



**INFORME DE NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – 2023**

INFORME N°007-2024-AGROBANCO/DPP

INFORME DE NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – 2023

1. OBJETIVO

El presente informe tiene el objeto de explicar el nivel de desempeño de los indicadores del Plan Estratégico Institucional (en adelante PEI) para el año 2023 de Agrobanco.

2. ANTECEDENTES

- 2.1 Lineamiento para la formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de Fonafe Rev. 05.
- 2.2 Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2022-2026 del Fonafe aprobado mediante Acuerdo de Directorio Nro. 001-2021/011-FONAFE de fecha 21 de diciembre de 2021.
- 2.3 Mediante Acuerdo de Directorio N° 003-06-2023 (I) del 15 de junio 2023, el Directorio AGROBANCO aprobó el proyecto PEI 2022-2026.
- 2.4 Mediante Acuerdo de Directorio N° 007 – 2023/006 – FONAFE, el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (en adelante FONAFE) aprobó el PEI 2022 – 2026 de AGROBANCO.
- 2.5 Mediante Acuerdo de Junta General de Accionistas N° 08-2023 del 22 de agosto 2023, la Junta General de Accionistas de AGROBANCO ratificó el PEI 2022-2026 de AGROBANCO.
- 2.6 Los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) del PEI 2022 – 2026 se encuentran alineados a los Objetivos Estratégicos Corporativos (OEC) del Plan Estratégico Corporativo (PEC) de FONAFE para el periodo 2022 al 2026.

Asimismo, los Objetivos Estratégicos Institucionales de AGROBANCO han establecido las pautas y lineamientos para el desarrollo de las actividades de la empresa durante el ejercicio 2023, orientando sus esfuerzos y recursos para el cumplimiento de su Misión y para alcanzar la Visión que tiene establecida, contemplando los valores que rigen el accionar de sus trabajadores.

A. Visión

“Ser un Banco solvente, confiable y sostenible que promueve la inclusión financiera de los pequeños productores agropecuarios a través de las microfinanzas rurales, con servicios digitales y personal comprometido”

B. Misión

“Somos un Banco que impulsa el crecimiento de los productores de la agricultura familiar, con servicios financieros que faciliten su acceso a oportunidades de desarrollo”

Cuadro N°01 – Alineamiento de los OEI y los OEC

Objetivo Estratégico Institucional (OEI) de AGROBANCO	Objetivo Estratégico Corporativo (OEC) de FONAFE
OEI 1 Lograr rentabilidad, confiabilidad y solvencia institucional	OEC 1 Incrementar el valor económico y reputacional
OEI 2 Lograr un comportamiento ético y transparente que genere valor social, ambiental y económico a nuestros grupos de interés	OEC 2 Incrementar el valor social y ambiental
OEI 3 Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar	OEC 3 Contribuir con cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población
OEI 4 Mejorar la satisfacción y experiencia de los clientes.	OEC 3 Contribuir con cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población
OEI 5 Alcanzar la eficiencia operativa alineada a las mejores empresas de microfinanzas del país	OEC 10 Mejorar la efectividad operativa de las EPEs
OEI 6 Mejorar la gestión integral de riesgos	OEC 10 Mejorar la efectividad operativa de las EPEs
OEI 7 Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión	OEC 5 Mejorar la Gobernanza de las empresas
OEI 8 Lograr la Transformación Digital del Banco para mejorar la eficiencia y el desarrollo del negocio.	OEC 17 Implementar procesos de transformación digital
OEI 9 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO	OEC 16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC 18 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO

3. Evaluación

De acuerdo al Lineamiento para la formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las empresas bajo el ámbito de Fonafe, se definieron los siguientes rangos de cumplimiento para los indicadores:

- Mayor o igual a 100 % de cumplimiento: Rango de control aceptable.
- Mayor o igual a 90 % y menor a 100 % de cumplimiento: En riesgo de control.
- Menor a 90 % de cumplimiento: Fuera de rango de control.

Tomando en consideración los estados financieros al cierre del mes de diciembre 2023 y la información técnica operativa, el nivel de cumplimiento de las metas de los indicadores del Plan Estratégico Institucional al cierre del ejercicio 2023, alcanzó la cifra de 100.51%

en su conjunto, ubicándose en un Rango de control aceptable, respecto la meta programada al mismo periodo (100.00 %). (Anexo nro. 1).

