



Crédito Agrícola de Habilitación

Plan Estratégico Institucional 2019-2023





PRESENTACION

El Crédito Agrícola de Habilidad (CAH), es una entidad autárquica del gobierno paraguayo, que viene contribuyendo al desarrollo del país desde hace 75 años, concentrando esfuerzos en la atención de las necesidades financieras del sector más vulnerable de la población, que trabaja principalmente en el área rural.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2023 contiene los lineamientos y objetivos estratégicos que proyectan el presente y el futuro de la institución. En este contexto, el CAH como una institución que tiene por finalidad prestar servicios financieros preferentemente a los sujetos de la reforma agraria, a los micro y pequeños emprendedores que realicen actividades económicas; el PEI es un instrumento clave de gestión para que la institución pueda cumplir con sus objetivos misionales, dar respuesta a las expectativas de la sociedad y buscar incluir financieramente a la mayor cantidad de personas y brindar mejores servicios a sus clientes.

El proceso de elaboración de este Plan ha sido posible gracias a la participación de todas las instancias y estamentos de la institución, y en este gran esfuerzo, han participado Consejeros, Directivos, Técnicos y funcionarios con propuestas y aportes de manera a ofrecer un mejor y calificado servicio a la comunidad. Con la implementación del Plan Estratégico Institucional (2019-2023), el gran desafío del CAH es dar cumplimiento a la intencionalidad estratégica de la institución (misión, visión y valores) para dar respuesta a los grandes desafíos que implica el fortalecimiento institucional y la inclusión financiera de la población principalmente rural.

El CAH está comprometido con posibilitar que el Paraguay de la Gente brinde a todos los paraguayos la oportunidad de salir adelante, mejorar sus actuales condiciones de vida y seguir trabajando por el crecimiento económico con inclusión social.

Lic. César Cerini

Presidente del Crédito Agrícola de Habilidad

CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2019 - 2023

ASUNCION - PARAGUAY
2019

CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN

Elaboración:

CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN

Gerencia de Planificación

Departamento de Planeamiento y Gestión Estratégica

Departamento de Información Gerencial.

Equipo Técnico Institucional

Plan Estratégico 2019 - 2023
CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN

AUTORIDADES INSTITUCIONALES

| | |
|----------------------------------|--|
| Presidente del Consejo Directivo | Lic. César Cerini |
| Miembro (representante MAG) | Abog. Myriam Carolina BerdoyNuñez |
| Miembro (representante INDERT) | Abog. Diego Crispín Candia Melgarejo |
| Miembro (representante BCP) | Lic. Carlos César Alvarenga |
| Miembro (representante MH) | Ing. Ftal. Juan Andrés Alvarenga Villalba |

NIVEL GERENCIAL

- Gerente General, CP. Mario Román
- Gerente Administrativo, Lic. Fredy Ibáñez
- Gerente de Finanzas, Econ. Carlos Miranda
- Gerente de Planificación, Ing. E. H. Clara Noelia Domínguez Miltos
- Gerente de Servicios, Ing. Agr. Juan Ernesto Meili
- Gerente de Operaciones y Tecnología, Lic. Roberto Melgarejo
- Asesora Jurídica, Abog. Evelyn Segovia
- Auditor Interno institucional, Lic. José Santander
- Gerente de Servicios Zona Centro Sur, Ing. Agr. Alcides Ríos
- Gerente de Servicios Zona SurEste, Ing. Agr. Juan Ovelar
- Gerente de Servicios Zona Norte, Ing. Agr. Daniel Acosta
- Gerente de Servicios Zona Centro, Ing. Agr. Julio González

EQUIPO TECNICO INSTITUCIONAL

| | |
|--------------------------------|------------|
| César Cerini | Presidente |
| Carolina BerdoyNuñez | Consejera |
| Diego Crispín Candia Melgarejo | Consejero |
| Juan Andrés Alvarenga Villalba | Consejero |
| Carlos César Alvarenga | Consejero |

| | |
|------------------------|--------------------------|
| Mario Román | Gerente General |
| Clara Domínguez Miltos | Gerente de Planificación |

