

SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020 CIERRE 2017

**Presentado por:
José David Gutiérrez Novoa
Gerente de Planeación**

Febrero de 2018

Seguimiento al Plan Estratégico 2016 – 2020 – Cierre 31 de Diciembre de 2017

El PEI se definió para el periodo 2016 – 2020, alineado con el Plan Nacional de Desarrollo “Todos Por un Nuevo País” y el Plan Estratégico Sectorial del MADR, para su construcción se tuvieron en cuenta pilares como la Misión Para la Transformación del Campo, el Acuerdo Final Para La Terminación Del Conflicto y la Construcción De Una Paz Estable Y Duradera, y los resultados del Censo Agropecuario 2014. Se enmarca en el Mapa Estratégico que cuenta con los siguientes Imperativos Estratégicos como factor foco: Contribuir activamente en la formulación y comprometerse en la ejecución de la política para el desarrollo agropecuario y rural, integral y sostenible; Asegurar recursos oportunos y suficientes para el financiamiento del desarrollo del sector agropecuario y rural; Actuar permanentemente y con pertinencia sobre las cadenas productivas generando una dinámica de desarrollo agropecuario y rural competitivo y sostenible, procurando su impacto material; y Alcanzar altos niveles de desempeño y excelencia organizacional, con seguridad jurídica, innovación y creación de valor superior a los grupos de interés; y como perspectivas de alineamiento: Impacto al Sector Rural; Financiera; Comercial, y Gestión Organizacional

El PEI se encuentra conformado por siete objetivos específicos y en cada objetivo se establecen las estrategias con sus metas y planes de acción para alcanzarlas. Para la evaluación se tiene en cuenta el desarrollo de los planes de acción y el cumplimiento de las metas asociadas al mismo con los resultados acumulados desde la entrada en vigencia del PEI hasta el final de 2017, y para la presente evaluación el acumulado corresponde a los años 2016 y 2017.

La metodología de medición utilizada es la siguiente:

Valor total del PEI periodo 2016 – 2020: 100%

Valor por objetivo: Del 1 al 6 cada uno representa 14% para un total de 84%, y el objetivo 7 representa el 16%. Valor total 100%.

La presente evaluación y seguimiento se realiza sobre el PEI 2016 – 2020 que fue ajustado en reunión de Comité Directivo de 30 de octubre de 2017 en algunas estrategias y planes de acción, que se socializaron con todos los colaboradores en diciembre de 2017. A continuación se presentan los resultados de dicha evaluación para cada uno de los objetivos y el consolidado total con corte al 31 de diciembre de 2017:

Objetivo Específico 1: “Fortalecer y optimizar el Sistema de Colocaciones de Crédito Agropecuario”.

El avance obtenido al cierre de diciembre de 2017, tanto en las metas como en el plan de acción, es de 6.0% de un total de 14% que le corresponde al objetivo en todo el periodo 2016 – 2020, avance que representa un 127.7% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de diciembre de 2017. A continuación se resaltan para las estrategias definidas para éste objetivo, los avances en las metas y el plan de acción.

Estrategia A: Diseño e implementación de una política de financiamiento diferencial por eslabones de las cadenas productivas, con énfasis en la producción primaria y su sostenibilidad. Se cuenta con la información de los registros de colocaciones en los últimos 10 años por las principales cadenas productivas agropecuarias, información que presenta al cierre de diciembre de 2017 y que permite estructurar un Plan Indicativo de Crédito para 2018 con metas definidas por fuente de fondeo, tipo de productor y las actividades productivas primarias que se desarrollan en las unidades productivas agropecuarias.

