

# **SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020 CIERRE JUNIO 2018**

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

**Agosto de 2018**

## Seguimiento al Plan Estratégico 2016 – 2020 – Cierre 30 de Junio de 2018

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 al periodo 2016 – 2018 a junio 30.

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 30 de junio de 2018:

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

El avance obtenido al cierre del primer semestre de 2018, tanto en las metas como en el plan de acción, es de 6.90% de un total de 14% que le corresponde al objetivo en todo el periodo 2016 – 2020, avance que representa un 111.0% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de junio de 2018.

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. El PIC 2018 al cierre de junio de 2018 presenta los siguientes cumplimientos de las metas definidas por fuente de fondeo, tipo de productor y las actividades productivas primarias que se desarrollan en las unidades productivas agropecuarias:

Por fuente de fondeo se registran los siguientes comportamientos: las colocaciones por redescuento registran un cumplimiento de 97.0% frente al proyectado (recursos registrados \$1.697.350 millones frente a recursos presupuestados en el PIC de \$1.750.468 millones), las colocaciones por sustitutiva se cumplen en el 129.9% frente al proyectado (recursos registrados \$5.862.908 millones frente a recursos presupuestados en el PIC de \$4.515.310 millones), y las colocaciones por agropecuaria registran cumplimiento de 109.0% (recursos registrados \$19.576 millones frente a recursos presupuestados en el PIC de \$17.954 millones).

Por tipo de productor se registra lo siguiente: pequeños productores cumplimiento de 97.5% (recursos registrados \$1.093.743 millones frente a recursos presupuestados en el PIC de \$1.122.095 millones), medianos productores cumplimiento de 106.4% (recursos registrados \$1.289.582 millones frente a recursos presupuestados en el PIC de \$1.211.863 millones), grandes productores cumplimiento de 131.6% (recursos registrados \$5.196.509 millones frente a recursos presupuestados en el PIC de \$3.949.774 millones).

Por eslabón de las cadenas productivas agropecuarias, los registros de operaciones de crédito para el eslabón primario ascendieron a \$2.492.577 millones con cumplimiento de 102% frente a los \$2.41.639 millones proyectados a junio en el plan indicativo de crédito 2018, alcanzando una participación del 32.88% en el total de las colocaciones registradas en el periodo

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 y en el primer semestre de 2018 se registraron 6.331 operaciones por valor en crédito de \$185.796 millones, se estima un cumplimiento de 60% para la acción teniendo en cuenta que la evaluación final del programa y la evaluación de impacto en el estado de resultados de FINAGRO. 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, estando pendiente la evaluación final del programa y su impacto en los productores agropecuarios que accedieron al programa.

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 en reunión de 25 de junio de 2018 en el DNP, se realizó la revisión final de la parte de financiamiento (crédito para adquisición de tierra y para proyectos productivos y garantías) para la estrategia *“Adecuar las condiciones normativas y de disponibilidad de oferta, que faciliten el acceso a instrumentos financieros y de mitigación del riesgo atendiendo a los principios del Acuerdo Final”*, así como el desarrollo e implementación del esquema de aseguramiento para la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria, y para la acción socialización y acompañamiento sobre los mecanismos de normalización de cartera a los productores agropecuario en los municipios definidos de posconflicto.

De otra parte se presentó y fue aprobada por 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, y el acceso a garantías del FAG de los créditos para compra de tierras por pequeños productores con diferenciación para la mujer rural y para proyectos en las zonas ZOMAC.

**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 junio 2018 es de 6.1% 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 98.1% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de junio de 2018.

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. Se presentó a la CNCA y se aprobó la propuesta para un 10% de descuento en el valor de la comisión de los proyectos agropecuarios que cuenten con póliza de seguro agropecuario, y se adelantó el estudio para estructurar la propuesta para garantizar operaciones soportadas en tarjeta agropecuaria que los IF dispongan en su portafolio al sector agropecuario quedando pendiente la decisión de llevarla a reunión de la CNCA para su consideración.

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, adicional a los avances logrados en 2017 de disponer del aplicativo para el registro automático de las solicitudes de pago de garantías en el PETIC de 2018 se incluyó los 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, disponiendo de la propuesta de términos de referencia para la primera etapa que se adelantará su adjudicación e inició en el segundo semestre de 2018.

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 dentro de las actividades que ya se han adelantado se encuentran las reglamentaciones aprobadas por la CNCA que define 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 y la inclusión de dentro de los beneficiarios de crédito a los reincorporados por la implementación del acuerdo de paz, créditos que pueden acceder a ser garantizados por el FAG, igualmente se aprobó el acceso a garantías del FAG de los créditos para compra de tierras por pequeños productores con diferenciación para la mujer rural y para proyectos en las zonas ZOMAC.

