa del hogar.</p>	<p><b>Resultado 2.4.1:</b> Integradas en grupos de eficiencias colectivas.</p>
<p><b>Objetivo 2.5:</b> Apoyar el emprendimiento y el desarrollo empresarial de la mujer jefa del hogar.</p>	<p><b>Resultados 2.5.1:</b> Integradas en grupos de eficiencias colectivas.</p>
<p><b>Eje 3 de Fortalecimiento del Entorno Legal y Responsabilidad Social:</b> Las MIPYMES contribuyen a reducir la inequidad social de los sectores de más bajos ingresos de la población dominicana.</p>	
<p><b>Objetivo 3.1:</b> Incrementar el Fondo aporte deudores de Banca Solidaria, con sus correspondientes políticas e instructivos, de acuerdo al mandato del Decreto 86-15.</p>	<p><b>Resultado 3.1.1:</b> Impacto recibidos a los sectores más necesitados a través de programas especiales.</p>
<p><b>Objetivo 3.2:</b> Promover el desarrollo de nuevos productos/instrumentos financieros adaptados a la estructuras de capital y legal de las MIPYMES.</p>	<p><b>Resultado 3.3.1:</b> Las MIPYMES disponen de una oferta diversificada de productos financieros de Banca Solidaria, ajustados a sus características de flujo de efectivo, maduración de sus inversiones, y estructura financiera.</p>
<p><b>Objetivo 3.3:</b> Formular e implementar plan de actualización/capacitación para personal clave de MIPYMES en gestión de finanzas y negociación de créditos y garantías.</p>	<p><b>Resultado 3.4.1:</b> Personal propietarios/dueños de Mipymes capacitado en Gestión y Negociación de Financiamiento.</p>
<p><b>Objetivo 3.4:</b> Instalar y administrar sucursales destinadas a ofrecer directamente financiamiento y educación financiera a microempresarios.</p>	<p><b>Resultado 3.5.1:</b> Acercar a Banca Solidaria a los microempresarios y mantenerlos capacitados para mayor crecimiento de los mismos.</p>

## **16. PLAN DE ACCIONES.**

Este representa el conjunto de acciones necesarias que llevará a cabo Banca Solidaria para la implementación de su Plan Estratégico Institucional.

Desde la perspectiva del proceso de planificación estratégica, mostrado en el plan de acción, o conjunto de tareas que la institución realizará para alcanzar los resultados, está dirigido a cerrar, parcialmente en el caso de Banca Solidaria, las brechas de recursos y capacidades, que existen entre la situación actual y la visión institucional de la entidad su imagen objetivo, tomando en cuenta el examen del contexto externo e interno de los temas anteriores.

En términos generales los planes de acción responden a la pregunta ¿Cómo puedo alcanzar los resultados esperados?, siendo su respuesta el plan detallado con requerimientos estimados de recursos y asignación responsable de las acciones a ejecutar.

### **16.1. Mecanismo de Monitoreo.**

El éxito de la planificación depende de la ejecución satisfactoria del plan y del Monitoreo de los resultados. Los sistemas de monitoreo son utilizados para medir esos resultados, así como para medir el desempeño y evaluar cuantitativamente el progreso hacia el logro de las metas propuestas.

El PEI de Banca Solidaria utilizará un conjunto de indicadores, metas finales e intermedias, así como líneas base referente, coherentes con las definiciones estratégicas básicas de la entidad, o sea: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, resultados y Plan de Acción, contenidos en la matriz de Objetivos, resultados e indicadores, para realizar el monitoreo y control del mismo.

### **16.2. Mecanismo de Monitoreo del PEI de Banca Solidaria.**

El seguimiento de la ejecución del PEI se realizará en base a las metas anuales o intermedias de sus objetivos estratégicos, desagregadas en metas trimestrales de productos trimestre, en el Plan Operativo Anual a ser elaborado, y que serán revisadas y controladas en talleres, después de finalizar el trimestre correspondiente, lo cual originará ajustes y reprogramaciones, dependiendo de la importancia de la desviación, respecto a lo programado, tanto en el trimestre como en el acumulativo en el año, en las dimensiones de productos y actividades con acciones.