El detalle de comportamiento se describe a continuación:

3.1 Rentabilidad sobre los activos – ROA

Cumplimiento	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Financiera	OEC 1 Incrementar el valor económico y presupuestal	OEI 1 Lograr rentabilidad, confiabilidad y solvencia institucional	ROA	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
9.52%	8.09%	6.81%	8.87%	9.34%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
9.52%	12.46%			
Cumplimiento				
120.00%				
Razones de la variación del indicador respecto a la meta				
El indicador "ROA", registró un nivel de cumplimiento del 120.00%, con una ejecución de 12.46% mayor a su meta prevista. El grado de cumplimiento alcanzado se explica por el incremento en las utilidades netas acumuladas previstas para el año 2023 (S/ 41.7 MM) alcanzando un valor ejecutado de S/ 61.1 MM al cierre del año en ejercicio. Asimismo, se evidencia una caída de los activos promedio explicado principalmente por el disponible; dado que no se ejecutó el aporte de capital de S/ 50.0 MM proyectado para noviembre 2023.				

3.2 Rentabilidad sobre el patrimonio – ROE

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Financiera	OEC 1 Incrementar el valor económico y presupuestal	OEI 1 Lograr rentabilidad, confiabilidad y solvencia institucional	ROE	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
13.24%	10.29%	8.16%	10.70%	11.50%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
13.24%	15.93%			
Cumplimiento				
120.00%				

Razones de la variación del indicador respecto a la meta

El indicador "ROE", registró un nivel de cumplimiento del 120.00%, con una ejecución de 15.93% mayor a su meta prevista. Se superó la meta propuesta en el ROE efecto del incremento de la utilidades netas acumuladas en S/ 19.4 MM respecto a lo proyectado (S/41.7 MM), asimismo se observó una caída en el promedio del patrimonio de los últimos 12 meses; ya que, no se ejecutó el aporte de capital de S/ 50.0 MM previstos para el mes de noviembre 2023.

3.3 Ratio de Capital Global

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Financiera	OEC 1 Incrementar el valor económico y presupuestal	OEC 1 Incrementar el valor económico y presupuestal	Ratio de Capital Global	Porcentaje
Meta				
	2022	2023	2024	2025
	69.67%	75.90%	66.02%	62.28%
			2026	2026
				57.95%
Ejecución				
	2022	2023	2024	2025
	69.67%	84.64%		
				2026
Cumplimiento				
111.52%				

Razones de la variación del indicador respecto a la meta

El indicador "Ratio de Capital Global", registró un nivel de cumplimiento del 111.52%, con una ejecución de 84.64% mayor a su meta prevista. En este indicador se observó una disminución superior en los activos ponderados por riesgos respecto al patrimonio efectivo. Esto explicado principalmente a castigos realizados el mes de diciembre, asimismo, un cliente no minorista ha cancelado el total de su deuda al cierre de Dic, esto disminuye el APR. Por otro lado, hubo un incremento en las utilidades durante el año y no se efectuó el aporte de los S/150 millones que se tenía previsto para el ejercicio 2023.

3.4 Grado de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Clientes y Grupos de Interés	OEC 2 Incrementar el valor social y ambiental	OEI 2 Lograr un comportamiento ético y transparente que genere valor social, ambiental y económico a nuestros grupos de interés	Grado de Madurez de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Porcentaje
Meta				
	2022	2023	2024	2025
	16.67%	30.56%	31.00%	33.00%
				2026
				35.00%

Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
16.67%	27.77%			
Cumplimiento %				
90.87%				

Razones de la variación del indicador respecto a la meta
<p>El indicador “Grado de Responsabilidad Social Corporativo”, registró un nivel de cumplimiento del 90.87%, con una ejecución de 27.77% menor a su meta prevista, explicado porque se obtuvieron 10 puntos por completar la evidencia solicitada por la evaluación de Fonafe; asimismo, mencionar que se había estimado alcanzar una meta de 30.56%, lo cual no se logró debido a que no fue posible la implementación del requerimiento de la pregunta RSC01: Diálogo e involucramiento con los grupos de interés, pregunta en la cual se requiere acreditar la capacitación en materia de planes de contingencia producto de algún impacto social y ambiental, con la mencionada implementación habríamos alcanzado 11 puntos los cuales representan el 30.56% proyectado.</p>