Estrategia B: Desarrollo y gestión de productos y servicios financieros, pertinentes a las necesidades de los clientes- beneficiarios, a las cadenas productivas y a la potencialidad territorial. De las actividades que conforman el plan de acción de ésta estrategia se encuentra que la referida a *“Desarrollar e implementar la metodología para el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación de productos y servicios financieros bajo la gobernabilidad de FINAGRO”* en octubre 2017 se expidió la norma de la LEC a Toda Máquina con recursos de redescuento y plazos estandarizados, mediante la cual FINAGRO disminuye 1 punto porcentual la tasa de redescuento para la financiación de maquinaria, implementos y equipos nuevos para los productores agropecuarios con el objeto de financiar la renovación y tecnificación de los procesos productivos agropecuarios y con la posibilidad de subsidio de tasa cuando el MADR disponga recursos para éste efecto, al cierre de 2017 se registraron por este línea 1.394 operaciones con un valor de crédito de \$63.632 millones, se estima un cumplimiento de 60% para la acción. Para la acción *“Definir la política para diseño, implementación productos, servicios y programas administrados contemplando los beneficios para los clientes (canal y beneficiario) y para FINAGRO (Impacto) mediante indicadores de impacto”* se registra un avance de 20% ya que con la LEC a Toda Máquina se cuenta con una política para el diseño de productos y servicios que contemplen beneficios a los clientes.

Estrategia C. Articulación de la oferta institucional de FINAGRO con las políticas y estrategias definidas por el Gobierno Nacional para el Desarrollo Rural Integral de cara al postconflicto y con la política para la Transformación del Campo. Se concluyó la participación en las mesas establecidas para el Plan de Implementación del Acuerdo de PAZ, y se construye el Plan para la de Generación de Ingresos de la economía familiar y que fue entregado por el MADR a la Presidencia de la República al final de año, y se espera la retroalimentación para sus ajustes y versión final. Igualmente se participó en la definición de los temas vía

modificación de leyes como ampliar el objeto de FINAGRO para poder destinar recursos en fondos administrados como microfinanzas, así como permitir acceso al redescuento a IMF, ampliar la fecha para permitir efectuar acuerdos de deudas que el FAG asumió al realizar el pago a los IF mediante la condonación de intereses y quitas de capital hasta del 50%, y el ampliar la fuente de recurso que pueden fondear al FRA y estructurar productos de seguros agropecuarios paramétricos, así como en las mesas de cierre para la definición de agricultura campesina, familiar y comunitaria que el MADR reglamento con la Resolución No. 464 de 2017. De otra parte se presentó a la CNCA las propuestas para definir a los Departamentos, Municipios y Distritos Especiales como beneficiarios de crédito para financiar proyectos que busquen la dotación de bienes de capital en las regiones y apoyar los proyectos productivos agropecuarios del posconflicto, así como incluir en los beneficiarios de crédito a los reincorporados por la implementación del acuerdo de paz y dentro de los destinos del crédito de fomento los costos en que deben incurrir los campesinos para la legalización de tierras.

Objetivo Específico 2: “Adecuar la oferta de Garantías del FAG al nuevo marco político y sectorial, facilitando el acceso al financiamiento formal y optimizando la operatividad de cara a las necesidades del mercado”.

El avance obtenido al cierre de diciembre de 2017 es de 4.9% tanto en las metas como en el plan de acción de un total de 14% que le corresponde al objetivo en todo el periodo 2016 – 2020, avance que representa un 104.3% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de diciembre de 2017. A continuación se resaltan para las estrategias definidas para éste objetivo, los avances en las metas y en el plan de acción.

Estrategia A. Articulación de la oferta de instrumentos de Garantías para el Sector Agropecuario. Al cierre de diciembre 2017 las propuestas se enfocan en: i. Establecer un 10% de descuento en el valor de la comisión para disminuir el valor para proyectos agropecuarios que cuenten con una póliza de seguro agropecuario, ii. Propuestas para garantizar operaciones soportadas en tarjeta agropecuaria para los IF que tiene en su portafolio al sector agropecuario, la propuesta se presentó a la Pre-comisión de la CNCA de diciembre de 2017 y se decidió que se requería de un mayor análisis y discusión para llevarla a consideración de la CNCA.