También se efectuará una evaluación anual de resultados, coordinado, según lo previsto en el reglamento No.1 para aplicación de la Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública, en su Artículo 49, por el Departamento Institucional de Planificación y Desarrollo, la cual tendrá como documento base, los resultados alcanzados conforme al contenido de la Matriz de Objetivos, Resultados e Indicadores del PEI de Banca Solidaria. Esta evaluación permitirá a la entidad continuar con el diseño inicial de la matriz, modificarlo parcialmente, y hasta reformular el mismo, en función del cumplimiento de los resultados, metas y de la vigencia o no de los supuestos de estas. Así como también de los efectos producidos por los cambios en los entornos institucionales, externos e internos; posiblemente, este trabajo requiera el desarrollo de una metodología específica para tal fin y la recolección de sus informaciones correspondientes.

Al igual que todo sistema de control, el mecanismo a aplicar por Banca Solidaria tiene los criterios y alertas, siguiendo umbrales equivalentes a códigos de colores que funcionarían a similitud de un semáforo, es decir, presentando una señal de alarma si los indicadores se sitúan en una zona no aceptable nivel de ejecución igual o menor a 75 % de las metas y señal de alerta cuando los indicadores alcanzan los valores de zona aceptable nivel de ejecución entre 76 y 90 % y presentaría signo sobresaliente, cuando la ejecución sea igual o excede el 95 % de las metas.

### **16.3. Coordinación.**

La coordinación del seguimiento del PEI de Banca Solidaria será responsabilidad del Departamento Institucional de Planificación y Desarrollo, de conformidad con lo establecido en la Ley 498-06, de Planificación e Inversión Pública. El titular de la (DIPyD) recibirá el apoyo de las diferentes direcciones, gerencias, departamentos y unidades de la entidad para recopilar, examinar y presentar las informaciones periódicas de seguimiento en los talleres correspondientes.

La responsabilidad, del logro de las metas del PEI es de las diferentes direcciones de Banca Solidaria, siendo el Departamento de Planificación y Desarrollo el que tendrán que mantener sus registros de ejecución y metas programadas. El DIPyD actuará como facilitador técnico de estos trabajos; las decisiones de modificación/continuación de las metas del PEI corresponden a las aéreas que han comprometido la consecución de las mismas con la aprobación de la Dirección General.

#### **16.4. Sistema de Control y Gestión.**

De acuerdo a la literatura sobre sistemas de control de gestión, toda institución puede ser interpretada como un gran sistema que interactúa con el entorno, a través de dos subsistemas:

Un subsistema que capta insumos, los procesa y entrega productos bienes o servicios, con los cuales se espera atender las demandas de los usuarios/clientes/beneficiarios.

Un subsistema más amplio, que comprende al anterior, cuyo propósito es generar impactos en los usuarios/beneficiarios y en el medio exterior, como resultado del uso o aprovechamiento de los productos que entrega.

El primer subsistema se focaliza en los procesos y tiene como objetivo fundamental entregar eficientemente los productos destinados a los clientes/usuarios.

Su ámbito de control es sobre los insumos, los procesos y los productos. Su dimensión principal es la eficiencia.

El control de este subsistema se basa en metas de producción y maneja indicadores tales como: unidades de producto, por unidad de tiempo, disponibilidad y rendimiento de los insumos y eficiencia de los procesos.

Por otro lado, el subsistema externo se nutre de los productos del sistema interno y su salida es la verificación de la finalidad, unida a la generación de determinados efectos en el medio externo en los usuarios/clientes/beneficiarios y en la población en general.

Generalmente se espera que, como consecuencia del uso de los productos que entrega el primer subsistema, se produzcan ciertos resultados en el entorno. La verificación del logro de estos resultados planificados, así como la medición de otros efectos externos provenientes de la intervención institucional, es la finalidad del subsistema externo. Este sistema es eficaz, si se obtienen los resultados esperados.

El subsistema externo se centra en la eficacia medida del logro de los efectos deseados y el instrumento gerencial a través del cual se mide, es la Evaluación de Resultados. Los dos subsistemas deben ser administrados efectivamente por la gerencia institucional, siendo el primero interno de carácter más operacional, y el segundo más estratégico.

La alta dirección, sin desconectarse del primero, debe centrarse en el segundo “mirar afuera” y la gerencia intermedia debe dirigir sus esfuerzos hacia el subsistema interno, es decir, en los procesos que sustentan la creación/provisión de productos y servicios al entorno.

En resumen: hay dos sistemas de control gerencial, con dos énfasis distintos, pero necesariamente interconectados, donde la eficiencia y la eficacia son medidas de éxitos.

Banca Solidaria deberá desarrollar experiencias suficientes en la planificación y ejecución de su PEI antes de establecer un Sistema de Control de Gestión a fin de que el mismo responda a sus procesos de presupuestación y planificación aplicados por la entidad.