Fredy Ibañez
Roberto Melgarejo
Juan MeiliWillim
Carlos Miranda
Alcides Ríos
Juan Ovelar
Daniel Acosta
Julio González

Gerente Administrativo
Gerente de Operaciones y Tecnología
Gerente de Servicios
Gerente de Finanzas
Gerente de Servicios Centro Sur
Gerente de Servicios Sur Este
Gerente de Servicios Norte
Gerente de Servicios Centro

Celso Misael Cabrera
Wilson Ever Santacruz
Julio César Lugo
Julio César Díaz Ayala

Jefe de Centro de Atención Pirapó
Jefe de Centro de Atención San José de los Arroyos
Jefe de Centro de Atención Guajayvi
Jefe de Centro de Atención J. Augusto Saldivar

Oscar A. Ferreira León
Wilder Bogado
Nixon Meza
RonnyHoppe

Coordinador de Gestión de Cobranzas
Coordinador de Gestión de Cobranzas
Coordinador de Gestión de Cobranzas
Coordinador de Análisis de Solicitudes

Walter Aldama Ayala

Director Planeamiento y Gestión
Estratégica

María Inés Guerreño

Directora del Departamento de Estudios Económicos e
Informe Gerencial

Alicia Bernal Medina

Técnica Departamento de Planeamiento y Gestión
Estratégica

Mario Prieto
Ronald Palacios
Analía C. Ortíz Chávez
Lorena Oviedo
Carolina Olmedo Duarte
Robert Pedrozo Román
Heriberto Roche
Marta Montiel
Jesús Paredes
Baudelio Franco
Braulio Pereira
Yany Ruiz
Joel Romero Génez
Roberto Cardozo
Rubén Caballero González
Diego Díaz
Carlos Melgarejo
Juan David Cáceres
Edith Castiñeira
Andrea Fleitas
Celeste Bazán

Director de PolíticasCrediticias
Director de Gestión de Negocios
Directora de Control y Seguimiento
Directora de Gestión y Desarrollo de Personas
Directora de Riesgos Financieros
Secretario del Consejo Directivo
Asesor al Cliente CAC Ybycui
Oficial Administrativo CAC Carapeguá
Oficial Administrativo CAC Mallorquín
Asesor al Cliente CAC J. L. Mallorquín
Oficial Administrativo CAC J. E. Estigarribé
Asesor al Cliente CAC Guajayvi
Asesor al Cliente CAC J. M. Frutos
Oficial Administrativo CAC Gral. Aquino
Asesor Gerencia de Planificación
Director Desarrollos de Sistemas e Información
Director de Riesgos Crediticios
Director de Contrataciones
Directora de Servicios Generales
MECIP
Encargada Unidad de Desarrollo del Personal



PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN
2019 – 2023

CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN

Breve Reseña Institucional: Creación y primeros años de operaciones.

Luego de la guerra de la triple alianza y bajo el gobierno del Gral. Patricio Escobar fue creado el 24 de septiembre de 1.887 el “Banco Agrícola del Paraguay”. Este banco tenía por objetivo la reconstrucción del sector agropecuario, principal fuente económica nacional en la posguerra, constituyéndose el crédito como herramienta estatal para dicho fin. Esta misma institución, creó en 1.943 una “división especializada” denominada Crédito Agrícola de Habilidad (CAH). A partir del año 1.951 el CAH, se convirtió en un ente autárquico, según la Ley N° 119/52, del 28 de noviembre de 1951, cuyo considerando expresa; “Que la experiencia ha demostrado que el Crédito Agrícola de Habilidad debe funcionar como ente autárquico con Administración y Recursos Propios”.

El CAH es una institución de dilatada trayectoria que en sus 75 años de vigencia en el sector agropecuario y agroindustrial se ha dirigido exclusivamente a los pequeños productores rurales de bajos ingresos. Su estructura organizacional especializada, actualmente está conformada por 70 Puntos de Atención al Cliente localizados en todo el país. La Institución cuenta con 482 empleados que asisten directamente, hasta el mes de abril del año 2019, a 81.618 clientes que realizan actividades productivas y de micro emprendimientos

.