3.5 Porcentaje de clientes bancarizados

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Clientes y Grupos de Interés	OEC 3 Contribuir con cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 3 Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar	Porcentaje de clientes bancarizados	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
15.02%	19.00%	20.00%	22.00%	25.00%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
16.69%	16.39%			
Cumplimiento				
86.26%				

Razones de la variación del indicador respecto a la meta
<p>El indicador de “Porcentaje de clientes bancarizados”, registró un nivel de cumplimiento del 86.26%, con una ejecución del 16.39% menor a su meta prevista, explicado principalmente por la no apertura de nuevas Agencias a nivel nacional, dicha situación no permitió ingresar en nuevas zonas para continuar con el nivel de bancarización. El presupuesto para las nuevas agencias (incluyendo el personal) fue aprobado recién en la modificación presupuestal aprobada en el mes de noviembre por FONAFE.</p>

3.6 Número de nuevos clientes minorista

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Clientes y Grupos de Interés	OEC 3 Contribuir con cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 3 Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar	Número de nuevos clientes Minoristas	Número
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
27,185	35,582	58,623	69,035	80,517
ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
27,785	37,292			
Cumplimiento				
104.81%				
Razones de la variación del indicador respecto a la meta				
<p>El indicador de “Número de nuevos clientes minoristas”, registró un nivel de cumplimiento del 104.81%, con una ejecución de 37,292 mayor a su meta prevista, el cual se explica principalmente por el impulso de la gestión comercial, lo cual permitió atender un mayor número de pequeños productores agropecuarios a nivel nacional.</p>				

3.7 Participación de mujeres en la cartera de créditos

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Clientes y Grupos de Interés	OEC 3 Contribuir con cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 3 Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar	Participación de mujeres en la cartera de créditos	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
27.48%	32.00%	35.00%	38.00%	41.00%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
27.67%	32.98%			
Cumplimiento				
103.07%				
Razones de la variación del indicador respecto a la meta				
<p>El indicador “Participación de mujeres en la cartera de créditos” registró un nivel de cumplimiento del 103.06%, con una ejecución de 32.98% mayor respecto a su meta prevista, explicado principalmente por el producto AgroMujer, el cual está dirigido a todas las pequeñas productoras agropecuarias (PPA) mayores de 20 años.</p>				

3.8 Porcentaje de crecimiento de la cartera minorista

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Cientes y Grupos de Interés	OEC 3 Contribuir con cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 3 Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar	Porcentaje de crecimiento de la cartera minorista	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
48.74%	42.51%	49.78%	17.76%	16.63%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
48.7%	5.96%			
Cumplimiento				
14.03%				

Razones de la variación del indicador respecto a la meta

El indicador “porcentaje de crecimiento de cartera minorista” registró un nivel de cumplimiento del 14.02%, con una ejecución del 5.96% menor a su meta prevista, explicado porqué en las proyecciones se consideraban el incremento de 24 nuevas agencias y además de 110 oficiales de negocios adicionales, lo cual no fue aprobado en el presupuesto (se aprobó recién en la última ampliación presupuestal del año). Adicionalmente, el 2023 tuvo diferentes situaciones exógenas que afectaron el sector agropecuario: conflictos sociales por el cambio de Presidente de la República, fenómeno Yaku con lluvias intensas en la zona norte principalmente en la costa norte y cambios de temperatura que afectaron diferentes regiones (sequía y altas temperaturas).

3.9 Porcentaje de satisfacción de clientes

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
División de Marketing e Imagen/Carolina Morales	OEC 3 Contribuir con cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 4 Mejorar la satisfacción y experiencia de los clientes.	Porcentaje de Satisfacción de clientes	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
S.D.	60.00%	70.00%	72.00%	75.00%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
S.D	67.00%			
Cumplimiento				
111.67%				

Razones de la variación del indicador respecto a la meta

El indicador de “Nivel de Satisfacción de Clientes” registró un nivel de cumplimiento del 111.67%, con una ejecución del 67.00%, lo que demuestra que los pequeños productores agropecuarios se sienten respaldados por el banco gracias a la atención del personal y a la eficiencia de los productos que le ofrece Agrobanco para financiar sus productos.

