



# PLAN ESTRATEGICO

2021-2024

<https://www.bagricola.gob.do/>

BANCO AGRICOLA  
DE LA REPUBLICA DOMINICANA

## TABLA DE CONTENIDO

### PRESENTACION

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
--------------------------------	----------

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
--------------------------	----------

I.	DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	10
II.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	12
III.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO .....	13
3.1	Agricultura y Competitividad .....	13
3.2	El Sistema Financiero Dominicano.....	14
IV.	DIAGNOSTICO .....	15
4.1	Descripción del Banco Agrícola.....	15
4.1.1	Objetivos de la Base Legal .....	16
4.2	Política de Crédito.....	17
4.3	Financiamiento Agropecuario y Rol en la Agroalimentación.....	19
4.4	Comportamiento del Financiamiento Agropecuario .....	20
4.4.1	Cartera Agropecuaria .....	20
4.4.2	Financiamiento del Bagrícola .....	20
4.5	Diagnóstico Según las 5 Fuerzas de Porter .....	21
4.5.1	Rivalidad Entre Entidades Existentes .....	21
4.5.2	Amenazas de Productos y Servicios Sustitutos .....	22
4.5.3	Amenazas de Nuevos Competidores.....	22
4.5.4	Poder de Negociación de Proveedores .....	22
4.5.5	Poder de Negociación de Clientes.....	22
V.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	24
5.1	Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	24
5.1.1	Situación Interna .....	25
5.1.2	Situación Externa.....	28
5.2	Misión, Visión y Valores Institucionales.....	31
5.2.1	Misión .....	31
5.2.2	Visión .....	31
5.2.3	Valores Institucionales .....	31

VI.	ESTRATEGIAS.....	32
	• Rediseñar una estructura organizacional enfocada en los clientes, para la gestión de negocios con procesos cada vez más simples.....	40
VII.	MEDIOS ESTRATÉGICOS.....	43
7.1	Programas y Presupuestos Financieros.....	43
7.1.1	Programa de Préstamos 2021-2024.....	43
7.1.2	Programa de Cobros 2021-2024.....	45
7.1.3	Programa de Captación de Ahorros y Valores del Público 2021-2024.....	46
7.1.4	Programa de Alquileres 2021-2024.....	48
7.1.5	Programa de Garantía Económica 2021-2024.....	49
7.1.6	Presupuesto de Ingresos y Gastos 2021-2024.....	50
7.1.7	Programa de Capacitación de Empleados 2021-2024.....	51
VIII.	RESULTADOS ESPERADOS.....	52
IX.	BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS, IMPACTO SOCIOECONÓMICO.....	56
9.1	Beneficiarios Directos e Indirectos.....	56
9.2	Impacto Socioeconómico.....	56
X.	COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.....	57
XI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	59
11.1	Sistema de Seguimiento y Evaluación.....	59
11.2	Objetivos.....	60
11.3	Selección de Indicadores.....	60
11.4	Metodología para el Seguimiento y las Evaluaciones.....	61
<b>ANEXOS</b>	.....	<b>62</b>

## PRESENTACION

El Banco Agrícola de la República Dominicana, formula el presente Plan Estratégico cuyo horizonte de ejecución corresponde al cuatrienio 2021-2024, con miras a redefinir y seguir fortaleciendo su accionar. En el mismo, se trazan las estrategias orientadas a convertir los proyectos en acciones para el alcance de las metas y el logro de los objetivos, en cumplimiento de la Misión y el alcance de la Visión institucional.

Este Plan fue elaborado bajo los lineamientos generales de la Política Sectorial del Gobierno que preside el Sr. **LUIS ABINADER CORONA**, Presidente Constitucional de la República Dominicana, orientado al fortalecimiento de un Sector tan prioritario como el Agropecuario; dinamizando la economía rural, a través de la producción de los rubros agroalimentarios, que contribuyen al abastecimiento de la canasta familiar, la creación de empleos en el campo, la generación de divisas y a la disminución de la pobreza en nuestro país.

Asimismo, el plan se enmarca en la Estrategia Nacional de Desarrollo y el Plan Plurianual que implementa el Gobierno Dominicano, así como también, en cumplimiento a la normativa bancaria vigente, establecida por la Superintendencia de Bancos, organismo regulador del Sistema Financiero Nacional.

Entendemos que el éxito de la ejecución de este Plan Estratégico va a depender en gran medida a la entrega de los actores encargados de su ejecución, que en nuestro caso somos todos los que formamos parte de este Banco, desde el empleado de menor, al de mayor jerarquía. Si cada uno de nosotros cumple con su deber institucional y hace su trabajo con apoyo, entrega y pasión, los resultados esperados no solo serán alcanzados, sino superados al finalizar el periodo definido.

## RESUMEN EJECUTIVO

### Plan Estratégico 2021-2024

El Plan Estratégico 2021-2024, permite desarrollar e implementar los planes para alcanzar las metas y los objetivos estratégicos de la institución, proyectados a ejecutarse en un horizonte de cuatro años. El mismo contiene las acciones y tareas esenciales a desarrollar en el ámbito de los desafíos que imponen los tiempos, los cuales se tornan cada vez más competitivos, y exigentes, con aplicación de altas tendencias tecnológicas. A la vez, cumpliendo con las exigencias de la normativa bancaria vigente en nuestro país, la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030, el Plan Plurianual y la prioridad del presente Gobierno de fortalecer el Sector Agropecuario, para garantizar la seguridad alimentaria nacional.

El Plan presenta en perspectiva las variables en términos cuantitativos de los programas y presupuestos financieros, metas que establecen compromisos medibles en acciones y tareas.

#### **El proceso para la formulación del Plan se sustenta en lo siguiente:**

1. Reuniones de Consultas y Opiniones.
2. Recopilación de las Informaciones y Observaciones.
3. Análisis y Procesamiento de la Información.
4. Validación de los resultados, mediante diálogos con los involucrados.
5. Formulación.

El desarrollo del Plan Estratégico para el período 2021-2024, se fundamenta en ocho ejes estratégicos, los cuales fueron formulados en base a un diagnóstico del desempeño del Banco en la última década como se describen más abajo, así como los conceptos expresados en el FODA, entre otros factores.

1. Consolidar la sostenibilidad financiera de la Institución.
2. Contribuir a elevar el nivel de competitividad del Sector Agropecuario Nacional.
3. Ampliar la cobertura de los productos y servicios que ofrece el Banco.
4. Mantener y Fortalecer los créditos al Sector Agropecuario, orientados fundamentalmente a los pequeños y medianos productores.
5. Fortalecer la estructura de cobros de préstamos.
6. Rediseñar una estructura organizacional enfocada en los clientes, para la gestión de negocios con procesos cada vez más simples.
7. Orientar la gestión de los recursos humanos hacia los resultados estratégicos de la Institución.
8. Modernizar las operaciones a través del sistema informático, involucrando todas las actividades financieras de la institución.