El Crédito Agrícola de Habilidad (CAH), es un ente autárquico con personería jurídica, patrimonio, contabilidad y administración propios., que se rige actualmente por Ley N° 5.361/14 “De Reforma de la Carta Orgánica”, las reglamentaciones que dictare el Poder Ejecutivo y las resoluciones emanadas de su Consejo Directivo.

El Crédito Agrícola de Habilidad viene así a llenar una sentida necesidad del sector productivo nacional, relacionada con el financiamiento de las actividades productivas y de micro emprendimientos preferentemente rurales.

CENTROS DE ATENCION AL CLIENTE (CAC) POR DEPARTAMENTOS

| N° | Departamentos | Oficinas | N° | Departamentos | Oficinas |
|-------------------|---------------|----------|----|------------------|-----------|
| 1 | Concepción | 3 | 9 | Paraguarí | 6 |
| 2 | San Pedro | 11 | 10 | Central | 2 |
| 3 | Cordillera | 6 | 11 | Alto Paraná | 6 |
| 4 | Guaira | 2 | 12 | Ñeembucú | 1 |
| 5 | Caaguazú | 8 | 13 | Amambay | 1 |
| 6 | Caazapá | 4 | 14 | Canindeyú | 2 |
| 7 | Itapúa | 15 | 15 | Presidente Hayes | 1 |
| 8 | Misiones | 1 | 16 | Boquerón | 1 |
| Total país | | | | | 70 |

PARQUE AUTOMOTOR

| Cantidad de Vehículos | Estado de los rodados | Uso |
|-------------------------------|--|---|
| 106 de cuatro ruedas Operando | 101 Vehículos en buen estado - 5 en taller | 77 en campo – 29 en oficina central |
| 52 motocicletas | 35 en buen estado | 35 motocicletas en campo – 17 en reparación |
| 158 vehículos | | |

CANTIDAD DE FUNCIONARIOS

| Personal | Distribución | | | | | |
|---------------------------------|--------------|------------|----------------|------------|------------|----------------|
| Categoría | Central | Campo | Cantidad Total | Central | Campo | Cantidad Total |
| Contratados | 8 | 40 | 48 | 17% | 83% | 100% |
| Permanentes | 160 | 265 | 425 | 38% | 62% | 100% |
| Comisionados (en el CAH) | 8 | 1 | 9 | 89% | 11% | 100% |
| Total | 176 | 306 | 482 | 37% | 63% | 100% |

PRODUCTOS

1. INVERSION PRODUCTIVA PG- P14
2. PETRO CAH
3. CAH MERCADEO
4. PRO AGRO
5. TURISMO RURAL
6. MBARETERA
7. ÑEPYRURA
8. MUJER EMPRENDEDORA – PRIMER CREDITO
9. JUVENTUD EMPRENDEDORA
10. BANCA COMUNAL
11. EPA REINVERSION
12. POJOASA
13. CREDITOS LEY 5527/15
14. CREDITOS LEY 5908/2017
15. REESTRUCION LEY 5527/15
16. REESTRUCION LEY 5908/2017
17. REESTRUCION DE DEUADA, ACUERDO ENTRE CAH, MAG Y CNI
18. CREDITO ATRAVES DEL DESCUENTO DE DOCUMENTO
19. PARA MICROEMPRESARIOS
20. RUBROS PRIORIZADOS POR el MAG

INTRODUCCION

El Plan Estratégico Institucional (PEI), define las orientaciones y el curso de las acciones estratégicas que ha de desarrollar el Crédito Agrícola de Habilidad, durante el período 2019-2023, a fin de dar una respuesta a las exigencias que le impone el entorno y para lograr el fortalecimiento institucional.

El PEI ha sido elaborado en forma participativa, con aportes de los integrantes de las distintas instancias de la institución, como así también con la participación de microemprendedores del Departamento de Caaguazú, en la construcción de las diferentes herramientas que componen la metodología utilizada para el efecto, cuya contribución permitió establecer la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y específicos, y el cuadro de mando integral.