**Cabe indicar que no se ha concluido aún con la totalidad de entrevistas en campo, se tiene previsto contar con el informe completo en la quincena de febrero.*

3.10 Eficiencia Operativa respecto a la cartera

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Procesos Internos	OEC 10 Mejorar la efectividad operativa de las EPEs	OEI 5 Alcanzar la eficiencia operativa alineada a las mejores empresas de microfinanzas del país	Eficiencia Operativa respecto a la cartera	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
7.09%	7.13%	8.46%	8.62%	8.90%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
7.09%	5.33%			
Cumplimiento				
120.00%				

Razones de la variación del indicador respecto a la meta

El indicador “Eficiencia Operativa respecto a la cartera”, registró un nivel de cumplimiento del 120.00%, con una ejecución de 5.33% menor a su meta prevista. El porcentaje de cumplimiento del indicador es explicado por los costos operativos los cuales alcanzaron un monto de S/ 44.0 MM monto inferior al proyectado de S/ 61.08 MM. Asimismo, la cartera bruta promedio de los últimos 12 meses (S/ 855.6 MM) fue menor a lo proyectado (S/879.2 MM) dado que la dinámica de los desembolsos fue afectados por efectos externos como fenómeno del niño y ciclón yaku.

3.11 Clientes gestionados por Oficial de Negocios

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Procesos Internos	OEC 10 Mejorar la efectividad operativa de las EPEs	OEI 5 Alcanzar la eficiencia operativa alineada a las mejores empresas de microfinanzas del país	Clientes gestionados por Oficial de Negocio	Número

Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
179	129	168	196	209
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
201	195			
Cumplimiento				
120.0%				
Razones de la variación del indicador respecto a la meta				
<p>El indicador “Clientes gestionados por Oficiales de Negocio”, registró un nivel de cumplimiento del 120.0%, mayor a su meta prevista explicado principalmente por contar con un menor cantidad de Oficiales de Negocios respecto a la programación, los cuales administraron la cartera en su totalidad. Es preciso mencionar que el ingreso de los 110 oficiales de negocios adicionales no fue aprobado en el presupuesto (se aprobó recién en la última ampliación presupuestal del año).</p>				

3.12 Número de puntos de atención

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Procesos Internos	OEC 10 Mejorar la efectividad operativa de las EPEs	OEI 5 Alcanzar la eficiencia operativa alineada a las mejores empresas de microfinanzas del país	Número de puntos de atención	Número
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
108	150	175	200	220
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
108	120			
Cumplimiento				
80.0%				
Razones de la variación del indicador respecto a la meta				
<p>El indicador “Número de puntos de atención” registró un nivel de cumplimiento del 80.0%, menor a su meta prevista explicado principalmente a que no se contó con la aprobación de la apertura de nuevas agencias, lo cual se reprogramó para el primer trimestre del ejercicio 2024.</p>				

3.13 Ratio de la calidad de la Nueva Cartera Minorista

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Procesos Internos	OEC 10 Mejorar la efectividad operativa de las EPEs	OEI 6 Mejorar la gestión integral de riesgos	Ratio de calidad de la Nueva Cartera Minorista	Porcentaje

Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
3.01%	4.45%	4.21%	4.75%	5.19%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
3.01%	4.41%			
Cumplimiento				
100.83%				
Razones de la variación del indicador respecto a la meta				
<p>El indicador “Ratio de la calidad de la nueva cartera minorista”, registro un nivel de cumplimiento del 100.83%, con una ejecución de 4.41% menor a la meta prevista, explicado principalmente por la reducción de la cartera atrasada y la reducción del saldo capital. Es preciso mencionar que, la cartera atrasada se ha reducido en 9.5% respecto a la meta y el saldo de capital se redujo en 5.8%.</p> <p>Al cierre del ejercicio 2023 la cartera minorista asciende a S/319.3 frente a la meta prevista de S/ 429.6 millones (reducción S/110.3 millones) y un saldo de cartera atrasada de S/14.1 millones frente a la meta prevista de S/19.1 millones (reducción de S/5.0 millones).</p>				

3.14 Cobertura de Cartera de Alto Riesgo

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Procesos Internos	OEC 10 Mejorar la efectividad operativa de las EPEs	OEI 6 Mejorar la gestión integral de riesgos	Cobertura de cartera de alto riesgo	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
98.96%	100.45%	102.07%	103.97%	108.87%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
100.50%	101.78%			
Cumplimiento				
101.32%				
Razones de la variación del indicador respecto a la meta				
<p>El indicador de “Cobertura de Alto Riesgo”, registró un nivel de cumplimiento del 101.32%, con una ejecución del 101.78% mayor a su meta prevista, explicado principalmente por la constitución de provisiones voluntarias en el mes de febrero 2023 (por efectos de tipo de cambio y por efectos de la coyuntura de inestabilidad económica, social y efectos del fenómeno “El Niño”); asimismo, la cartera de alto riesgo ha disminuido por la caída del tipo de cambio, los castigos realizados y las amortizaciones.</p>				