Los objetivos generales que responden a los ejes estratégicos del Plan, se basan en la definición del FODA institucional; los mismos se encuentran desagregados así:

- Dinamizar el financiamiento de acuerdo a las políticas de crédito de la institución.
- Definir medidas y políticas que conlleven a realizar relaciones con entidades financieras nacionales e internacionales.
- Cumplir con la normativa institucional que responda a los requerimientos del Sistema Financiero Dominicano.
- Ofrecer productos y servicios acordes con las necesidades de los clientes y los cambios que demanda el desarrollo de la zona rural y readecuar la estructura administrativa de acuerdo a los requerimientos de los mismos.
- Continuar el proceso de remodelación de la infraestructura física de la institución conforme a los estándares requeridos por las normativas bancarias y los organismos fiscalizadores, como son entre otros, dotar a las unidades operativas de mobiliarios modernos, adecuados sistemas de seguridad; y confortables áreas de atención al cliente.
- Eficientizar los recursos humanos y materiales disponibles, en consonancia a los requerimientos del financiamiento.
- Fortalecer la plataforma informática para brindar un servicio moderno acorde a las exigencias que demandan los tiempos.

#### ➤ **Análisis FODA**

Los resultados del análisis FODA del Bagrícola en un pasado reciente revelaron una posición de desventaja frente a sus competidores más importantes. Sin embargo, en estos momentos el Banco se perfila como la institución crediticia líder del Sector Agropecuario enfrentando las debilidades y amenazas existentes, aprovechando las fortalezas institucionales y las oportunidades.

#### ➤ **Programa de Préstamos**

Las metas definidas en las colocaciones de recursos para el horizonte del plan, llevan correspondencia con las estrategias de mejoras en la gestión del crédito, producto de ello el programa de préstamos para el período 2021-2024 ha sido estimado en base a un incremento de 3.0% anual.

Hay que ponderar la colocación de RD\$5,000.00 millones a tasa (0%) destinados para la reactivación del sector agropecuario; iniciado en el 2020 y continuado en el 2021. El mismo fue aportado por el Gobierno Central, para hacer frente a los efectos provocado por el COVID-19, ante la situación de emergencia nacional que vive el país.

**Cuadro No.1**  
**Proyecciones Programa de Préstamos**  
**(En Millones De RD\$)**  
**Años 2021-2024**

Sub-Sectores	Años			
	2021	2022	2023	2024
Agrícola	16,891.4	17,398.1	17,920.1	18,457.7
Pecuario	4,521.7	4,657.4	4,797.1	4,941.0
Micro, Pequeña y Med. Empresa	5,625.5	5,794.3	5,968.1	6,147.1
Préstamos de Consumo	299.2	308.2	317.4	326.9
<b>Total</b>	<b>27,337.8</b>	<b>28,157.9</b>	<b>29,002.7</b>	<b>29,872.8</b>

➤ **Programa de Cobros**

La ejecución del Plan contempla elevar el índice de cobro, mediante el seguimiento a los préstamos que vencerán en el periodo, así como por concepto de cartera vencida, cuotas a vencer, cuotas vencidas y por los recursos a cobrar de las colocaciones recurrentes. Esto conllevará al establecimiento de un sistema de cobros sólido y eficiente, de esa forma se contribuirá a mantener y ampliar la operatividad crediticia a todos los habitantes de la zona rural y al fortalecimiento del sector.

**Cuadro No.2**  
**Proyecciones Programa de Cobros**  
**(En Millones De RD\$)**  
**Años 2021-2024**

Renglones	Años			
	2021	2022	2023	2024
Préstamos a Vencer	6,284.5	6,473.0	6,667.2	6,867.2
Cuotas a Vencer	4,021.0	4,141.6	4,265.9	4,393.9
Cuotas Vencidas	1,025.6	1,056.4	1,088.1	1,120.7
Cartera Vencida	1,201.6	1,237.6	1,274.7	1,312.9
Programa de Préstamos	10,770.2	11,093.3	11,426.1	11,768.9
<b>Total</b>	<b>23,302.9</b>	<b>24,002.0</b>	<b>24,722.0</b>	<b>25,463.7</b>

Las metas planteadas serán alcanzadas siempre que el financiamiento otorgado sea suficiente para llevar a cabo una explotación adecuada y rentable, que permita ingresos satisfactorios al productor y una mejor posición para el retorno de los préstamos.

➤ **Programa Captación de Ahorros y Valores del Público**

Se estima que las captaciones del programa de ahorros y valores serán ascendentes luego de implementarse las acciones estratégicas definidas en el presente plan, entre las que se señalan la ejecución de un programa de mercadeo, cuya base esencialmente estará dirigido en la promoción de los productos del programa de captación, así como mejoras en los procesos internos y en la plataforma tecnológica.

**Cuadro No.3**  
**Proyecciones Programa Captación de Ahorros y Valores**  
**(En Millones De RD\$)**  
**Periodo 2021-2024**

<b>Años</b>	<b>Bruto</b>	<b>Neto</b>	<b>Ind. de Retención %</b>
2021	28,569.80	3,500.30	12.25
2022	29,426.90	3,552.80	12.07
2023	30,309.70	3,588.33	11.84
2024	31,218.90	3,660.10	11.72

➤ **Programa de Alquileres**

Partiendo de la estrategia de promoción de los alquileres, se estima que los recursos a captar crecerán en el trayecto de los cuatro años concebidos en el presente Plan Estratégico.

**Cuadro No.4**  
**Proyecciones Programa de Captación de Alquileres**  
**(En Millones De RD\$)**  
**Periodo 2021-2024**

<b>Años</b>	<b>Bruta</b>	<b>Neta</b>	<b>Ind. de Retencion %</b>
2021	371.7	183.3	49.3
2022	382.9	186.0	48.6
2023	394.3	187.9	47.7
2024	406.2	191.7	47.2



➤ **Programa Garantía Económica**

La entrada de recursos por las garantías económicas, desde sus inicios en el año 2005 presenta una tendencia ascendente, moviendo valores por ese concepto a través de las sucursales, por lo que se ha constituido en un instrumento de relevancia, por el gran crecimiento verificado y el reducido costo.

**Cuadro No.5**  
**Proyecciones Programa Garantía Económica**  
**(En Millones De RD\$)**  
**Periodo 2021-2024**

<b>Años</b>	<b>Bruta</b>	<b>Neta</b>	<b>Ind. de Retención %</b>
2021	308.6	224.2	72.7
2022	317.9	227.6	71.6
2023	327.4	229.8	70.2
2024	337.2	234.4	69.5

➤ **Presupuesto de Ingresos y Gastos**

El presupuesto de ingresos y gastos para el período 2021-2024, fue elaborado considerando como base las variaciones verificadas en el movimiento del conjunto de cuentas de entradas y salidas de recursos, respondiendo al interés de hacer más viable el desempeño del Banco.

En la definición de las metas, se consideraron las estrategias con sus líneas de acciones involucradas en el diseño del Plan. Producto de esto, en la estimación de los ingresos financieros por concepto de cartera de crédito, se consideró la expansión expresada en los programas de préstamos, cobros y ahorros.