Estrategia B. Fortalecimiento integral del FAG. Las acciones para ésta estrategia se soportan en el disponer de una plataforma tecnológica eficiente para la administración de las garantías otorgadas por el FAG, en el primer semestre de 2017 se concluyó el aplicativo para el registro automático de las solicitudes de pago de garantías y a partir del 17 de octubre entró producción, lo cual ha permitido que al cierre de año el indicador de gestión Tiempo de respuesta de garantías tramitadas pase de 33 días registrado en octubre a 1.88 días en diciembre. De otra parte en el PETIC de 2018 se van a incluir los grandes ajustes a la plataforma tecnológica para lograr la adecuada articulación con la información

registrada en el aplicativo AGROS que alimente la base de datos del FAG con la información requerida y adelantar una gestión más eficiente y efectiva del instrumento FAG, empezando por unos procesos operativos simplificados y ágiles. Estrategia C. Generar y gestionar oferta de garantías con los productos y servicios definidos como oferta institucional para el postconflicto. El plan de acción para desarrollar ésta estrategia se encuentra estrechamente ligado al desarrollo de la estrategia C. del Objetivo 1, y como allí se indicó ya se presentó el Plan de Implementación para la Generación de Ingresos y se han presentado propuestas para ajustes de ley, entre los que se encuentra el ampliar la fecha para acuerdos de pagos de garantías pagadas con condonación de intereses y quitas de capital a pequeños y medianos productores, igualmente se presentó a la CNCA las propuestas para definir a los Departamentos, Municipios y Distritos Especiales como beneficiarios de crédito para financiar proyectos que busquen la dotación de bienes de capital en las regiones y apoyar los proyectos productivos agropecuarios del posconflicto, así como incluir en los beneficiarios de crédito a los reincorporados por la implementación del acuerdo de paz, beneficiarios cuyos créditos pueden acceder a ser garantizados por el FAG.

Objetivo Específico 3: “Dotar al sector de información estructurada para gestionar de manera integral el riesgo asociado a la actividad agropecuaria y rural”.

El avance obtenido al cierre de diciembre de 2017 es de 5.6% en el plan de acción y en las metas de un total de 14% que le corresponde al objetivo en todo el periodo 2016 – 2020, avance que representa un 118.1% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de diciembre de 2017.

A continuación se resaltan para las estrategias definidas para éste objetivo, los avances en las metas y en el plan de acción.

Estrategia A. Articulación de la oferta institucional de información de los riesgos del sector agropecuario y rural. Las acciones para ésta estrategia se soportan en desarrollar un sistema de información Geo-referenciado en el que se visualice el comportamiento de la gestión de los productos y servicios de FINAGRO anualmente o en los periodos corridos de año, al cierre de 2017 se realizó la revisión y alineación de la información de colocaciones de crédito registrados en la bodega de datos con la información contenida en los aplicativos de registro de operaciones y para el periodo 2004 a 2017, y se le realizaron los desarrollos al aplicativo de la bodega de datos para que la UGRA pueda generar la información requerida para implementar el Sistema de Información Geográfico de FINAGRO. En cuanto a contar con el Sistema de Información de Gestión de Riesgos Agropecuarios se suscribió y se inició el desarrollo del convenio con la CAF para contratar un estudio que permita definir la estructura del sistema y el tipo de información que se integrará, y se continuó con el análisis mensual del comportamiento del seguro comercial y los productos agropecuarios con seguro y beneficiados con el incentivo a la póliza.

Estrategia B. Generación de cultura de Gestión de Riesgos Agropecuarios. Las acciones para ésta estrategia se orientan en disponer de un portafolio de incentivos para asegurar las actividades agropecuarias contra eventos adversos climáticos, sanitarios y de precios, para lo cual además del análisis de la oferta actual de seguro paramétrico para cultivos comerciales, se inició desde finales de 2016 un convenio de cooperación con el Banco Mundial para contratar un estudio de caracterización del seguro catastrófico con tiempo de ejecución hacia mediados de 2018, para finales enero de 2018 se presentaran los resultados del estudio convenio; igualmente se culminó la entrega de resultados del piloto de seguro paramétrico para zonas homogéneas (arroz en la altillanura), realizado dentro del programa PASAC y con la participación de Fedearroz.