**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 junio 2018 es de 2017 es de 6.45% 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 103.7% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de junio 2018.

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 junio 2018 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 junio 2018, 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, contando con un primer visor para su operación al interior 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 el informe respectivo será entregado en el segundo semestre de 2018, igualmente en el primer semestre de 2018 se adelantaron mesas técnicas con las entidades que participan activamente en la gestión de riesgos agropecuarios como ICA, IDEAM, AGROSAVIA, BMC, y BAC.

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 y en el primer semestre de 2018 se recibió el estudio de factibilidad, la nota técnica y demás entregables previstos en el contrato y para el segundo semestre se adelantaran las actividades necesarias para estructurar un piloto para el cultivo de maíz blanco en Antioquia y Tolima que se realizará en el 2019. De otra parte se culminó la entrega de los documentos y nota técnica del piloto de seguro paramétrico para zonas homogéneas (arroz en la altillanura), realizado dentro del programa PASAC y con la participación de Fedearroz, y en el segundo semestre de 2018 se realizará la transferencia del

modelo a las aseguradoras y con la Superintendencia Financiera el entendimiento del seguro paramétrico.

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, la información mensual de 2018 se ha venido cargando directamente de AGROS a la bodega, así como los saldos de cartera. 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 y la Dirección de Estadísticas han realizado la revisión de las bases de datos de ISA de los últimos años para su depuración y contar con información confiable y coherente, el cuanto al FAG se ésta validando la información del aplicativo de garantías con la información de crédito cargada a la bodega y lograr la coherencia antes de poder cargar a la bodega las garantías del FAG, en estos dos productos se tiene programado concluir en el segundo semestre la homologación de cifras. Para la información del ICR se coordinaran reuniones entre la Dirección de Crédito e ICR, la Dirección de Operaciones Tecnológicas y la Dirección de Estadísticas en el segundo semestre de 2018 y revisar las bases de datos y la coherencia de las cifras para su posterior cargue a la bodega. Hasta tanto no se disponga de la información revisada y depurada, la información de ISA, FAG e ICR se administrará y generara por la UGRA, la dirección de Crédito e ICR y la Dirección de Garantías.

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

El avance obtenido al cierre de junio de 2018 se mantiene en 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 51.4% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de junio de 2018.

A continuación se presentan 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 junio

de 2018 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 de ser posible en el segundo semestre de 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 estarán disponibles en el segundo semestre de 2018, en consecuencia una vez se conozcan los planes formulados FINAGRO definirá el plan de acompañamiento a las entidades territoriales para la estructuración de proyectos de inversión agropecuaria.

En cuanto a la actividad desarrollo e implementación de herramientas para el financiamiento de proyectos y programas con enfoque sostenible, la Dirección Forestal está revisando las necesidades de financiación de proyectos de reforestación y la posibilidad de ofrecer nuevos productos financieros dentro de marco regulatorio de FINAGRO.

**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 Junio 2018 es de 8.6% 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 138.3% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de junio 2018.

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, se presentó y fue aprobado que la capitalización del FAG fuera del 30% de las utilidades brutas de 2017, y en la asamblea adelantada en el primer semestre de 2018 se aprobó la capitalización de FINAGRO en el 20% de las utilidades netas de 2017.



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 presentó el diagnóstico y la propuesta para implementar en 2018 la tasa con base en IBR, siendo verificado y autorizado por la CNCA y en el primer semestre de 2018 se presentó a la Junta Directiva las acciones adelantadas para conocer el grado de avance de los bancos privados y del BAC en la adecuación de sus plataformas tecnológicas para migrar hacia tasas con base a IBR, concluyéndose que la banca privada se encuentra lista al finalizar el primer semestre y el BAC lo estará hacia finales de 2018.

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 según los resultados obtenidos ante los costos de las posibles fuentes de recursos y su comparación con la inversión obligatoria que es la fuente actual de fondeo se debería seguir monitoreando para poder definir la línea crédito que podría apalancarse y el nicho de mercado que garantizará una adecuada demanda; hasta la definición de mecanismos para conseguir recursos para el Fondo de Microfinanzas Rurales, que ante la gestión realizada para la consecución de recursos de créditos con la banca multilateral, se requiere modificar el objeto de FINAGRO (propuesta de ley presentada a consideración del gobierno nacional) y poder suscribir los empréstitos y colocar los recursos mediante un mecanismo de fondeo que permita obtener réditos financieros que cubran el costo de captación y la administración de los recursos que se contraten con la banca multilateral..