**Cuadro No.6**  
**Proyecciones Estados de Resultados**  
**(En Millones RD\$)**  
**Periodo 2021-2024**

<b>Detalle</b>	<b>Años</b>			
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Ingresos Totales	2,707.0	2,788.2	2,871.8	2,958.0
Gastos Totales	2,471.6	2,545.8	2,622.2	2,700.8
<b>Total</b>	<b>235.3</b>	<b>242.4</b>	<b>249.7</b>	<b>257.1</b>

➤ **Beneficiarios, Impacto Socioeconómico, Coordinación Interinstitucional, Seguimiento y Evaluación.**

- El número de productores directos proyectados a ser beneficiados con crédito del Bagrícola en el periodo de ejecución del Plan es de 123,959.
- El Plan contribuirá a crear y fortalecer alrededor de 247,918 empleos, vinculados directa o indirectamente con las unidades productivas, con efecto multiplicador en todo el ámbito económico de la población rural.
- La ejecución del Plan provocará un impacto extraordinario en la vida social y económica de los beneficiarios directos del crédito y de las comunidades rurales del país.
- El impacto estratégico sobre la economía, será en función de la perspectiva de desarrollo del país.
- El Banco, con la ejecución del Plan Estratégico, establecerá y consolidará relaciones con las instituciones que participan directa o indirectamente en las actividades económicas, especialmente las del sector agropecuario del país.
- El Plan tendrá un sistema de seguimiento y evaluación, como una etapa dentro del proceso de previsión o planificación, a fin de darle seguimiento continuo, y realizar estudios periódicos de evaluación de impacto, para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas que le dieron origen.

## INTRODUCCIÓN

El Banco Agrícola de la República Dominicana, entidad caracterizada en su larga historia por asumir un rol de primer orden en el financiamiento al sector agropecuario y actividades de la zona rural del país, muestra a través del presente documento líneas estratégicas que le garanticen un óptimo desenvolvimiento y consecución de sus objetivos en un horizonte de cuatro años. En ese sentido, se sistematiza el pensamiento estratégico de esta entidad financiera, contemplando su visión de futuro, su accionar de negocios, las directrices que deberán marcar la orientación del BAGRICOLA en los próximos años, entre otros tópicos con miras al alcance de los objetivos institucionales.

Para el logro de estos objetivos, el Bagricola cuenta con una metodología de planificación, que permite a la institución en su conjunto y a cada unidad organizativa, definir sus planes operativos anuales a partir del plan operativo general de la institución que se deriva del plan estratégico.

El Plan Estratégico 2021-2024 define acciones concretas orientadas a contribuir con la disponibilidad de alimentos para el abastecimiento de la población, a la generación de empleos e ingresos, que coadyuven a elevar el nivel de vida del productor dominicano. De igual manera, proyecta en los próximos años esfuerzos dirigidos al incremento de la producción y la productividad de los rubros generadores de divisas, así como al equilibrio del ecosistema, permaneciendo el propósito de ampliar su contribución a la seguridad alimentaria, con una visión de sostenibilidad.

La formulación del presente Plan, se basa en la política sectorial del superior Gobierno que encabeza el Presidente Constitucional de la República Dominicana, el Sr. LUIS ABINADER CORONA, y contó con la participación y el esfuerzo colectivo de funcionarios y personal técnico del Banco. Además, se tomaron en cuenta lineamientos de la Superintendencia de Bancos y los requerimientos manifestados por los clientes, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, a través de la Estrategia Nacional de Desarrollo, todo encaminado a la búsqueda de la eficiencia operacional para fortalecer en el tiempo, el futuro de la institución.

El contenido del plan plasmado en este documento, presenta en los primeros dos capítulos la descripción y los objetivos estratégicos, respectivamente. Luego el capítulo tres contiene un análisis del contexto externo e interno, mientras que el cuatro presenta un diagnóstico en el cual se describen la base legal y funciones de la entidad, así como la política de crédito.

Los capítulos cinco y seis presentan un análisis situacional y las estrategias que conlleva el Plan para el logro de los objetivos. Mientras que, los acápite siete y ocho esbozan los medios estratégicos y los beneficiarios directos e indirectos, así como el impacto económico. En tanto que los capítulos nueve y diez contienen la coordinación interinstitucional y el seguimiento y evaluación, precedido de los diferentes anexos.

## PLAN ESTRATÉGICO 2021-2024

### I. DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico 2021-2024, contiene el plan de acción que debe ejecutar el Banco en el ámbito de los desafíos que imponen los tiempos, los cuales se tornan cada vez más competitivos y exigentes, con aplicación de altas tendencias tecnológicas. A la vez, cumple con las exigencias de la normativa bancaria vigente en nuestro país, la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030, el Plan Plurianual y la prioridad del presente Gobierno de fortalecer el Sector Agropecuario, para garantizar la seguridad alimentaria.

La formulación del Plan, conllevó el involucramiento de cada una de las áreas que forman la estructura organizativa de esta entidad financiera, haciendo sus aportes en la identificación de aspectos fundamentales que les afectan y otros que fortalecen el desarrollo institucional.

Este Plan Estratégico está proyectado a ejecutarse en un horizonte de cuatro años (2021-2024), y contiene acciones y tareas esenciales a desarrollar, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos, a través de la aplicación de diferentes estrategias formuladas en el mismo.

El Plan presenta en perspectiva las variables en términos cuantitativos de los programas y presupuestos financieros, metas que establecen compromisos medibles en acciones y tareas.

La formulación del Plan ha sido apoyada y avalada por la alta dirección institucional, así como por las diferentes áreas, orientado al interés de que resulte un producto donde prime la participación de cada una de las áreas que conforman la Institución, con el propósito de que vislumbre y llene las expectativas de todos los estamentos del Banco. En ese sentido, el presente Plan es un reflejo de los compromisos renovados que dará origen a los planes operativos de los próximos cuatro años.

Los desafíos y tareas que involucra el Plan, impone ajustar cambios según la dinámica de desempeño; así como un monitoreo permanente, que conducirá a evaluaciones periódicas durante la ejecución del mismo.

Partiendo de los objetivos y lineamientos para su cumplimiento, el Plan tiene metas concretas que permitirán evaluar las áreas consideradas estratégicas y a la vez, hacer la rendición de cuentas sobre la base de los desafíos planteados.

Se ha concebido la eficiencia institucional que se logrará combinando aspectos relacionados con la definición de los objetivos estratégicos, acompañados de relevantes acciones a desarrollar, que permitirán tener una entidad fortalecida, tanto en su estructura como en los servicios a ofrecer.

**El proceso para la formulación del Plan se sustenta en lo siguiente:**

1. Reuniones de Consultas y Opiniones.
2. Recopilación de las Informaciones y Observaciones.
3. Análisis y Procesamiento de las Informaciones.
4. Validación de los resultados, mediante diálogos con los involucrados.
5. Formulación.

El desarrollo del Plan Estratégico para el período 2021-2024, se fundamenta en ocho ejes estratégicos, formulados en base a un diagnóstico del desempeño del Banco en la última década que describimos a continuación, y a las opiniones FODA, entre otros factores:

1. Consolidar la sostenibilidad económica de la Institución.
2. Contribuir a elevar el nivel de competitividad del Sector Agropecuario Nacional.
3. Ampliar la cobertura de los productos y servicios que ofrece el Banco.
4. Mantener y Fortalecer los créditos al Sector Agropecuario.
5. Fortalecer la estructura de cobros de préstamos.
6. Rediseñar una estructura organizacional enfocada en los clientes, para la gestión de negocios con procesos cada vez más simples.
7. Orientar la gestión de los recursos humanos hacia los resultados estratégicos de la Institución.
8. Modernizar las operaciones a través del sistema informático, involucrando todas las actividades financieras de la institución.