3.15 Grado de Madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Procesos Internos	OEC 5 Mejorar la Gobernanza de las empresas	OEI 7 Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión	Grado de Madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)	Porcentaje

Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
82.52%	83.00%	85.00%	87.00%	89.00%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
82.52%	83.06%			
Cumplimiento				
100.07%				

Razones de la variación del indicador respecto a la meta
<p>El indicador “Grado de Madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)”, registró un nivel de cumplimiento de 100.07%, con una ejecución del 83.06% mayor a su meta prevista, debido a que a pesar que no se logró mantener el puntaje máximo obtenido en algunas preguntas hasta el 2022, se pudo evidenciar la implementación de nuevos parámetros, tales como la pregunta conjunta 09, en la cual se logró Incluir los indicadores de los sistemas de BGC, RSC, SCI y GIR en el POI y PEI del Banco, se logró además incluir la norma que regula el modelo de prevención e incluye el riesgo de fraude conforme a lo solicitado en la pregunta conjunta N°14. Es así como la mejora en el puntaje obtenido por la implementación de estos nuevos parámetros compensó la disminución presentada en parámetros cuya calificación máxima debimos haber mantenido.</p>

3.16 Grado de Madurez del Sistema de Control Interno – SCI

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Procesos Internos	OEC 5 Mejorar la Gobernanza de las empresas	OEI 7 Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión	Grado de Madurez del Sistema de Control Interno (SCI)	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
75.13%	77.00%	80.00%	83.00%	86.00%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
73.26%	88.69%			
Cumplimiento				
115.18%				

Razones de la variación del indicador respecto a la meta
<p>El indicador “Grado de Madurez del Sistema de Control Interno”, registró un nivel de cumplimiento del 115.18%, con una ejecución del 88.69% mayor a su meta prevista, explicado principalmente por el avance de los planes, lo cual permitió generar nuevas actividades ampliándose el cumplimiento de mayores parámetros.</p>

3.17 Grado de Madurez del Sistema Integrado de Gestión – SIG

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Procesos Internos	OEC 5 Mejorar la Gobernanza de las empresas	OEI 7 Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión	Grado de Madurez del Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
37.69%	60.00%	75.00%	85.00%	95.00%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
31.92%	49.62%			
Cumplimiento				
82.70%				
Razones de la variación del indicador respecto a la meta				
<p>El indicador “Grado de Madurez del Sistema Integrado de Gestión”, registró un nivel de cumplimiento del 82.70%, con una ejecución del 49.62% menor a su meta prevista, explicado principalmente a los últimos cambios realizados en las preguntas para evaluar el grado de madurez del SIG solicitan que se encuentre implementado las fichas de proceso a nivel 2, sin embargo, el Banco cuenta con fichas de procesos hasta el nivel 1. Adicionalmente la modificación del Manual de procedimientos de gestión normativa en el cual se incorporaba como parte de su alcance la gestión por procesos y el sistema integrado de gestión, fue observado por el Directorio en la segunda sesión de noviembre. Finalmente, no se implementó el proceso para la realización de auditorías a los Sistemas de gestión, así como el establecimiento del plan de auditorías internas.</p>				

3.18 Gestión de la Madurez de la Gestión Integral de Riesgo – GIR

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Procesos Internos	OEC 5 Mejorar la Gobernanza de las empresas	OEI 7 Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión	Grado de Madurez de la Gestión Integral de Riesgo (GIR)	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
70.54%	80.00%	87.00%	95.00%	100.00%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
69.64%	88.71%			
Cumplimiento				
110.89%				
Razones de la variación del indicador respecto a la meta				
<p>El indicador “Gestión de la Madurez de la Gestión Integral de Riesgo”, registró un nivel de cumplimiento del 110.89%, con una ejecución del 88.71% mayor a su meta prevista, explicado principalmente por las siguientes evidencias presentadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actas de comité de riesgos aprobadas y firmadas, el cual no se realizó en el año 2022. - Documentos internos relacionados a la GIR - Seguimiento a los planes de acción 				

- Seguridad y continuidad del negocio
- Matriz Riesgos y controles

Es preciso mencionar que este indicador es validado posteriormente por FONAFE.