Estrategia C. Articulación de la información generada, de productos - servicios y programadas administrados, como resultado de la Gestión de FINAGRO con la estrategia de Gobierno en Línea – Datos Abiertos y la rendición de cuentas permanente. La estabilización de la información de la plataforma AGROS y con el aplicativo de la Bodega de Datos se realizó para las colocaciones de crédito entre los años 2004 y 2017, así mismo se efectuó la estabilización de la información de saldos de cartera para el periodo 2010 – 2017. Frente a la integración de la información contenida en los aplicativos ICR, FAG e ISA, ante la necesidad de disponer de la información en un solo repositorio, la UGRA con la Dirección de Operaciones Tecnológicas han realizado la revisión de las bases de datos de ISA de los últimos años para su depuración y una vez se concluya ésta actividad se entregará a la bodega para alimentar el repositorio de estadísticas, precisando que las bases de datos del programa seguirán siendo administradas por la UGRA. De ICR y FAG las áreas responsables deben establecer un cronograma para la depuración de base de datos y poder alimentar la bodega como repositorio de estadísticas, de igual manera en estos casos la administración de las bases de datos es responsabilidad de las áreas dueñas de los productos.

Objetivo Específico 4: “Contribuir al desarrollo rural mediante la estructuración de herramientas de inversión para el sector agropecuario”.

El avance obtenido al cierre de diciembre de 2017 es de 3.2% tanto en las metas como en el plan de acción, de un total de 14% que le corresponde al objetivo en todo el periodo 2016 – 2020, avance que representa un 68.1% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de diciembre de 2017. A continuación se resaltan para las estrategias definidas para éste objetivo, los avances en las metas y en el plan de acción.

Estrategia A. Desarrollo de la industria de Fondos de Capital de Inversión como herramienta de financiamiento para el fortalecimiento del sector agropecuario. Por ser productos nuevos dentro del negocio de FINAGRO, las actividades del plan de acción en 2016 y 2017 se orientaron al fortalecimiento del conocimiento del equipo de colaboradores asignado al proceso responsable de su gestión, para lograr una

adecuada comprensión del negocio de fondos de capital y una apropiada estructuración del producto y los procesos operativos requeridos, al cierre de 2017 se cuenta con el primer fondo evaluado y autorizado por todas las instancias (comité y JD), para definir la participación de FINAGRO, quedando pendiente que se cumplan todos los requisitos establecidos y en el 2018 perfeccionar la participación de FINAGRO materializando la inversión.

Estrategia B. Estructuración de herramientas para fomentar el financiamiento e inversión para el desarrollo sostenible en el sector rural. Los planes de acción para desarrollar e implementar la estrategia, se relacionan como un proyecto a ejecutar entre 2017 y 2020, los cuales van de la mano con la definición de política para el acceso a cofinanciación con recursos de regalías de proyectos agropecuarios que regionalmente definan las entidades territoriales, y que se articulen con las propuestas para el Plan de Implementación del Acuerdo de PAZ, en éste sentido y dado que la Agencia de Renovación del Territorio es la responsable de construir los PDET para los 170 municipios priorizados por el Gobierno Nacional para la intervención y que los mismos se articularán con los Planes de Acción Para la Transformación Regional que construyan los alcaldes y gobernadores, y que según información de la ART los planes sólo se tendrán disponibles hacia finales del primer semestre de 2018, las actividades de acompañamiento a las entidades territoriales para la estructuración de proyectos de inversión agropecuaria se empezarán a realizar hacia el segundo semestre de 2018.

Objetivo Específico 5: “Mantener los niveles de sostenibilidad financiera de la Entidad, garantizando el flujo de recursos económicos suficientes para el desarrollo del sector agropecuario y rural.”