## II. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos generales que responden a los ejes estratégicos del Plan, se basan en la definición del FODA institucional; los mismos se encuentran desagregados así:

- Dinamizar el financiamiento de acuerdo a las políticas de crédito de la institución.
- Definir medidas y políticas que conlleven a realizar relaciones con entidades financieras nacionales e internacionales.
- Cumplir con la normativa institucional que responda a los requerimientos del Sistema Financiero Dominicano.
- Ofrecer productos y servicios acordes con las necesidades de los clientes y los cambios que demanda el desarrollo de la zona rural y readecuar la estructura administrativa de acuerdo a los requerimientos de los mismos.
- Continuar el proceso de remodelación de la infraestructura física de la institución conforme a los estándares requeridos por las normativas bancarias y los organismos fiscalizadores, como son entre otros, dotar a las unidades operativas de mobiliarios modernos, adecuados sistemas de seguridad; y confortables áreas de atención al cliente.
- Eficientizar los recursos humanos y materiales disponibles, en consonancia a los requerimientos del financiamiento.
- Fortalecer la plataforma informática para brindar un servicio moderno acorde a las exigencias que demandan los tiempos.

A partir de la definición de estos objetivos, los ejes estratégicos involucran acciones específicas, asociadas a todas las estrategias delineadas para lograr los propósitos concebidos en el diseño del Plan.

### III. ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO

#### 3.1 Agricultura y Competitividad

Los mercados internacionales hoy en día ejercen mayores presiones competitivas sobre las economías y nuevas estrategias que faciliten la rápida adaptación a cambios, especialmente a aquellos que incorporen nuevas tecnologías, profundicen la integración y ofrezcan condiciones que permitan la competitividad de las empresas.

La República Dominicana ofrece un potencial con buena dotación de recursos naturales y humanos, así como su tradición en materia agropecuaria, sin embargo, el requerimiento de competir en un mundo más abierto, obliga a plantear estrategias novedosas para elevar la productividad, la eficiencia y la innovación.

La pandemia del COVID-19 desde su inicio a principio del año 2020, ha significado un gran desafío para el país, debido a sus efectos causados sobre las actividades económicas, reduciendo en gran medida los ingresos de la población y aumentado con ello la inseguridad alimentaria como el resultado a la recesión económica mundial que estamos viviendo.

Para hacer frente a los efectos ocasionados por el COVID-19; el Gobierno Central asignó fondos especiales, ascendente a RD\$5,000.00 millones para financiar operaciones de crédito, destinados para la reactivación del sector agropecuario a una tasa de interés del cero (0%), considerando que la agricultura se ha convertido en parte esencial para garantizar la seguridad alimentaria.

Para lograr la sustentabilidad del desarrollo, los países del tercer mundo se plantean grandes retos y desafíos, como son elevar el dinamismo y la competitividad de los sectores productivos, frente a la participación en las relaciones económicas internacionales y la necesidad de crear paralelamente el andamiaje económico, social, político, institucional y tecnológico que coadyuve a revertir el deterioro de los recursos naturales; así como los factores que intervienen en el proceso productivo.

La competitividad internacional constituye un conjunto de elementos que abarcan la capacidad estratégica y políticas macroeconómicas, aspectos que definen la revisión de la estructura tradicional de mano de obra barata, con escaso desarrollo tecnológico y las políticas de precios.

Con la apertura de los mercados y la conformación de los grandes bloques económicos se determinaron la suspensión de barreras proteccionistas y la eliminación de subsidios a la producción y a las exportaciones de productos de origen agrícola, factores que debido a la fragilidad de las economías de los países en desarrollo aún mantienen vigencia.

En el caso de República Dominicana, para alcanzar las metas del libre comercio en el sector agropecuario, el programa de subsidios en los Estados Unidos continúa siendo una limitante; por lo que para lograr la competencia se precisa de la aplicación de una política proteccionista y de apoyo a la generación, transferencia e innovación, con mira a incrementar la producción y generar excedentes para las exportaciones. De manera que nuestros productos del sector agropecuario puedan competir en los mercados internacionales.

### **3.2 El Sistema Financiero Dominicano**

El Sistema Financiero Dominicano en la actualidad está conformado por más de 200 entidades crediticias. Estas operan como intermediarias financieras, clasificadas en Bancos Múltiples, Bancos de Desarrollo, Asociaciones de Ahorros y Préstamos, Corporaciones de Créditos, entre otras.

Existen instituciones del Estado destinadas al crédito rural, entre las cuales, se destaca el Banco Agrícola, como la única entidad que canaliza la totalidad de su Cartera al financiamiento y apoyo de actividades agropecuarias y diversificación rural.

El marco regulatorio y normativo del sistema financiero, ha sido fortalecido con la aprobación del Reglamento de Aplicación de la Ley Monetaria y Financiera No.183-02, para que las entidades de intermediación financiera tengan mayor transparencia, disciplina y control en sus operaciones. La indicada ley procura el normal funcionamiento del sistema, orientado al cumplimiento de las condiciones de liquidez, solvencia y fortalecimiento en general.

Estas reglamentaciones y normativas tienen el aval de los organismos reguladores y supervisores, como son la Junta Monetaria y la Superintendencia de Bancos. La Junta Monetaria dirige la política monetaria, crediticia y cambiaria del país, en tanto que la Superintendencia de Bancos, realiza la supervisión de las entidades de intermediación financiera, con el objeto de verificar el cumplimiento de lo dispuesto en la Ley, además, a reglamentos, instructivos y circulares.

De igual manera, requiere la constitución de provisiones para cubrir riesgos, exigir la regularización de los incumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes e imponer las correspondientes sanciones.

El sistema financiero es un pilar determinante para el funcionamiento y desarrollo del sistema económico, por lo que se deduce, que hay una vinculación entre la estructura financiera de un país y el crecimiento y dinamismo de su economía.

El Sistema Financiero Dominicano ha pasado por etapas críticas, por factores adversos, los cuales han tenido incidencia en el proceso económico del país. En las últimas décadas, las crisis se han manifestado mayormente por la quiebra de bancos, efectos de la tasa cambiaria,



subida en los precios del petróleo, entre otros factores, lo que impacta de forma negativa la producción nacional.

Esas etapas de crisis en el sistema financiero nacional, se refleja en los indicadores económicos y financieros, como el Producto Interno Bruto (PIB), la Tasa de Inflación, lo que se manifiesta en la caída de la economía a través de la disminución de los sectores que conforman el proceso económico nacional.

No obstante, esas etapas de crisis han conllevado que las autoridades tomen medidas precautorias tendentes a corregir las fallas, para garantizar un sistema estable, que cumpla su rol, fortaleciéndose y actualizándose cada vez más, para lograr un mayor desarrollo.