**16.5. Límites para Control de Metas del PEI**

1. Objetivos/Resultados		Debajo del 75%	Entre 76% 90%	Más de 91%
Indicador	Meta			
1.2	↓			
2.1	↓			
2.2	↓			

## 17. ESTIMACIÓN DE DEMANDA PRESUPUESTARIA.

La estimación preliminar de financiamiento requerida por este PEI, asciende a un total de **RD\$121,515,975.00** de pesos, para el conjunto de productos a entregar durante su horizonte de ejecución de cuatro años, de acuerdo a los cálculos contenidos.

### Ø A Modo de Síntesis:

En el Eje No.1, de Fortalecimiento Institucional de Banca Solidaria, los gastos del eje 1, ascienden a la suma de **RD\$50,179,500.00** y entre los productos de este eje están: los manuales de cargos, y estructura organizacional de Banca Solidaria, personal técnico incorporado a aéreas críticas y políticas para MIPYMES actualizadas.

En el Eje No.2, de Desarrollo Empresarial, Laboral y Negocio, el monto de gastos originados por los productos del mismo, serian de **RD\$35,350,000.00**, y los más relevantes son: directivos de las Microempresas capacitados en implantación de procesos de mejoras continua, Alianza estratégica con INFOTEP formalizada, Elaborado y ejecutado el Plan de educación y motivación para articulación de las MIPYMES.

En el Eje No.3 de Fortalecimiento del Entorno Legal y Responsabilidad Social, el monto de los gastos provenientes de los productos planificados, alcanzaría a **RD\$30,200,000.00**, y los más importantes son: Políticas y manuales operativos de Banca Solidaria elaborados y aplicándose, elaborada la propuesta para implantación del Sistema de Garantía de MIPYMES.

Los imprevistos estimados para el conjunto de gastos referidos anteriormente, ascienden a **RD\$5,786,745.00**. Por otro lado, la demanda anual presupuestaria es la siguiente: Para el periodo del año 2017 es de RD\$26,228,475.00, para el año 2018 es de RD\$30,240,000.00, para el año 2019 es de RD\$33,180,000.00 y para el año 2020 es de RD\$31,867,500.00.

Los cálculos anteriores se efectuaron a partir de las acciones y producto correspondiente a cada resultado, utilizando los principales insumos requeridos por los mismos, las unidades de medida correspondientes y sus costos unitarios y cantidad estimada, con lo cual se arribó a un costo total. La conexión directa de este PEI con el presupuesto anual y plurianual se hará a través de las categorías conceptuales equivalentes de resultados, acciones y productos, de forma que siendo puntos comunes del plan y el presupuesto, ambos instrumentos expresen las prioridades de política institucional.

## 18. MEDIDAS DE POLITICAS

Medidas de Política	Descripción	Norma
Tipos de financiamiento	Crédito Grupal Crédito Individual Crédito a Sola firma	Manual de Normas y Políticas de Crédito
Sectores a financiar	Comercio Servicio Industria	Manual de Normas y Políticas de Crédito
Tasa de Interés	Comercio y Servicio 12% Industria y Artesanía 8%	Manual de Normas y Políticas de Crédito
Montos a financiar	Grupos solidarios RD\$3,000 - RD\$100,000 Crédito Individual RD\$3,000 - RD\$500,000 Crédito a Sola firma RD\$40,000 - RD\$500,000 Programa Apoyo a la Mujer RD\$3,000 - RD\$75,000 Sector Industrial RD\$3,000 - RD\$7,000,000	Manual de Normas y Políticas de Crédito
Plazos	Los Plazos de los préstamos van desde 6 meses hasta 5 años, acorde al destino del mismo: Capital de Trabajo hasta 36 meses. Compra de equipos, remodelación y ampliación, hasta 48 meses. Sector industrial con garantía hipotecaria, hasta 72 meses.	Manual de Normas y Políticas de Crédito
Crédito Grupal	Es nuestro principal producto a través del cual el microempresario forma grupos de dos (2) a cinco (5) personas, las cuales son solidarias entre sí. Cada miembro del grupo recibe un crédito individual para desarrollar su negocio.	Manual de Normas y Políticas de Crédito

Crédito Individual	El crédito individual se otorga cuando el microempresario no desea solicitar un crédito grupal, el cual será avalado por una garantía (Solidaria, Hipotecaria y Solidaria).	Manual de Normas y Políticas de Crédito
Crédito a Sola firma	Este préstamo es otorgado a todos los microempresarios que soliciten su tercer crédito individual en esta institución, y también aplica para los préstamos grupales que deseen solicitar créditos individuales.	Manual de Normas y Políticas de Crédito
Programas de Apoyo a la Mujer	Este programa fue creado con el fin de apoyar a toda mujer que tenga un negocio y se le dificulte formar un grupo o buscar un garante. También aquella cuyo sueño sea iniciar su propio negocio. Estos préstamos estarán avalados	Manual de Normas y Políticas de Crédito