3.19 Nivel de Madurez en la implementación de Transformación Digital

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Aprendizaje	OEC 17 Implementar procesos de transformación digital	OEI 8 Lograr la Transformación Digital del Banco para mejorar la eficiencia y el desarrollo del negocio.	Nivel de madurez en la implementación de la transformación digital de Agrobanco	Número
Meta				
	2022	2023	2024	2025
	1.74	1.94	2.54	3.14
				2026
				3.74
Ejecución				
	2022	2023	2024	2025
	1.74	1.95		
				2026
Cumplimiento				
100.52%				
Razones de la variación del indicador respecto a la meta				
<p>El indicador "Nivel de madurez de la implementación de transformación digital", registró un nivel de cumplimiento del 100.52%, con una ejecución de 1.95 mayor a su meta prevista, explicado principalmente por la implementación de prácticas relacionadas a la transformación digital como: plan de gobierno y transformación digital, comité de gobierno y transformación digital y presupuesto para proyectos de transformación digital. Es preciso mencionar que desde el año 2022 la medición es realizado por la empresa BDO (a solicitud de FONAFE).</p>				

3.20 Índice de Clima Laboral Satisfactorio

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Aprendizaje	OEC 16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia OEC 18 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO	OEI 9 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO	Índice de clima laboral satisfactorio	Porcentaje

Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
75.00%	80.00%	85.00%	85.00%	90.00%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
75.00%	70.00%			
Cumplimiento				
87.50%				

Razones de la variación del indicador respecto a la meta
<p>El indicador “Índice de Clima Laboral Satisfactorio”, registró un nivel de cumplimiento del 87.50%, con una ejecución del 70.0% menor a su meta prevista, explicado principalmente por diversos factores que impactan en la percepción de los factores de clima, como es el porcentaje de participación, la expectativa de un cambio a nivel remunerativos, de formación, equidad entre otros, los cuales, si bien se han gestionado en el año, aún no han podido concretarse a un 100%.</p> <p>No obstante, el porcentaje obtenido es un número significativo y relevante para el resultado de Agrobanco, el cual indica que la percepción actual es una oportunidad de mejora que requerirá adoptar medidas inmediatas.</p>

3.21 Índice de determinación de Cultura Organizacional

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Aprendizaje	<p>OEC 16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia</p> <p>OEC 18 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO</p>	<p>OEI 9 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO</p>	<p>Índice de determinación de la cultura organizacional</p>	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
72.00%	77.00%	82.00%	87.00%	87.00%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
72.00%	84.71%			
Cumplimiento				
110.01%				

Razones de la variación del indicador respecto a la meta

El indicador “Índice de determinación de Cultura Organizacional”, registró un nivel de cumplimiento del 110.01%, con una ejecución del 84.71% mayor a su meta prevista, explicado principalmente por la ejecución de las actividades del Máster Plan de Cultura de Agrobanco la cual involucra talleres de líderes, reforzamiento de valores, reconocimientos entre otras actividades orientadas a impregnar los valores y comportarse en base a los mismos tal y como Agrobanco desea.

3.22 Gestión y Optimización del Modelo de Gestión Humana

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de Medida
Aprendizaje	<p>OEC 16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia</p> <p>OEC 18 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO</p>	<p>OEI 9 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO</p>	Gestión y Optimización del Modelo de Gestión Humana	Porcentaje
Meta				
2022	2023	2024	2025	2026
S.D.	50.00%	70.00%	80.00%	80.00%
Ejecución				
2022	2023	2024	2025	2026
39.50%	62.50%			
Cumplimiento				
120.00%				

Razones de la variación del indicador respecto a la meta

El indicador de “Gestión y Optimización del Modelo de Gestión Humana”, registró un nivel de cumplimiento del 120.00%, con una ejecución del 62.50% mayor a su meta prevista, explicado principalmente por el incremento en el componente de Remuneraciones y Compensaciones generando un crecimiento significativo en el indicador (producto de la elaboración de la política remunerativa). Es preciso mencionar que este indicador posteriormente es validado por FONAFE.