## **IV. DIAGNOSTICO**

### **4.1 Descripción del Banco Agrícola**

El Banco Agrícola de la República Dominicana se rige por una normativa que responde a la orientación del crédito hacia el Sector Agropecuario y la Base Legal que lo sustenta, establece la condición de Institución autónoma y descentralizada del Estado Dominicano, con personalidad jurídica, patrimonio propio, plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Esta Institución fue creada el primero de Junio de 1945, con el nombre de Banco de Crédito Agrícola e Hipotecario de la República Dominicana, mediante la Ley No.908; luego fue designado como Banco de Crédito Agrícola e Industrial de la República Dominicana en el año 1948, con el propósito de que los recursos económicos de la Institución contribuyeran con el sector industrial, permitiendo la Ley canalizar fondos a los sectores agropecuario, industrial, a la vivienda, comercialización de productos agropecuarios y a la operatividad de las empresas del Estado.

Esa ley estuvo vigente hasta el 12 de febrero de 1963, fecha en que se promulgó la Ley de Fomento Agrícola, No.6186, por la cual se rige en la actualidad, con todas las modificaciones realizadas en artículos específicos. El Banco a través de las funciones que le confiere dicha Ley, sirve de instrumento de la Política Agraria del Estado Dominicano.

El historial de las actividades realizadas por esta septuagenaria entidad bancaria, evidencia experiencia en el uso de los recursos financieros dirigidos a lograr mejoras en la agropecuaria nacional en forma integral, orientada a priorizar la calidad productiva y elevar el nivel de vida de todos los sectores de la población rural; a través del otorgamiento de préstamos a corto, mediano y largo plazos.

El Banco Agrícola se rige por un Directorio Ejecutivo, integrado por el Administrador General, quien es su Presidente, con el Sub-Administrador General como suplente y seis miembros titulares, cinco de ellos provenientes del sector privado y un representante del Ministerio de Agricultura, designados por el Poder Ejecutivo. Este consejo directivo fue reestructurado por medio del decreto No.668-11, del Poder Ejecutivo, con el propósito de incorporar mayor nivel de independencia en la estructura de Gobierno Corporativo.

El Banco cuenta con una estructura administrativa integrada por una Administración General, la Sub-Administración General, dos Sub-Administraciones, una Dirección General de Negocios, dieciocho Direcciones Operativas, treinta y dos Sucursales, cinco Regionales y treinta y dos Oficinas de Negocios, apoyado por una nómina de 964 empleados, de los cuales 264 pertenecen a la Oficina Principal y los restantes, a las Sucursales y Oficinas de Negocios. En la actualidad se está estudiando la división de dos Regionales, para de esta manera fusionar unas siete Direcciones Regionales.

#### **4.1.1 Objetivos de la Base Legal**

- Apoyar la oferta de alimentos básicos para la población, a través del crédito a pequeños y medianos productores agropecuarios.
- Dar facilidades crediticias para el fomento y diversificación de la producción agrícola de la República Dominicana.
- Brindar apoyo a las nuevas empresas agrícolas que se crean al amparo de la Ley de Reforma Agraria.
- Contribuir a la estabilización de los precios de los productos agrícolas y pecuarios.
- Crear servicios especiales para propiciar una explotación agrícola sobre bases racionales.
- Propiciar incrementos en la producción agropecuaria, con la finalidad de disminuir importaciones, promover exportaciones y suministrar materia prima a la agroindustria nacional.
- Aumentar los niveles de ingresos e incrementar la creación de empleos rurales.
- Captar recursos por parte del público para el financiamiento del Sector Agropecuario.

### **A fin de alcanzar los objetivos señalados, el Banco está facultado para:**

- Conceder préstamos a corto, mediano y largo plazo destinados a la producción agrícola.
- Crear servicios de asistencia técnica y de provisión o abastecimiento a los agricultores.
- Crear y administrar almacenes generales de depósitos.
- Instalar y administrar establecimientos para beneficiar productos agrícolas.
- Emitir o avalar valores, recibir depósitos, descontar, redescantar y obtener anticipos o cualquier otro tipo de préstamos del Banco Central.
- Obtener financiamiento de cualquier clase de organismos nacionales o internacionales para ser aplicado a las operaciones propias de la institución, en el cual sólo se requerirá la aprobación del Directorio Ejecutivo.
- Realizar además todas las operaciones que estén de acuerdo con sus objetivos.

## **4.2 Política de Crédito**

La política y normativa de crédito del Banco Agrícola de la República Dominicana, está orientada a regular la operatividad interna del financiamiento. En la misma se establecen las bases para identificar, evaluar y mitigar los posibles riesgos inherentes que puedan repercutir en la actividad crediticia.

Está concebida para ser aplicada de forma homogénea, es decir, en todas las operaciones de la Institución. Esta contiene la instrumentación para realizar de manera sistemática y eficiente todas las etapas que involucra la labor del crédito, indicando las facultades que conlleva la autorización de las operaciones.

La política de financiamiento del Banco se orienta al apoyo del medio rural del país, especialmente al sector agropecuario y actividades que dinamicen la economía rural, permitida en el marco de la Ley orgánica de la Institución, en armonía con la Ley No.183-02 Monetaria y Financiera que rige el Sistema Financiero Dominicano.

La Política de Crédito del Banco, abarca los aspectos que le permite la Ley No.6186 de 1963, la cual ha sido objeto de diferentes modificaciones, orienta a ser actualizada, fortaleciendo los servicios, como lo demanda el tiempo, con los ajustes necesarios para el alcance de las metas y el cumplimiento de los objetivos, con enfoque a beneficiar los diferentes subsectores productivos de la Agropecuaria, esencialmente, la unidad productiva familiar.

El Banco concede financiamiento para los fines agropecuarios y otras actividades económicas que se desarrollan en el área rural, las cuales apoyan de una forma u otra la producción, dando preferencia a las actividades ligadas a los quehaceres agrícola, ganadero, agroindustrial, manufacturera, comercialización de productos agropecuarios y pequeñas y medianas empresas, es decir, todas las que además de dar valor agregado, contribuyan a dinamizar la economía rural y la calidad de vida del campo dominicano.

La política contempla que el monto máximo a prestar no puede ser mayor al 5% del capital y reservas del Banco, obtenido del ejercicio del año anterior, pero se permite exceder este límite en proyectos avalados por el Estado Dominicano o de interés nacional.

Los créditos que concede el Banco son a corto, mediano y largo plazos, dependiendo del período de desarrollo de los proyectos. El plazo máximo en la actualidad es de 7 años, canalizado hacia préstamos de cultivos permanentes e inversiones de desarrollo en proyectos agropecuarios. Se aplica un plazo mayor en caso de la ejecución de proyectos especiales, los cuales conlleven convenios contractuales, especialmente cuando se trata de financiamientos con fondos administrados.

En el desenvolvimiento histórico del Banco Agrícola, la tasa de interés aplicada a los diferentes productos del crédito, ha sido establecida por el Directorio Ejecutivo, conforme a una definición de apoyo e incentivo al sector agropecuario, lo que la ha llevado a permanecer por debajo de la tasa de interés activa del Sistema Financiero Nacional. En la actualidad la baja en la tasa de interés ha sido impulsada desde el gobierno en su afán por reducir los costos de producción y mejorar la rentabilidad de los productores; destacándose la tasa cero.

En la actualidad la tasa que se aplica a los préstamos para la producción es de 8% anual, lo que significa un 0.67% mensual, en beneficio del productor agropecuario dominicano.