El avance obtenido al cierre de 2017 es de 6.3% en el plan de acción y la metas frente a un consolidado total de 14% que le corresponde al objetivo en todo el periodo 2016 – 2020, avance que representa un 134.0% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de diciembre de 2017.

A continuación se resaltan para las estrategias definidas para éste objetivo, los avances en las metas y en el plan de acción.

Estrategia A. Fortalecer patrimonialmente la Entidad para garantizar el financiamiento del desarrollo del sector agropecuario y rural. Los planes de acción para desarrollar e implementar la estrategia se soportan en la gestión para capitalizar anualmente las utilidades netas, ya se logró la correspondiente a 2016 y al cierre de 2017 teniendo en cuenta que se logró que se modificará la norma para el régimen de solvencia de bancos de segundo piso, Decreto 1333 de 2017 del MHCP, se elevará la propuesta para que las utilidades de FINAGRO se destine aumentar el porcentaje de las utilidades brutas, que por Ley., se destinan para capitalizar el FAG y, otra porción para capitalizar al FNRA y mantener la oferta de seguros para mitigar los riesgos agropecuarios durante 2018, y una última parte para capitalizar a FINAGRO.

Estrategia B. Explorar nuevas estructuras de modelos financieros de captación y colocación. El plan de acción conformado por las acciones requeridas para implementar la base de IBR tanto para la captación de recursos de inversión obligatoria, así como para el redescuento de operaciones de crédito, en la reunión de la CNCA de diciembre de 2017 se presentaron el diagnóstico y la propuesta para implementar en 2018 la tasa con base en IBR, siendo verificado y autorizado por la CNCA.

Estrategia C. Identificar nuevas fuentes de recursos que permitan estructurar mecanismos alternativos de financiación al sector y financieramente viables para FINAGRO. El plan de acción contempla desde la identificación de nuevas fuentes de fondeo, tarea que ya ha realizado la Vicepresidencia Financiera y que arrojan resultados poco adelantadores frente al costo de la inversión obligatoria fuente actual de fondeo, hasta la definición de mecanismos para conseguir recursos para el Fondo de Microfinanzas Rurales, que ante la gestión realizada para la consecución de recursos con la banca multilateral, se requiere modificar el objeto de FINAGRO (propuesta de ley presentada a consideración del gobierno nacional) y poder colocar los recursos como una inversión sobre la cual se puedan obtener réditos financieros que cubran el costo de captación y la administración.

Objetivo Específico 6: “Profundizar el uso de los productos y/o instrumentos de FINAGRO, por parte de los actores de las cadenas productivas, siendo atractivos para los clientes-canal”.

El avance obtenido al cierre de diciembre de 2017 es de 6.2% en el plan de acción y en las metas de un total de 14% que le corresponde al objetivo en todo el periodo 2016 – 2020, avance que representa un 131.9% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de diciembre de 2017.

A continuación se resaltan para las estrategias definidas para éste objetivo, los avances en las metas y en el plan de acción.

Estrategia A. Diseño e implementación de una estrategia de desarrollo y fortalecimiento de clientes-canal. Las acciones adelantadas hacen parte del Plan Comercial para 2017 definido por la Vicepresidencia Comercial, las principales actividades realizadas fueron: segmentación para la estrategia de relacionamiento según el tipo de IF (Banco Agrario de Colombia, Cooperativas e IF especialistas en microcrédito, IF privados); socialización de la estrategia con los IF y conocer los planes estratégicos de cada uno de ellos para desarrollar la estrategia de FINAGRO, para lo cual se efectuaron reuniones con BAC, Bancolombia, BBVA, Davivienda, Banco Popular, Banco de Occidente, Bancamia, Banco Mundo Mujer, Crediflores, Comuldesa, Financiera Comultrasan, Confiar; mesas de trabajo con los IF para focalizar las actividades de capacitación y transferencia del conocimiento de los productos y servicios de FINAGRO, así como conocer los planes de acción de las entidades financieras para llegar a los productores y demás actores de las cadenas del sector agropecuario y rural, en 2017 se adelantaron con: BAC, BBVA, Davivienda, Banco de Bogotá, Banco Coomeva,

Bancolombia, Ultrahuilca, Coofisam, Banco WWB, CFA, Microempresas de Colombia, Bancamia.