Se utilizaron diferentes herramientas de planificación, soportes audiovisuales, jornadas de interesante debate en dos días de jornada completa, mas varios talleres desarrollados en la institución.

Durante la primera etapa se ha realizado una evaluación del Plan Estratégico Institucional 2013 – 2018, ante todos los participantes del encuentro. A continuación se acordó el sistema de trabajo y las normas de convivencia, expresando el acuerdo general de los participantes. Las Jornadas se desarrollaron con la presencia de 51 personas y bajo la atenta guía de la Gerente de Planificación.

Durante la primera Jornada, se realizó el análisis situacional, la declaración de la Misión, la Visión y los Valores. Más adelante se han determinado los factores positivos y negativos dentro de la Gestión Institucional, basados en los ejes de Valor Público, Financiero, Procesos Internos, y Crecimiento y Desarrollo, para ello se separó el auditorio en 4 equipos, uno con cada nombre del eje, entregando acuerdos mínimos en cada grupo de los temas que debían trabajarse.

Durante la segunda Jornada, mediante el uso y la aplicación de la herramienta FODA, se determinaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y las Amenazas, mediante el cruce de variables, se establecieron los Objetivos Estratégicos Institucionales. Se estableció el mapa estratégico institucional y por medio del Cuadro de Mando Integral/Balance Score Card se determinó el resumen de los elementos que deben concurrir para el cumplimiento de los objetivos estratégicos consensuados, junto con sus indicadores, metas/plazos de cumplimiento y responsables de las acciones, su implementación y ejecución.

II. MARCO CONCEPTUAL

a. La Planificación Estratégica

La planificación estratégica permite analizar con detalle a la organización y situarla en términos de su ambiente, esto es, determinar la misión, visión, objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades que se requieren para lograr los fines y propósitos deseados. Se convierte así en un referente clave para los procesos de gestión y busca:

- Mejorar el desempeño de la institución, porque vincula lo importante con lo urgente y lo traduce en distintos indicadores y dimensiones de gestión.
- Mejorar la capacidad de la institución, trascendiendo la cultura de corto plazo en la que se inscribe normalmente a través del Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Operativo Institucional (POI), rescatando la necesidad de hacer real la visión de la organización, contribuyendo así directa y críticamente al cumplimiento de su misión.
- Mejorar la capacidad de respuesta frente a desafíos y contingencias de su entorno general y operativo, ya que la planificación estratégica institucional es un proceso flexible, orientador y que procura permanentemente la identificación y personalización del propósito de la institución, entre todos los miembros. Es proactiva, constructora del futuro de la organización y de los beneficios que ésta debe generar para sus beneficiarios.

El resultado de la planificación estratégica institucional no está constituido por el Plan resultante en sí, sino por la ejecución de la apuesta estratégica que hace la institución a través de él.

El PEI se ejecuta a través de:

- a) La decisión política de formular la planificación estratégica institucional.
- b) La decisión técnica de incorporar a su lógica de trabajo, la filosofía y los valores definidos en el plan.
- c) La traducción de los Objetivos Estratégicos Institucionales en:
 - Dimensiones estratégicas congruentes con la visión compartida,
 - Indicadores de los efectos buscados y de las acciones de gestión necesarias,
 - Objetivos y operaciones de corto plazo,
 - Diseño organizacional puesto en práctica que soporte la estrategia, y
 - Recursos (financieros, técnicos y humanos) para concretar efectos.

Cuando estas condiciones se cumplen satisfactoriamente, el proceso de planificación estratégica institucional ha sido exitoso para la entidad.

I. MARCO NORMATIVO

Base legal

Ley N° 5.361/14 “De Reforma de la Carta Orgánica” del Crédito Agrícola de Habilitación.

Decreto N° 7030/17 “Por el cual se reglamenta la Ley N° 5.361/14 “De Reforma de la Carta Orgánica” del Crédito Agrícola de Habilitación.

Ley N° 5.527/15, de rehabilitación financiera para pequeños productores, de educación financiera y de protección contra las prácticas crediticias abusivas o engañosas.