Con relación a la garantía exigida para el otorgamiento del crédito, tradicionalmente el Banco concede préstamos con las modalidades de garantías prendarias e hipotecarias. La primera tiene un peso significativo en la cartera de crédito, asociada mayormente a los préstamos dirigidos a los destinos agrícolas, consecuencia de una gran debilidad aun imperante en el país como lo es la ausencia de títulos de propiedad de los terrenos y que responden por lo regular a sujetos de crédito pequeños, medianos productores o unidad de producción familiar. Estos préstamos generalmente dependerán de la clasificación del cliente, siendo ésta de hasta RD\$800,000 para clientes clasificados A, RD\$600,000 para clientes B y RD\$300,000 para clientes C.

Visto los aspectos anteriormente señalados, que incluye el énfasis que hace para fortalecer la equidad de género a través del crédito dirigido a la mujer se puede establecer que, en la política de crédito del Banco, no ha sido aislada la función social concebida respecto a los requerimientos de apoyo al sector agropecuario, representado por los pequeños y medianos productores. Por lo que, ante movimientos bruscos de la tasa de interés en el Sistema

Financiero, la activa del Banco no ha presentado variaciones significativas que lleven correspondencia con dichos movimientos.

### **4.3 Financiamiento Agropecuario y Rol en la Agroalimentación**

El crédito a la agropecuaria y actividades que dinamizan la economía de la zona rural del país, juega un rol de primer orden en el proceso productivo nacional, contribuyendo con la adquisición de insumos y bienes de capital, esenciales para la eficiencia en la producción, procesamiento y comercialización, en general en todos los componentes que conlleva dicho proceso, orientado a lograr una mejor combinación de los factores de producción. El crédito, también permite enfrentar fluctuaciones estacionales de precios, aumentar el tamaño de la unidad productiva e invertir en infraestructuras vitales.

El crédito agropecuario apoya directamente la producción de más de 50 productos básicos que forman parte esencial de la canasta alimentaria de la República Dominicana. Asimismo, la disponibilidad de crédito posibilita mejoras en la productividad, éste aplicado con la incorporación de tecnología, la cual se actualiza y moderniza periódicamente, lo que contribuye a mejoras en la infraestructura rural.

Mediante la acción del crédito se crea capacidad al productor para aportar y contribuir al dinamismo de la economía en renglones básicos de la alimentación, como el arroz, habichuela, plátano, yuca, entre otros. Estos abastecen el mercado nacional en alrededor del 85%, a la vez, que producen otros con incidencia en las exportaciones para incrementar la generación de divisas.

En el país, el crédito agrícola adquiere mayor relevancia por la gran incidencia del sector agropecuario en la alimentación y sobretodo en el abastecimiento de los productos financiados al mercado local. A la vez, por el gran segmento de la población que directa e indirectamente depende de la agropecuaria, teniendo mayor relevancia en aquellos productores que disponen de escasos recursos y que tienen reducido acceso al financiamiento.

La actividad crediticia del Banco Agrícola tradicionalmente ha estado focalizada de acuerdo a los lineamientos de la política que rige la Institución, enmarcada en la Ley No.6186. Asimismo, ésta se orienta a dar respuesta permanente y coyuntural a la creciente demanda de crédito en el sector agropecuario y zona rural del país.

El Banco desde su creación ha dado respuesta social a la población rural, sirviendo como conductor del crédito dirigido a los pequeños y medianos productores agropecuarios, sobre todo, aquellos que no tienen acceso al financiamiento en la banca privada.

Con esta orientación, el Banco Agrícola representa el principal instrumento de financiamiento a la producción agropecuaria, contribuyendo a que los productores se inserten en la estructura productiva, permitiendo así, la creación de empleos y la generación de ingresos, sostén que garantiza la seguridad alimentaria.

## **4.4 Comportamiento del Financiamiento Agropecuario**

### **4.4.1 Cartera Agropecuaria**

La demanda de financiamiento para las actividades productivas en el sector agropecuario, ha marcado una trayectoria en orden ascendente en la última década. Mientras que la oferta crediticia del Banco Agrícola, única entidad que orienta su cartera total de préstamos al financiamiento de la producción agropecuaria y actividades rurales, es insuficiente a pesar de los grandes aportes realizados por el gobierno central. En tanto, el aporte de la banca privada a este sector siempre ha sido muy limitado, por los factores de riesgos inherentes que pernoctan en dicho Sector. El reducido apoyo de la Banca a la agropecuaria se puede verificar en la participación de la cartera destinada por esas entidades en los últimos años.

En ese contexto, el crédito especialmente de Banca Múltiple, en los últimos años ha disminuido su participación, enfocándose principalmente esta entidad a los clientes comerciales, primordialmente a los grandes productores, teniendo mayor incidencia en la pignoración de productos agrícolas como el arroz y las habichuelas. En tanto que el Bagrícola, por el contrario, se orienta a dar servicios a la unidad productiva familiar dentro del sector agropecuario y ruralidad del país.

La cartera agropecuaria ha experimentado un crecimiento ascendente en la última década, mayormente influenciada por la participación del Bagrícola, pasando de un saldo de RD\$25,143.6 millones en el año 2011 a RD\$55,377.5 al cierre del 2020, promediando por año en ese periodo un saldo de RD\$39,362.7 millones. Las entidades del Sistema Financiero que destinan recursos a las actividades agropecuarias además del Banco Agrícola son la Banca Múltiple y en menor proporción la Banca de Desarrollo y las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, entre otros.

### **4.4.2 Financiamiento del Bagrícola**

El Banco Agrícola desde su creación ha sido un pilar fundamental en el comportamiento de la economía dominicana y en el desarrollo mismo de la nación, a través del financiamiento.

La filosofía del crédito de esta entidad ha sido cambiante y dinámica, como el proceso económico y el desarrollo mismo del país. Durante las primeras fases de operaciones, el Banco orientaba el financiamiento a las actividades agrícola, pecuaria, hipotecaria e industrial. Así también, como al desarrollo profesional y otros servicios variados.

Con la puesta en vigencia de la Ley No. 6186, en febrero del año 1963, el Banco reorienta su accionar crediticio, dirigiendo el financiamiento exclusivamente al fomento agropecuario y servicios ligados a la zona rural. No obstante, la entidad realiza otras operaciones ofertando servicios colaterales, sin perder su esencia y su objetivo primordial. Estos servicios están

dirigidos a expandir su cartera de préstamos y cumplir mejor con la creciente demanda de financiamiento.

En la última década el Banco ha incrementado su volumen de crédito y ha expandido su cartera tanto en el sector agropecuario, como en actividades vinculadas al dinamismo de la economía rural del país, no obstante, la mayor cantidad de recursos, alrededor del 61% estuvieron dirigidos al subsector agrícola.

Este subsector envuelve los rubros agroalimentarios básicos en la dieta de nuestra población del país y que son fundamentales en la canasta familiar. Entre estos están: arroz, plátano, habichuela, banano, papa, yuca, cebolla, ajo, entre otros. Asimismo, la actividad crediticia ha apoyado con financiamiento, la pecuaria, la microempresa rural (MIPYMES) y préstamos de consumo, contribuyendo de esa manera con el combate del flagelo de la pobreza en subsectores donde la mayoría de las entidades del Sistema Financiero no llegan.