Anexo nro. 1

Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026 al cierre del ejercicio 2023

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AGROBANCO	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución 2023	Cumplimiento %	Ponderación
					2022	2023	2024	2025	2026			
Financiera	OEC 1 Incrementar el valor económico y presupuestal	OEI 1 Lograr rentabilidad, confiabilidad y solvencia institucional	ROA	Porcentaje	9.52%	8.09%	6.81%	8.87%	9.34%	12.46%	120.00%	4.55
			ROE	Porcentaje	13.24%	10.29%	8.16%	10.70%	11.50%	15.93%	120.00%	4.55
			Ratio de Capital Global	Porcentaje	69.67%	75.90%	66.02%	62.28%	57.95%	84.64%	111.52%	4.55
Clientes y Grupos de Interés	OEC 2 Incrementar el valor social y ambiental	OEI 2 Lograr un comportamiento ético y transparente que genere valor social, ambiental y económico a nuestros grupos de interés	Grado de Madurez de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Porcentaje	16.67%	30.56%	31.00%	33.00%	35.00%	27.77%	90.87%	4.55
	OEC 3 Contribuir con cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 3 Lograr la inclusión financiera de los productores de la agricultura familiar	Porcentaje de clientes bancarizados	Porcentaje	15.02%	19.00%	20.00%	22.00%	25.00%	16.39%	86.26%	4.55

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AGROBANCO	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución 2023	Cumplimiento %	Ponderación
					2022	2023	2024	2025	2026			
			Número de nuevos clientes Minoristas	Número	27,185	35,582	58,623	69,035	80,517	37,292	104.81%	4.55
			Participación de mujeres en la cartera de créditos	Porcentaje	27.48%	32.00%	35.00%	38.00%	41.00%	32.98%	103.07%	4.55
			Porcentaje de crecimiento de la cartera minorista	Porcentaje	48.74%	42.51%	49.78%	17.76%	16.63%	5.96%	14.03%	4.55
	OEC 3 Contribuir con cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 4 Mejorar la satisfacción y experiencia de los clientes.	Porcentaje de Satisfacción de clientes	Porcentaje	S.D.	60.00%	70.00%	72.00%	75.00%	67.00%	111.67%	4.55
Procesos Internos	OEC 10 Mejorar la efectividad operativa de las EPEs	OEI 5 Alcanzar la eficiencia operativa alineada a las mejores	Eficiencia Operativa respecto a la cartera	Porcentaje	7.09%	7.13%	8.46%	8.62%	8.90%	5.33%	120.00%	4.55

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AGROBANCO	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución 2023	Cumplimiento %	Ponderación
					2022	2023	2024	2025	2026			
		empresas de microfinanzas del país	Clientes gestionados por Oficial de Negocio	Número	179	129	168	196	209	195	120.00%	4.55
			Número de puntos de atención	Número	108	150	175	200	220	120	80.00%	4.55
	OEC 10 Mejorar la efectividad operativa de las EPEs	OEI 6 Mejorar la gestión integral de riesgos	Ratio de calidad de la Nueva Cartera Minorista	Porcentaje	3.01%	4.45%	4.21%	4.75%	5.19%	4.41%	100.83%	4.55
			Cobertura de cartera de alto riesgo	Porcentaje	98.96%	100.45%	102.07%	103.97%	108.87%	101.78%	101.32%	4.55
	OEC 5 Mejorar la Gobernanza de las empresas	OEI 7 Fortalecer la gobernanza y los sistemas de gestión	Grado de Madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)	Porcentaje	82.52%	83.00%	85.00%	87.00%	89.00%	83.06%	100.07%	4.55
			Grado de Madurez del Sistema de Control Interno (SCI)	Porcentaje	75.13%	77.00%	80.00%	83.00%	86.00%	88.69%	115.18%	4.55
			Grado de Madurez del Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Porcentaje	37.69%	60.00%	75.00%	85.00%	95.00%	49.62%	82.70%	4.55