## 19. RECOMENDACIONES

### Ø Fortalecimiento de Banca Solidaria.

El logro de la eficiencia y eficacia en toma de decisiones direccionales y gerenciales en Banca Solidaria, tiene como requisitos esenciales la consolidación de las bases organizativas, de cargos, de procesos de trabajos e instrumentos de control y apoyo a la toma de decisiones. Así como la aplicación de políticas de selección, evaluación, capacitación y salarios e incentivos del personal, sin lo cual serán improductivos los esfuerzos de planificación estratégica, porque los objetivos del plan se alcanzarán únicamente a través de los recursos humanos organizados, calificados, motivados y dirigidos coherentemente. Por consiguiente, hay que iniciar los trabajos de estructura organizativa, cargos, procesos y salarios e incentivos.

### Ø Adecuación de Estructura Organizacional.

La experiencia, en general, indica que la misión institucional y los objetivos estratégicos, determinan la estructura organizativa, la cual a su vez aporta el marco para las jerarquías de los cargos, cuyo contenido, a su vez, reflejan los procesos internos de generación de los productos y servicios institucionales, dirigidos a la consecución de resultados en sus beneficiarios. Por tanto, Banca Solidaria tendrá que rediseñar su estructura a partir de la matriz de producción conjunto de productos y resultados de su PEI 2017-2020.

### Ø La Capacitación del Personal de Banca Solidaria.

Esta es una decisión de alta prioridad, pero deberá hacerse con los fundamentos y criterios técnicos que aseguren el aprovechamiento de los recursos invertidos. En estructura, cargos, procesos y adecuaciones salariales, para saber cuáles son los cargos en las unidades de importancia crítica en los servicios de Banca Solidaria que deben ser provisionados con personal de determinadas calificaciones y decidir si el mismo se adquiere interna o externamente, y a partir de esta decisión, estimar las necesidades de capacitación y su correspondiente plan de capacitación, el cual deberá estar acompañado de remuneraciones competitivas, para reducir el riesgo de rotación y pérdida de capital humano.

### **Ø Incentivos por Desempeño Excelente.**

Banca Solidaria debe reforzar incentivos económicos y reconocimientos a los grupos de trabajos que alcancen o excedan sus metas, en forma consistentes, asignadas en el Plan Operativo, a fin de estimular la cultura de compensación por desempeño y reforzar el logro de metas.

### **Ø Capacidad de Formulación de Programas y Proyectos para los Micro y Pequeños Empresarios.**

Entre las prioridades de capacitación de los recursos humanos de Banca Solidaria, hay que incluir necesariamente el desarrollo de capacidades para la formulación y análisis de intervenciones sectoriales políticas, planes, programas y proyectos de la entidad. Este sería un programa de gran alcance y duración debido a que la formación tendrá que abarcar el ciclo de políticas y proyectos de carácter público, referidos a las características del sector MIPYMES, y el eje clave para absolver esta capacitación es el Departamento Institucional de planificación y Desarrollo.

Sin embargo, los trabajos de Banca Solidaria en esta dirección no pueden esperar hasta lograr estas capacitaciones simultáneamente, avanzar para entregar los productos requeridos, teniendo como contrapartida, personal de la entidad con el potencial, la motivación y estabilidad necesaria para lograr las capacidades internas de planificación.

Una oportunidad a corto plazo para iniciar estas capacitaciones es hacerlo a través del acuerdo de capacitación del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD).

### **Ø Plan y Presupuesto.**

La definición de los Objetivos Estratégicos, indicadores, metas y acciones permiten establecer el marco para la formulación del presupuesto institucional de Banca Solidaria. El proceso presupuestario debería seguir los lineamientos del plan estratégico y actuar como mecanismo para respaldar las acciones del mismo, tanto en su dimensión anual como plurianual, de lo contrario, la desconexión de presupuesto, plan estratégico y políticas institucionales va anular los beneficios de estos instrumentos y a conducir a decisiones de políticas inconsistentes.

Los presupuestos elaborados en ausencia del pensamiento estratégico no apoyan la misión, ni responden a las necesidades de los grupos de actores institucionales ni mucho menos al conjunto de prioridades gubernamentales, expresadas en las estrategias nacionales y los planes sectoriales.