Ley N° 5.908/17, de fortalecimiento financiero y reactivación productiva de los pequeños productores de la agricultura familiar campesina cuyas fincas no excedan las 30 hectáreas y modifica el artículo 3° de la Ley N° 5.527/15.

Resolución N° 18 del Consejo Directivo de fecha 12 de setiembre del año 2017, por el cual se aprueba el documento “Crédito Agrícola de Habilitación – Manual de Créditos – 2017”.

II. MISIÓN, VISIÓN DE DESARROLLO y VALORES

a. Misión Institucional

La misión, también denominada propósito central, es la razón de ser de la entidad. Es la razón de ser de una organización, es decir, el eje sobre el que giran todas sus actuaciones; orienta y delimita las acciones a realizar.

MISION DEL CREDITO AGRICOLA DE HABILITACION

Somos una entidad pública que brinda servicios financieros y que promueve la asistencia técnica y comercialización a través de alianzas con el sector público y privado, contribuyendo a la inclusión financiera y al desarrollo sostenible de emprendedores preferentemente rurales.

b. Visión de Desarrollo Institucional

La Visión de Desarrollo es una descripción vibrante, clara concreta y consistente, fácil de comunicar, factible de ser alcanzada, con un horizonte definido al año 2023, atractiva y que nos sirve de fuente de inspiración, energía y desarrollo, es por tanto la “imagen” de lo que se deseamos alcanzar en función de los deseos, ideales, valores y creencias. Constituye el “norte” hacia donde se quiere llegar.

VISION AL 2023 DEL CREDITO AGRICOLA DE HABILITACION

Institución sólida de reconocido liderazgo en brindar servicios financieros inclusivos, con talento humano motivado, y excelencia en la atención al cliente.

c. Valores

Los valores constituyen los principios esenciales y duraderos de la entidad. Representan un pequeño grupo de principios-guía de carácter perpetuo que no requieren de justificación externa. Tienen valor intrínseco al interior de la misma y deben ser adoptados y asumidos plenamente y con la mayor participación posible. No existe un conjunto universal único de principios: la clave no está en qué principios se tiene, sino en que tales principios fundamentales sean fuertemente compartidos y aplicados.

VALORES DEL CREDITO AGRICOLA DE HABILITACION

Desarrollamos nuestra gestión con patriotismo, observando los siguientes valores:

- **Compromiso**
- **Honestidad**
- **Integridad**
- **Responsabilidad**

III. ANÁLISIS SITUACIONAL (FODA)

El Análisis Situacional es un hito fundamental en el proceso de formulación del PEI. Estudiando el ambiente interno de nuestra institución pudimos determinar qué podemos hacer actualmente, exponiendo nuestras Fortalezas y Debilidades. En el análisis del ambiente externo se identificó que se debería elegir hacer, identificando las Oportunidades y Amenazas. El desarrollo de esta herramienta, permitió formular los objetivos específicos y estratégicos del Crédito Agrícola de Habilitación.

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| 1. Red de oficinas con cobertura nacional y puntos de atención tercerizados con localización estratégica | 1. Infraestructura edilicia y conectividad tecnológica |
| 2. Productos financieros competitivos y con criterio de inclusión servicios financieros personalizados a los clientes | 2. Comunicación interna y externa; incluyendo protocolo e imagen institucional |
| 3. Capital Humano capacitado y con experiencia para brindar servicios. | 3. Insuficiencia de Recursos Humanos (Plan de Carrera, Capacitación, Nivel Salarial) |
| 4. Herramientas estratégicas para motivación de los funcionarios | 4. Control interno |
| 5. Metodología de calificación de clientes | 5. Seguridad |
| 6. Programas de capacitación en educación financiera para clientes yno clientes con capacitadores formados | 6. Presupuesto |
| 7. Plataformas tecnológicas para mejoras en gestión institucional | 7. Seguro agrícola y de vida |
| 8. Cartera de clientes formada y fidelizada | 8. Costo de producción actualizado y sistematizado |
| 9. Buena imagen y experiencia ante la Cooperación Internacional, y de implementar mejores prácticas de otras entidades internacionales | 9. Costos operativos elevados |
| 10. Recursos financieros para préstamos establecidos por Ley. | 10. Movilidad |
| 11. Capacidad de gerenciar eficientemente los recursos financieros institucionales. | 11. Calidad de atención al cliente |
| | 12. Judiciales – seguimiento a procesos |
| | 13. Organización y métodos |
| | 14. Procesos |