Estrategia B. Desarrollo de estrategia de apoyo territorial. En el 2017 se consolidó la presencia territorial con los 8 profesionales adscritos a la Vicepresidencia Comercial, logrando importantes avances en la articulación con los actores regionales como Gobernaciones, Alcaldías, Umatas, Organizaciones de Productores, Empresa Privada y Academia, lo que ha permitido identificar y caracterizar la demanda y necesidades de financiación para el sector en el territorio, y establecer dentro del Plan Comercial actividades propias a cada región, realizar su seguimiento y efectuar las mejoras que de su evaluación se obtengan. Con éstos resultados la administración presentó a la JD una propuesta de ampliación del número de profesionales en el territorio de 4 cargos adicionales y completar un equipo de 12 profesionales con una mejora en la cobertura geográfica y el acompañamiento oportuno a las regiones; en desarrollo de la estrategia hacia los gremios de productores en 2017 se realizaron actividades con: Fedearroz, Asohofrucol, PorkColombia, Fedecacao, Fenavi, Fedeaqua, Red Nacional Cacaotera, Fedepanela, Fenalce, Fedepapa, Federación Nacional de Cafeteros, Augura, Proplantas, Procaña, Fedepalma, ANDI.

Estrategia C. Articulación entre organizaciones de productores y entidades financieras. La estrategia se articula con el fortalecimiento del área comercial de FINAGRO, y específicamente con el despliegue de la cadena de valor articulado con la estrategia, para lo cual se levantó dentro del proceso Gestión Comercial el procedimiento “Articulación de la Oferta y la Demanda” que se encuentra bajo la responsabilidad de la Dirección de Gremios y Organizaciones, igualmente se estructuró la metodología que permite identificar esquemas asociativos de productores que cuenten con el acompañamiento de aliados a lo largo de las cadenas productivas, y relacionarlos con los Intermediarios Financieros para presentar sus proyectos de fortalecimiento de las cadenas productivas (capital de trabajo, inversiones en maquinaria-equipos-infraestructura, asistencia técnica, entre otros) y acceder al financiamiento en condiciones FINAGRO. En 2017 se identificaron los aliados que permitan un mayor y mejor conocimiento de organizaciones de pequeños y medianos productores y los esquemas asociativos a los que se encuentran vinculados realizando acercamientos con: FAO, INPAC-GESTANDO, UNODC, COPERMUNDO. Para identificar las necesidades de los productores vinculados a organizaciones como gremios y/o asociaciones, se realizaron actividades de acercamiento y acompañamiento especial en la socialización y transferencia de conocimiento de los productos y servicios de FINAGRO con las siguientes: Fedecacao, Asohofrucol, Fedepanela, y Red Nacional Cacaotera, y se articularon con los intermediarios financieros BAC, Asobancaria (Davivienda, BBVA, BAC).

Estrategia D. Incrementar el conocimiento sobre los productos y servicios de Finagro y la ruta para acceder. El Plan de Acción para esta estrategia se enfocó a ejecutar el Plan Comercial de 2017, su seguimiento y mejora para alcanzar su total operatividad, principalmente en una transferencia de conocimiento con mayor impacto en los actores regionales, que les permita identificar las oportunidades de financiación adecuadas para los proyectos productivos de su interés, así como los requisitos y trámites para acceder a ellos. El plan cuenta con ejes para la mejora, accesibilidad y facilidad en las redes sociales, relaciones asertivas con la comunidad digital, permanente actualización a la página web y los contenidos con el objeto de disponer una mayor información que mejore el conocimiento por la comunidad en general de los productos, servicios, y programas administrados de FINAGRO.

Objetivo Específico 7: “Fortalecer el sistema de dirección y gestión de FINAGRO, con el fin de promover el desarrollo sostenible del sector agropecuario y rural”.