**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 junio 30 de 2018 es de 7.40% 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 118.9% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de junio de 2018.

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 y 2018 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 el primer semestre se realizaron 28 jornadas de capacitación a Intermediarios Financieros en los productos y servicios de FINAGRO.

Estrategia B. Desarrollo de estrategia de apoyo territorial. En el periodo 2016 – junio 2018 se estructuró y consolidó la presencia territorial con 12 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. Las actividades adelantadas por los profesionales en el territorio llegaron a 268 para entidades territoriales, 118 para gremios y asociaciones de productores, y 951 con oficinas de intermediarios financieros

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. Se han identificado 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 y SENA. 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, Fedepalma, Fedepapa 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 y 2018, 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 junio 2018 es de 8.3% 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 103.8% de cumplimiento frente a las acciones programadas para ejecutarlas al cierre de junio 2018.

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 entre 2017 y junio 2018 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, y una propuesta de simplificación de la parametrización de destinos de crédito y como resultado de 401 destinos se llegaría a 233, la cual fue presentada y socializada con las principales partes interesadas (BAC, Davivienda, BBVA, Bancolombia, Bancamia, Multibanca Colpatria, Banco Occidente, MADR, SAC, FENAVI, entre otros), y se estructuró la propuesta para su validación final por el Comité Técnico quedando pendiente para el segundo semestre de 2018 la presentación a Junta Directiva y posterior implementación en el primer semestre de 2019.

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, en las reuniones de abril de 2018 del comité ampliado se priorizó los focos estratégicos de la organización. 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, y se dispone de la metodología para construir los indicadores que se soporta en el diagnóstico y propuesta de Efficax Group y en la consultoría de sostenibilidad, para el segundo semestre de 2018 se dispondrá de la batería de indicadores para la gestión de la organización (estratégicos y de gestión de los procesos), e iniciar sus mediciones en el último trimestre de 2018 y primer semestre de 2019.

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 segundo semestre de 2018. Se revisó integralmente el SARO frente a la cadena de valor desplegada y se le realizaron los ajustes pertinentes. Se cuenta con el PETIC de FINAGRO 2018, aprobado por 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 para el segundo semestre de 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 el primer semestre de 2018 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. En el primer semestre de 2018 se adelantó en el comité directivo ampliado la definición del ADN del Líder FINAGRO (13 y 19 de abril y 18 de mayo de 2018) así como los rasgos de la cultura organizacional requerida para la implementación y ejecución de la estrategia.

### **Conclusión:**

El PEI 2016 – 2020 al cierre de junio de 2018, registra un cumplimiento general del 46.9% 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 103.6% frente a las acciones programadas para ejecutarlas en el periodo 2016 junio 2018, 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 resaltan:

- El enfoque por eslabones de las cadenas productivas, tipo de productor y cartera de redescuento que se ha venido dando al análisis de las colocaciones de crédito en condiciones FINAGRO y las propuestas para que la gestión se dirija a los focos estratégicos.

- La participación activa de FINAGRO en las diferentes mesas e instancias definidas por el Gobierno Nacional para definir el Plan de Generación de Ingresos que hace parte del Plan de Implementación del Acuerdo de Paz relacionadas con el Desarrollo Rural Integral, así como el contar con normas definidas por la CNCA para la financiación de adquisición de tierras por pequeños productores y, mujer rural, y la normatividad para que Departamentos y Municipios puedan acceder a la financiación de proyectos enfocados a la dotación de bienes públicos para la competitividad de las actividades agropecuarias en los territorios.
- Los avances en estudios y propuestas para la estructuración de información sectorial para la mitigación del riesgo agropecuario, así como la estructuración de una oferta adecuada de seguros para el sector agropecuario.
- El fortalecimiento patrimonial de FINAGRO y del FAG para la sostenibilidad del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario.
- La consolidación de la presencia de FINAGRO en el territorio como un aliado importante para los productores agropecuarios, la agroindustria, los intermediarios financieros, y la institucionalidad regional, en la financiación del negocio agropecuario para su desarrollo integral y sostenible, y
- El fortalecimiento del sistema de dirección y gestión de FINAGRO como un actor fundamental en la operación del Sistema Nacional del Crédito Agropecuario comprometido con los pequeños y mediano productores y la producción agropecuaria nacional.

El próximo seguimiento se realizará en enero – febrero de 2019 revisando los avances del PEI al corte de diciembre de 2018.

JOSÉ DAVID GUTIÉRREZ NOVOA  
Gerencia de Planeación, agosto 24 de 2018.