| Oportunidades | Amenazas |
|---|---|
| 1. Demanda insatisfecha de clientes, posibilidad de crecer en cartera y número de clientes | 1. Infraestructura vial insuficiente |
| 2. Territorio-distritos sin cobertura de entidades financieras públicas o privadas | 2. Inseguridad en la zona |
| 3. Herramientas tecnológicas en poder del cliente que facilita la conectividad | 3. Dificultad en la comercialización de los productos de los clientes |
| 4. Entidades públicas y privadas interesadas en concretar convenios-alianzas | 4. Alto endeudamiento del sector productivo |
| 5. Mejora a nivel nacional que permite diversificación de rubros con uso de mayor tecnología impulsado por el gobierno nacional y sector privado | 5. Presión para otorgamiento de créditos por grupos organizados y decisiones políticas |
| 6. Crecimiento de la industria en los distintos rubros en el país | 6. Fuga del talento humano, deshonestidad, desinterés por desfasaje de salarios y costo de vida |
| 7. Políticas de gobierno orientadas a impulsar el crecimiento de la Agricultura Familiar Campesina | 7. Descapitalización institucional por falta de un seguro agrícola, condonación de deudas, y otros |
| 8. Apertura de nuevos mercados nacional e internacional | 8. Factores climáticos adversos |
| 9. Aumento de la población y mayor demanda de bienes y servicios | 9. Migración masiva de la población rural al sector urbano |
| 10. Mejoras a nivel nacional en infraestructura vial-tecnológica | 10. Estancamiento de la Economía |
| 11. Incremento de productores con uso de tecnología-rendimiento | 11. Ataque de plagas y enfermedades, que ocasionen cierre o pérdidas de mercados |
| 12. Interés del gobierno nacional-agencias internacionales en capitalizar instituciones financieras | 12. Reducción de la productividad agropecuaria e ingresos |

IV. OBJETIVOS ESPECIFICOS Y ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

De acuerdo a las definiciones conceptuales, los objetivos institucionales se definen como “proposiciones concretas de orden cuantitativo y/o cualitativo respecto de lo que se pretende alcanzar en un período determinado”.

De esta manera, los objetivos institucionales actualizados constituirán:

- La expresión de los logros que el Crédito Agrícola pretende alcanzar hasta el 2023, en función del cumplimiento de su Misión y de la concreción de la Visión de desarrollo establecida, en concordancia con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas.
- Los resultados que se pretenden alcanzar, en función de la situación identificada en el diagnóstico.

A partir del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas contenidos en la Matriz FODA, se han redefinido los Objetivos Específicos, considerando que lo que se busca es incrementar, aprovechar, disminuir y neutralizar las mismas respectivamente. A continuación se presentan los objetivos específicos establecidos:

a. Objetivos Estratégicos:

La selección de los objetivos estratégicos, se realizó mediante una priorización y agrupamiento de los objetivos específicos:

- 1. Fortalecer la sostenibilidad institucional**
- 2. Mejorar la eficiencia en la entrega de soluciones financieras**

b. Objetivos Específicos:

1. Fortalecer la sostenibilidad institucional

- 1) Optimizar la gestión crediticia institucional
- 2) Potenciar las capacidades y el bienestar del talento humano
- 3) Gestionar recursos financieros y cooperación técnica con entidades nacionales e internacionales
- 4) Implementar un plan de comunicación institucional interna y externa

2. Mejorar la eficiencia en la entrega de soluciones financieras

- 1) Contar con herramientas financieras adecuadas a las necesidades de los clientes
- 2) Incrementar la utilización de herramientas tecnológicas en la gestión institucional
- 3) Fortalecer la infraestructura y conectividad institucional
- 4) Fomentar las alianzas con instituciones de asistencia técnica orientada a los clientes

V. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--------------|--|
| 1. Fortalecer la sostenibilidad institucional | | | | | | |
| 2. Mejorar la eficiencia en la entrega de soluciones financieras | | | | | | |
| OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESPECIFICOS | | ACCIONES | INDICADORES | METAS | PLAZO | RESPONSABLES |
| 2. Mejorar la eficiencia en la entrega de soluciones financieras | | | | | | |
| 2.1. Contar con herramientas financieras adecuadas a las necesidades de los clientes | 1 | Diseñar, crear y ofertar productos y servicios financieros adecuados y oportunos en función a la demanda | Incrementar la cantidad de clientes que accedan a los servicios institucionales | En al menos 5% mas con respecto al año anterior | 2020 al 2023 | Gerencia de Servicios Gerencia de Servicios Zonales |
| | | | Nuevos productos de inclusión financiera, elaborados y ofertados | Al menos 2 nuevo/s producto/s financiero por año | 2021 al 2023 | Gerencia de Servicios Gerencia de Riesgos Gerencia de Finanzas |
| | 2 | Fortalecer la alianzas publicas - privadas en los procesos de prestación de los servicios. | Alianzas con empresas asociadas que ofrezcan servicios de cajas tercerizadas en forma eficiente. | Al menos 1 nueva empresa adherida a la institución por año que ofrezca servicios de cajas tercerizadas | 2022 al 2023 | Gerencia de Servicios |
| 2.2. Fomentar las alianzas con instituciones de asistencia técnica y comercialización orientado a los clientes | 1 | Articular programas orientados al mercado con otras entidades públicas, privadas, organizaciones de productores y microempendedores, cooperación internacional, mejorando el acceso a servicios con inclusión financiera y asistencia técnica. | Alianzas suscriptas o ampliadas | Al menos 2 alianzas suscriptas o ampliadas por año | 2020 al 2023 | Gerencia de Planificación. Gerencia de Servicios |

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS | | | | | | | | |
|---|-----|---|----------|--|--|--|------------------|---|
| 1. Fortalecer la sostenibilidad institucional | | | | | | | | |
| 2.Mejorar la eficiencia en la entrega de soluciones financieras | | | | | | | | |
| OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESPECIFICOS | | | ACCIONES | | INDICADORES | METAS | PLAZO | RESPONSABLES |
| 1. Fortalecer la sostenibilidad institucional | | | | | | | | |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | 1.2 | Optimizar la gestión crediticia institucional | 1 | Aumentar la cartera de prestamos | Cartera de credito aumentada | 80% del aumento del capital logrado va destinado a la cartera de prestamos (20% para costos operativos) | 5 años/10% anual | Presidencia, Consejo Directivo, Gerencia General, Gerencia Finaciera. |
| | | | 2 | Diversificar la cartera de prestamos (hoy mas del 90% agropecuario) | Cartera de prestamo diversificada | Aumentar participacion al menos al 20% en otros sectores diversificados; e impulsar creditos a mujeres y jovenes. | 5 años | Gerencia de Servicios, Gerencias de Servicios Zonales Gerencia de Riesgos |
| | | | 3 | Sostener niveles de recuperación saludables | Nivel de recuperacion de creditos otorgados durante el año | Nivel de recuperacion dentro del promedio del sector financiero formal, aun considerando el rol social de la institucion | Anualmente | Gerencias de Servicios Zonales Gerencia de Servicios, Gerencia de Finanzas |
| | | | 4 | Reducir el nivel de morosidad estructural (busqueda de alternativas contables) | Morosidad estructural disminuida | Reducir al menos 2 % anual | Anualmente | Gerencia de Finanzas, Gerencia de Servicios, Asesoría Jurídica |
| | | | 5 | Aplicar oportunamente las herramientas de tratamiento de cartera | cantidad de cuentas con tratamiento de cartera | Aplicación al 100% de las cuentas factibles de tratamiento | Anualmente | Gerencias de Servicios Zonales Gerencia de Riesgos, Gerencia de Servicios |
| | | | 6 | Evaluar y potenciar los productos financieros revisando pertinencia, sectores asistidos, coyuntura y otros (desarrollando indicadores e informaciones sobre los sectores). | Productos financieros evaluados con criterios de eficiencia y eficacia | 100% de los productos financieros evaluados | anualmente | Gerencia de Finanzas, Gerencia de Riesgos, Gerencia de Servicios |
| | | | 7 | Aumentar las operaciones de desembolso y cobranza de prestamos a traves de terceros prestadores de servicios estableciendo alianzas (impulso hacia la inclusion financiera a traves de la bancarizacion) | operaciones tercerizadas (considerando eficiencia y eficacia) | 50% de las operaciones tercerizadas | 5 años | Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Tecnologías, Gerencia de Finanzas y Gservicios, Servicios Zonales |
| | | | 8 | Identificar e implementar herramientas mitigadoras de riesgo apropiadas a la gestion del CAH. | Herramientas identificadas e implementadas, orientadas a reducir riesgos crediticios | Creditos cuentan con al menos una herramienta de mitigacion de riesgos | 5 años | Gerente General, Gerencia Finaciera, Gerencia de Riesgos. |
| | 1.3 | Gestionar recursos financieros y cooperación técnica con entidades nacionales e internacionales | 1 | Desarrollar mecanismos para fondear a la institucion | Incremento del capital institucional | 50% del patrimonio actual | 5 años/10% anual | Presidencia, Consejo Directivo, Gerencia General, Gerencia Finaciera. |