El avance obtenido al cierre de 2017 es de 7.0% en el plan de acción y las metas, de un total de 16% que le corresponde al objetivo en todo el periodo 2016 – 2020, avance que representa un 136.3% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de diciembre de 2017.

A continuación se resaltan para las estrategias definidas para éste objetivo, los avances en las metas y en el plan de acción.

Estrategia A: Simplificación y unificación de criterios de los productos y servicios de FINAGRO y programas administrados. Esta estrategia se incluye en los ajustes aceptados por el Comité Directivo en reunión de 30 de octubre de 2017, no obstante por la importancia del tema ya se tenía como una actividad prioritaria para la organización y las acciones adelantadas en 2017 se dirigieron a realizar un diagnóstico a los principales criterios con los cuales se debe construir la información de productos, servicios y programas administrados (tipo de productor, destino de crédito, actividad productiva, producto relacionado, cadena productiva), revisión histórica de las operaciones en los principales destinos para conocer su volumen de utilización, propuesta inicial de metodología para la construcción y/o definición para el registro de operaciones de los productos, servicios y programas financieros y de incentivos administrados, validar la propuesta con los principales grupos de interés (IF, MADR, Organizaciones de Productores)

Estrategia B. Incorporación de prácticas de dirección y planeación en todos los niveles de la organización. En reunión de abril 24 de 2017 del Comité Directivo se realizó la comprensión de la metodología de evaluación del PEI y se definió un seguimiento trimestral a los proyectos estratégicos que resultan de los planes de acción propuestos para las estrategias contenidas en el PEI, y un seguimiento total semestral previo a la presentación, que a manera informativa, se realiza a la Junta Directiva. En comité directivo ampliado realizado entre el 21 y 22 de septiembre se adelantó un taller para disponer de las conductas que requeriría la

cultura de la organización frente a la estrategia y al PEI 2016 – 2020, que permitiera el logro de las metas y de los planes de acción, y las propuestas que surgieron del comité se presentaron en Comité Directivo realizado el 30 de octubre de 2017 decidiéndose mantener sin modificación los componentes de la estrategia institucional (imagen objetivo, visión, misión, e imperativos estratégicos), y para los principios y valores se adoptaron la modificaciones propuestas en el taller y se incluyeron en el PEI 2016 - 2020 modificaciones en algunas de las estrategias que lo conforman. Para la acción definición de indicadores estratégicos, de gestión, y de desempeño y teniendo en cuenta que dentro de los insumos fundamentales se encuentran la estrategia validada y verificada por la alta dirección y el PEI, se reprogramaron los cronogramas para ejecutarla, teniendo un avance importante en la metodología para construir los indicadores que se soporta en el diagnóstico y propuesta de Efficax Group y en los avances de la consultoría de sostenibilidad que ha permitido priorizar los grupos de interés de FINAGRO y los asuntos materiales que la organización debe tener presentes frente a esos grupos.

Estrategia C. Fortalecimiento del modelo de gestión de FINAGRO. En 2017 se concluyó el despliegue de la cadena de valor alineada con la estrategia y la estructura organizacional, y con relación a los indicadores estratégicos, de gestión y desempeño se cuenta con la metodología para su definición y construcción y poder disponer de la nueva batería de indicadores en el primer trimestre de 2018, igualmente se revisó integralmente el SARO frente a la cadena de valor desplegada y se le realizaron los ajustes pertinentes. Se cuenta con la propuesta del PETIC de FINAGRO 2018, para su presentación y aprobación de la JD en reunión de enero de 2018.