El PEI de Banca Solidaria siempre deberá guiar el presupuesto anual y plurianual. Este último sin el PEI, es tan solo un listado de cuentas de gastos para insumos, sin relación con las necesidades de productos y servicios que la entidad debe entregar su objetivo.

#### **Ø Monitoreo y Control de Gestión.**

Banca Solidaria no debe entender el control de gestión como una herramienta con una dinámica propia y desconectada de la planificación estratégica. En efecto, esta antecede al control de gestión, y el PEI es el que facilita el seguimiento de los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar la misión institucional, o sea, el control de gestión no se podría hacer sin una etapa anterior que es la planificación. Consecuentemente, si bien se adelantan algunos pasos en la dirección correcta, con el mecanismo de monitoreo del PEI aquí presentado, será necesario elaborar el segundo subsistema de control de gestión, para medir la eficacia de las políticas y programas de Banca Solidaria, a medida que se adquieran mayores experiencias.

#### **Ø El Plan y su Utilización.**

La utilidad del PEI de Banca Solidaria está en su utilización dentro de la gestión, guiando discusiones e influenciando decisiones dentro de toda la organización, incluso orientando las modificaciones del presupuesto y la aplicación del cualquier tipo de fondos de cualquier fuente. Así como la selección y administración de los recursos humanos y las relaciones institucionales.

# **A N E X O S**

## 1. EVOLUCION MONTO DESEMBOLSADO SEGÚN AÑO Y MES EN RD\$

MES	2012	2013	2014	2015	2016
Enero		126,016,264	132,186,500	137,944,600	122,732,950
Febrero		159,617,424	200,352,250	309,914,500	359,873,850
Marzo		158,271,800	237,777,750	350,329,500	356,886,900
Abril		144,498,460	215,692,200	311,014,650	360,835,750
Mayo		155,555,500	237,678,400	380,139,450	371,174,250
Junio		191,798,000	219,582,850	378,379,900	411,775,650
Julio		296,004,500	237,479,600	394,945,525	406,170,750
Agosto		277,310,500	241,466,200	297,791,800	418,150,300
Septiembre		289,337,000	267,879,800	399,919,800	416,057,200
Octubre	17,956,310	362,569,200	329,502,550	385,356,900	412,881,250
Noviembre	158,913,000	320,387,450	278,053,250	389,571,309	494,333,010
Diciembre	170,377,000	292,284,000	335,204,700	336,366,134	455,122,600
<b>TOTAL</b>	<b>347,246,310.00</b>	<b>2,773,650,098</b>	<b>2,932,856,050</b>	<b>4,071,674,068</b>	<b>4,585,994,460</b>

## 2. EVOLUCION CANTIDAD BENEFICIARIOS SEGÚN AÑO Y MES

MES	2012	2013	2014	2015	2016
Enero		1,410	3,055	3,009	2,854
Febrero		2,209	5,020	6,709	8,237
Marzo		2,593	5,778	7,964	8,178
Abril		2,588	5,568	7,038	8,369
Mayo		2,996	6,103	8,530	8,250
Junio		3,842	5,471	8,266	8,784
Julio		6,267	5,710	8,656	8,684
Agosto		6,177	6,288	7,035	9,000
Septiembre		6,578	6,769	9,186	8,777
Octubre	<b>2,973</b>	8,439	7,707	8,960	8,681
Noviembre	<b>2,008</b>	7,611	6,393	8,938	10,180
Diciembre	<b>2,443</b>	6,540	7,107	7,376	8,916
<b>TOTAL</b>	<b>7,424</b>	<b>57,250</b>	<b>70,969</b>	<b>91,667</b>	<b>98,910</b>

**3. DISTRIBUCION PORCENTUAL MONTO  
DESEMBOLSADO  
AÑO 2016**

ZONA	MONTO DESEMBOLSADO RD\$	PORCENTAJE
Santo Domingo	2,072,053,021.17	45%
Cibao Central	623,102,516.17	14%
Nordeste	500,401,466.17	11%
Línea Noroeste	326,204,595.15	7%
Zona Este	442,238,695.17	10%
Zona Sur	621,994,166.17	14%
<b>TOTAL</b>	<b>4,585,994,460.00</b>	<b>100%</b>

**4. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR GÉNERO  
AÑO 2016**

GENERO	CANTIDAD BENEFICIARIO	PORCENTAJE
MUJERES	66,400.00	67%
HOMBRE	32,510.00	33%
<b>TOTAL</b>	<b>98,910.00</b>	<b>100%</b>