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS | | | | | | |
|--|---|--|---|--|-----------------------|--|
| 1. Fortalecer la sostenibilidad institucional | | | | | | |
| 2. Mejorar la eficiencia en la entrega de soluciones financieras | | | | | | |
| OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESPECIFICOS | ACCIONES | | INDICADORES | METAS | PLAZO | RESPONSABLES |
| PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | 1. Fortalecer la sostenibilidad institucional | | | | | |
| | 1 | Contar con plantel de funcionarios/as (cantidad y calidad) requeridos para el logro de metas institucionales | Distribucion de funcionarios/assignados a CAC's, Gerencias Zonales y de Servicios | Al menos el 70% de los funcionarios/as realizan tareas en los CAC's, Gerencias Zonales y de Servicios | 2020 al 2023 | Gerencia Administrativa |
| | | | Distribucion de funcionarios con cargo de Asesor al cliente y con perfil adecuado | Al menos 35% de los funcionarios/as se desempeñan como Asesores al Cliente con perfil adecuado | 2020 al 2023 | Gerencia Administrativa |
| | 2 | Contar con personal capacitado | Plan de capacitación acordes a los objetivos institucionales | 100% de los funcionarios reciben capacitación | 2020 al 2023 | Gerencia Administrativa - Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas. |
| | 3 | Gestionar un anexo del personal adecuado a la necesidades de la institución | Anexo de personal adecuado a las necesidades de la institución. | Aprobación de anexo personal | 2020 al 2023 | Gerencia Administrativa |
| | 4 | Desarrollar un Plan de Promoción Interna | Plan de promoción interna en vigencia | Al menos 1 proceso de promocion interna al año | 2019-2023 | Gerencia Administrativa |
| | 5 | Implementar un Plan de Inclusión para funcionarios y clientes con capacidades diferentes | Proporcion de funcionarios con capacidades diferentes | 5% de los funcionarios cuentan con capacidades diferentes | 2021 – 2023 | Gerencia Administrativa |
| | | | Oficinas propias con instalaciones adecuadas para funcionarios y clientes con capacidades diferentes. | 30% de las oficinas propias cuenta con instalaciones adecuadas para funcionarios y clientes con capacidades diferentes | 2022 - 2023 | Gerencia Administrativa |
| | 6 | Revisar el Sistemas de Evaluacion del Personal | Sistema de evaluacion del personal implementado | Sistema revisado e implementado | 2020 | Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas. |
| | 7 | Reorganización de estructura organica institucional | Estructura organica institucional revisada e implementada | Propuesta de estructura orgánica presentada | Segundo Semestre 2020 | Gerencia General Gerencia de Planificación Gerencia Administrativa |