Estrategia D. Desarrollar, dentro del SIG, el Sistema de Gestión Sostenible, tanto para la operatividad de la organización como para el impacto material de los productos, servicios y programas administrados por FINAGRO. En 2017 hacia mediados de año se contrató a la firma consultora “Qualitas T&T” para realizar una revisión del enfoque de gestión sostenible de FINAGRO y alinear no sólo la operación de la entidad sino el impacto de los productos y servicios frente al concepto de gestión sostenible (ambiental, social y económica), identificando los grupos de interés prioritarios para FINAGRO, los asuntos materiales que deben ser tenidos en cuenta y la promesa de valor que la organización debe ofrecer a esos grupos de interés, lo anterior ha permitido clarificar el enfoque que debe tener el Sistema de Gestión Sostenible como un componente fundamental del SIG, y su diseño e implementación poderlo alcanzar en 2018. Así mismo en 2017 FINAGRO cumplió con la carta de compromiso y el comunicado de involucramiento como adherente al Pacto Global y en 2018 se desarrollarán e implementarán dichos compromisos.

Estrategia E: Aprovechamiento y gestión del conocimiento organizacional, para apoyar el desarrollo de ideas innovadoras que apoyen la misión de FINAGRO, generando impacto en el sector. Esta estrategia se incluyó en las modificaciones que el Comité directivo realizó en reunión de 30 de octubre de 2017, y las

actividades definidas para su implementación se inician en 2018, por lo tanto su seguimiento se realizará en el cierre de 2018 y disponer de un periodo adecuado de ejecución a evaluar.

Estrategia F. Fortalecimiento del talento humano. En 2017 se ha venido ejecutando el Plan de formación y desarrollo del talento humano alineado con los objetivos estratégicos, y el fortalecimiento de las capacidades de dirección, planeación y gestión del grupo directivo.

Estrategia G. Gestión del bienestar social corporativo y la Cultura Organizacional requerida por el nuevo Direccionamiento Estratégico. Se contrató a la firma consultora “L&T Liderazgo y Transformación” para acompañar a la organización en la identificación de rasgos culturales de la organización y definir los requeridos frente a la estrategia y al PEI, para alcanzar las metas y para contar con un clima organizacional adecuado que permita realizar una óptima gestión. La actividad se continuará en 2018

Conclusión:

El PEI 2016 – 2020 al cierre de diciembre 2017, registra un cumplimiento general del 39.1% para las metas y planes de acción definidos para los 7 objetivos específicos que lo conforman y para toda la vigencia del PEI. Éste avance representa un cumplimiento de 117.4% frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de diciembre de 2017, cumplimiento que permite a la organización concluir que la gestión se ha orientado al logro de los retos establecidos en la misión y en los pilares estratégicos definidos por la alta dirección para conducir a FINAGRO hacia el Banco de Desarrollo del Sector Agropecuario Colombiano.

De éste seguimiento se resalta el desarrollo de las estrategias establecidas en el PEI frente a la implementación del Acuerdo de Paz y relacionadas con el Desarrollo Rural Integral, siendo FINAGRO uno de las instituciones con que cuenta el Gobierno Nacional para ejecutar las políticas para el sector agropecuario y rural y en 2017 se cumplió con la participación activa en las mesas establecidas para construir: El Plan para la de Generación de Ingresos de la economía familiar; la definición de agricultura campesina, familiar y comunitaria que el MADR reglamento con la Resolución No. 464 de 2017; propuesta de modificación del marco legal para ampliar el objeto de FINAGRO y poder destinar recursos en fondos administrados como el de microfinanzas, y ampliar las fuentes de recursos para el Fondo de Riesgos Agropecuarios y estructurar productos de seguros agropecuarios paramétricos; ampliar el alcance de las normas de la CNCA para el crédito agropecuario y rural definiendo a los Departamentos, Municipios y Distritos Especiales como beneficiarios de crédito para financiar proyectos que busquen la dotación de bienes de capital en las regiones y apoyar los proyectos productivos agropecuarios del posconflicto, así como incluir en los beneficiarios de crédito a los reincorporados por la implementación del acuerdo de paz.



El próximo seguimiento se realizará en julio de 2018 revisando los avances del PEI al corte de junio 30 de 2018.

JOSÉ DAVID GUTIÉRREZ NOVOA
Gerencia de Planeación, 5 de febrero de 2018.