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AGROBANCO	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución 2023	Cumplimiento %	Ponderación	
					2022	2023	2024	2025	2026				
			Grado de Madurez de la Gestión Integral de Riesgo (GIR)	Porcentaje	70.54%	80.00%	87.00%	95.00%	100.00%	88.71%	110.89%	4.55	
Aprendizaje	OEC 17 Implementar procesos de transformación digital	OEI 8 Lograr la Transformación Digital del Banco para mejorar la eficiencia y el desarrollo del negocio.	Nivel de madurez en la implementación de la transformación digital de Agrobanco	Número	1.74	1.94	2.54	3.14	3.74	1.95	100.52%	4.55	
	OEC 16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia	OEI 9 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO	Índice de clima laboral satisfactorio	Porcentaje	75.00%	80.00%	85.00%	85.00%	90.00%	70.00%	87.50%	4.55	
			Índice de determinación de la cultura organizacional	Porcentaje	72.00%	77.00%	82.00%	87.00%	87.00%	84.71%	110.01%	4.55	
	OEC 18 Lograr el desarrollo del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional de AGROBANCO		Gestión y Optimización del Modelo de Gestión Humana	Porcentaje	S.D.	50.00%	70.00%	80.00%	80.00%	62.50%	120.00%	4.55	
											Total	100.51%	Rango de control aceptable

4. Conclusiones

4.1 La evaluación Anual 2023 del PEI 2022 – 2026, considera un total de 22 indicadores distribuidos en 04 perspectivas según la metodología del Balance Scorecard.

4.2 La evaluación de Plan Estratégico Institucional 2022-2026 de Agrobanco al cierre del ejercicio 2023, alineado al Plan Estratégico Corporativo del FONAFE, alcanzó un nivel de cumplimiento del 100.51% ubicándose en un nivel de cumplimiento en Rango de Control Aceptable (Anexo nro.1).

4.3 Los indicadores que no cumplieron las metas previstas fueron:

- Grado de Madurez de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), registró un nivel de cumplimiento del 90.87%, menor a su meta prevista debido a que no fue posible la implementación del requerimiento de la pregunta RSC01: Diálogo e involucramiento con los grupos de interés, pregunta en la cual se requiere acreditar la capacitación en materia de planes de contingencia producto de algún impacto social y ambiental.
- Porcentaje de clientes bancarizados, registró un nivel de cumplimiento del 86.26%, menor a su meta prevista debido a la no apertura de nuevas Agencias, situación que no permitió ingresar en nuevas zonas para continuar con el nivel de bancarización; asimismo, el presupuesto para las nuevas agencias, incluyendo el del personal fue aprobado por FONAFE en el mes de noviembre, lo cual no permitió realizar todas las gestiones de acuerdo a la programación inicial.
- Porcentaje de la cartera no minorista, registró un nivel de cumplimiento del 14.03%, menor a su meta prevista debido a que las proyecciones iniciales consideraban el incremento de 24 nuevas agencias y además de 110 oficiales de negocios adicionales, lo cual no fue aprobado en el presupuesto (se aprobó recién en la última ampliación presupuestal del año). Adicionalmente, el 2023 tuvo diferentes situaciones exógenas que afectaron el sector agropecuario: conflictos sociales por el cambio de Presidente de la República, fenómeno Yaku con lluvias intensas en la zona norte principalmente en la costa norte y cambios de temperatura que afectaron diferentes regiones (sequía y altas temperaturas).
- Número de puntos de atención, registró un nivel de cumplimiento del 80.0%, menor a su meta prevista debido a que no se contó con la aprobación de la apertura de nuevas agencias, lo cual se reprogramó para el primer trimestre del ejercicio 2024.
- Grado de madurez del sistema integrado de gestión, registró un nivel de cumplimiento del 82.70%, menor a su meta prevista explicado principalmente por los últimos cambios realizados en las preguntas para evaluar el grado de madurez del SIG solicitan que se encuentre implementado las fichas de proceso a nivel 2, sin embargo, el Banco cuenta con fichas de procesos hasta el nivel 1. Adicionalmente la modificación del Manual de procedimientos de gestión normativa en el cual se incorporaba como parte de su alcance la gestión por procesos y el sistema integrado de gestión, fue observado por el Directorio en la segunda sesión de noviembre. Finalmente, no se implementó el proceso para la realización de auditorías a los Sistemas de gestión, así como el establecimiento del plan de auditorías internas.

- Índice de clima laboral satisfactorio, registró un nivel de cumplimiento del 87.50%, menor a su meta prevista explicado principalmente por diversos factores que impactan en la percepción de los factores de clima: como es el porcentaje de participación, la expectativa de un cambio a nivel remunerativo, de formación, equidad, entre otros. Si bien se han gestionado en el año, aún no han podido concretarse a un 100%.