Durante el período comprendido entre el 2011 y el 2020, el Banco formalizó préstamos por RD\$164,001,367.5 millones, pasando de RD\$6,768.3 millones en ese primer año de la serie, a RD\$ 19,774.6 millones, al cierre del 2020. El monto total otorgado en la década, registra un promedio por año de RD\$16,400.1 millones.

## **4.5 Diagnóstico Según las 5 Fuerzas de Porter**

Con el objetivo de identificar los factores y situaciones que interfieren en el mercado, en el cual el BAGRICOLA opera se procedió a realizar un diagnóstico basado en las 5 fuerzas de Porter, el cual permite tener una panorámica del entorno de la entidad; los resultados agrupados por los 5 indicadores de este modelo, se describen a continuación:

### **4.5.1 Rivalidad Entre Entidades Existentes**

Analizando el Sistema Financiero Dominicano, se puede destacar la existencia de alrededor de 200 entidades crediticias, de las cuales 17 son Bancos Comerciales, 19 Bancos de Ahorro y Crédito, 18 Corporaciones de Crédito, entre otras. Esto demuestra que hay una alta competencia, dado que sus productos y servicios son similares, pero algunas de estas se especializan en nichos de mercados específicos, para lograr aumentar su ventaja competitiva, orientado su accionar, infraestructuras, recursos humanos y tecnologías a explotar su nicho financiero.

El Sector Agropecuario, en cambio solo cuenta con el Banco Agrícola Dominicano, como entidad financiera especializada en el financiamiento de este sector y de otros que impulsen el crecimiento y desarrollo rural.

#### **4.5.2 Amenazas de Productos y Servicios Sustitutos**

Existen en el sector financiero múltiples servicios que, aunque pueden considerarse sustitutos, no alcanzan los niveles necesarios, para definirse como integral y añadiéndole a esto el sector agropecuario, se asume que estas amenazas son menores, dentro de estos sustitutos podemos destacar, Cooperativas, Asociaciones, Financieras, Usureros, entre otros que no son supervisados por la Superintendencia de Bancos (SIB) y que muchos de ellos operan de manera informal, por lo que los requisitos y procesos burocráticos, para la formalización de sus servicios son mínimos o no existen.

#### **4.5.3 Amenazas de Nuevos Competidores**

En el sistema financiero dominicano, especialmente en el Sector Agropecuario, existen diferentes barreras que impiden que sea fácil el ingreso, aunque a pesar de esto, se considera que existe la amenaza de que ingresen nuevos ofertantes, no obstante, de ser un mercado de alto riesgo, este sector ha tenido un crecimiento considerable donde en tan solo el último año creció la cartera agropecuaria nacional un 5.1%, pese de estar presente la pandemia del Covid-19, la cual trajo como consecuencia la caída de algunos mercados. La barrera principal, es el tiempo que se toma constituir, establecer y posicionar un banco, ya que tener la credibilidad de los clientes lleva años en ganarse; adicionalmente a esto se pueden destacar las barreras tantos legales, las financieras y la alta regulación gubernamental del sector.

#### **4.5.4 Poder de Negociación de Proveedores**

En el sistema financiero nacional, el poder de negociación de parte de los proveedores es mínimo, esto a raíz de que en el país hay bastante oferta de aquellos productos que se consideran necesarios, para sus operaciones diarias. Esto provoca que existan diferentes opciones de compras, lo que se refleja como algo positivo; dentro de estos proveedores podemos destacar: servicios de aseo, fumigación, mobiliarios e insumos de oficinas, equipos informáticos, entre otros.

#### **4.5.5 Poder de Negociación de Clientes**

En el sistema Financiero Nacional y específicamente en los Bancos, la influencia que tienen los clientes de gran poder económico para negociar es bajo, esto se debe a que la Banca se rige por organismos como son: La Junta Monetaria, El Banco Central de la República Dominicana y la Superintendencia de Bancos. A pesar de esto y de las diferentes ofertas que hay en el mercado, los clientes tienen opciones a elegir según aquella alternativa que se ajuste a sus



necesidades y los servicios ofertados por las entidades financieras, entre las que podemos mencionar: tasa de interés, calidad en el servicio, disponibilidad de soluciones electrónicas y el tiempo de respuesta que hay desde el momento en que se hace la solicitud hasta al momento de la formalización, ya que los recursos deben estar disponibles en el tiempo correcto, para una buena utilización de los mismos, esta última ocurre en el sector Agropecuario de la Rep. Dom.



## V. ANÁLISIS SITUACIONAL

### 5.1 Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Con el objetivo de identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Banco Agrícola, la Dirección de Planeación Estratégica, procedió a consultar a funcionarios de la Institución y a través de ellos a sus empleados, cuyos resultados fueron recopilados en una matriz, clasificándolos en factores internos y externos, según el origen situacional.

De esta consulta se seleccionaron los aspectos más relevantes y con mayores niveles de coincidencias en cada una de las variables, permitiendo éstos, ubicar los que tuvieron mayor preponderancia.

La identificación del FODA a través del proceso de consulta, llevó a definir los objetivos estratégicos, los cuales tienen una secuencia lineal de acciones y tareas, en función de los objetivos estratégicos definidos en el Plan.

Los resultados de la indicada consulta clasificada y agrupada, se describen a continuación:

## IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

### 5.1.1 Situación Interna

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en el Financiamiento del Sector Agropecuario.</li> <li>• Convenios Interinstitucionales donde se ofertan nuevos servicios, mediante el apoyo al sector agropecuario.</li> <li>• Cartera especializada al servicio de la agropecuaria.</li> <li>• Presencia Institucional a nivel nacional, inclusive donde otras Instituciones del sistema no tienen cobertura.</li> <li>• Experiencia en ejecución y manejo administrativo de Proyectos con recursos de Organismos Nacionales e Internacionales.</li> <li>• Solidez y Experiencia en la Actividad Agropecuaria del país.</li> <li>• Tasa de interés activa, por debajo de la del Sistema Financiero.</li> <li>• Buena credibilidad y confianza en el Sector Agropecuario, en más de siete décadas de operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta limitada en los servicios financieros, tales como: tarjeta de crédito, cambio de divisas, cuentas corrientes, cajeros automáticos, etc.</li> <li>• Financiamiento a un sector de alto riesgo.</li> <li>• Cobertura limitada de seguros a las actividades agropecuarias.</li> <li>• Recursos limitados para la atención de la demanda del sector.</li> <li>• Baja inversión en estrategia de marketing para promover productos y servicios.</li> <li>• Alta concentración de la cartera de préstamos en renglones agrícolas específicos.</li> <li>• Lentitud jurídica en la aplicación de adjudicaciones por embargos a garantías crediticias.</li> </ul>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamiento preferencial a pequeños productores sin solidez en la garantía del financiamiento.</li> <li>• Presencia de Personal Técnico con experiencia en el financiamiento, diseminado por todas las comunidades del país.</li> <li>• Trato personalizado a los clientes en sus unidades de producción.</li> <li>• Institución autorizada a recibir los valores de la Ley 17-88 sobre depósitos de alquileres.</li> <li>• Desarrollo de programa de capacitación, al personal de la Institución.</li> <li>• Fortalecimiento del financiamiento a préstamos de consumo, factoring, pignoración, entre otros.</li> <li>• Incursión en servicios colaterales orientados a expandir la cartera de préstamos.</li> <li>• Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana empresa rural.</li> <li>• Leyes especiales que favorecen sus operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad en el cobro de los recursos financiados.</li> <li>• Gran volumen de clientes precaristas.</li> <li>• Alto porcentaje de los préstamos, tienen garantía débil para avalar dichos préstamos.</li> <li>• Procesos de trámites burocráticos lentos para solicitud del crédito.</li> <li>• Alta dependencia del Estado Dominicano.</li> <li>• Las actividades agropecuarias, sujetos de crédito, son muy vulnerables debido a los factores climáticos.</li> <li>• Competitividad limitada en la tasa de interés.</li> <li>• Indefinición y falta de impulso en la política de captación de ahorros y valores del público.</li> <li>• Limitación en los sistemas de alertas tempranas sobre prevención de lavado de activos.</li> </ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 350 mil unidades productivas agropecuarias en todo el país, sujetas de financiamiento.</li> <li>• Mercado natural cautivo y estructura con capacidad para expandir los servicios.</li> <li>• Plazos en el financiamiento acorde al ciclo del cultivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones legales para ampliar operaciones.</li> <li>• Niveles de conocimientos limitados en normas y riesgos bancarios.</li> <li>• Falta de vínculo a nivel informático con el sistema financiero nacional.</li> <li>• Limitado cumplimiento en las normas bancarias.</li> <li>• Falta de software para la administración y manejo integral de los diferentes riesgos.</li> <li>• Lentitud en el proceso de desapoderamiento de bienes adjudicados.</li> </ul>

## IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

### 5.1.2 Situación Externa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de la cartera de préstamos con la creación de una línea de crédito destinada a financiar actividades rurales no agropecuarias.</li> <li>• Redefinición y adecuación de la política de crédito.</li> <li>• Gestión para la integración del sector privado y público para el financiamiento del Sector Agropecuario.</li> <li>• Continuar apoyando el proceso de titulación de la reforma agraria, para la garantía del financiamiento.</li> <li>• Adecuación de la normativa establecida en la Ley No. 6186 de Fomento Agrícola.</li> <li>• Acceso al financiamiento de Organismos Internacionales.</li> <li>• Crear un sistema de tasadores internos al servicio Institucional.</li> <li>• Reducción del tiempo en el trámite de las solicitudes de préstamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigencias de las reglamentaciones bancarias, sin la plataforma institucional necesaria.</li> <li>• Expansión y ubicación estratégica de la competencia.</li> <li>• Lentitud de los procesos en las oficinas del Registro de Títulos para las operaciones del Banco.</li> <li>• Dependencia parcial en cuanto a subsidios por parte del Estado Dominicano.</li> <li>• Servicios financieros de la banca privada que son ofertados por medios electrónicos.</li> <li>• Apoyo a clientes con garantías limitadas para el financiamiento.</li> <li>• Limitaciones legales para ampliar operaciones.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización del proceso al momento de formalización del crédito.</li> <li>• Ampliación del financiamiento hacia la micro, pequeña y mediana empresa, préstamos factoring y de consumo, dentro del proceso de la expansión de la cartera de préstamos.</li> <li>• Diversificación de la cartera de préstamos, orientada a dar apoyo a todas las actividades del sector rural.</li> <li>• Implementación de nuevos servicios colaterales y fortalecimiento de los existentes.</li> <li>• Ampliación de la captación de recursos por parte de los productores a través del Programa de Ahorros y Valores del Público.</li> <li>• Captación de recursos a través de las garantías económicas (Judiciales).</li> <li>• Continuar con las firmas de convenios Interinstitucionales para la oferta de nuevos servicios, con fin a el apoyo al Sector Agropecuario.</li> <li>• Continuar con el apoyo financiero a renglones agropecuarios de menos riesgos como invernaderos, frutales, agroindustria, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos limitados, para ejecución de proyectos orientados a diversificar la cartera.</li> <li>• Avance tecnológico de la banca privada.</li> <li>• Falta de creación de instrumentos que garanticen la cartera (fondos de garantía y contingencia, etc.).</li> <li>• Gestión limitada de cobros a clientes con cartera vencida.</li> <li>• Gastos operativos alto.</li> <li>• Expansión de los servicios de la banca, con la figura financiera subagente bancario.</li> <li>• Tratados Comerciales Internacionales que atentan con las exportaciones nacionales de pequeños productores.</li> <li>• Poco apoyo de organismos financieros internacionales en la ejecución de Programas y/o Proyectos Especiales.</li> <li>• Cambios climáticos y otros fenómenos naturales adversos.</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecución de proyectos de rubros con fines de exportación.</li><li>• Desarrollo de proyectos de financiamiento a la vivienda rural.</li><li>• Desarrollo tecnológico para efficientizar los servicios.</li><li>• Fomento de incentivo en base al desempeño anual.</li><li>• Apoyo tecnológico, para las labores de los Agentes de Desarrollo.</li></ul>	



## **5.2 Misión, Visión y Valores Institucionales**

### **5.2.1 Misión**

Ofrecer servicios crediticios diversificados, para mejorar la producción y productividad en la zona rural, mediante un permanente esfuerzo de capitalización y modernización con tecnología de punta, revalorizando y comercializando sus activos con un personal capacitado y motivado.

### **5.2.2 Visión**

Mantener el liderazgo en el financiamiento al sector agropecuario y responder a las necesidades de los productores con autosuficiencia económica, adecuada infraestructura física, tecnología moderna, recursos humanos comprometidos y una amplia cobertura de la cartera que irradie credibilidad, seguridad y confianza.

### **5.2.3 Valores Institucionales**

#### **Servicio**

La cultura de servicio debe caracterizar el personal, alineado al sentido de colaboración.

#### **Calidad**

Buscar y promover la mejora continua en todas las áreas, involucrando a todo el personal con el objetivo final de la satisfacción del cliente.

#### **Eficiencia**

Aplicación óptima de la utilización de los recursos disponibles para la obtención de los resultados deseados.

#### **Confianza**

Manejamos con honestidad los recursos del público para multiplicarlos en acciones productivas.

#### **Creatividad**

Estamos en permanente esfuerzo en desarrollar las mejores formas para realizar tareas que nos llevan a lograr los objetivos institucionales.

#### **Trabajo en equipo**

La integración y el trabajo en equipo de los recursos humanos garantizan la obtención de los resultados esperados.

## **VI. ESTRATEGIAS**

Las estrategias formuladas que conllevan la ejecución del plan, se formulan en una matriz que recoge los diferentes componentes de las mismas, como son: los objetivos estratégicos, las tareas a desarrollar, los indicadores, los medios de verificación, las áreas responsables de implementarlas, así como las fechas de inicio y finalización de la implementación de las estrategias indicadas, las cuales se describen a continuación:

## Objetivo Estratégico I:

- Consolidar la Sostenibilidad Económica de la Institución

Estrategias y Tareas	Indicadores	Medios de Verificación	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Incrementar la rentabilidad del Banco mediante la diversidad de la Cartera de Crédito	-Incremento de la Cartera -Cantidad de Préstamos -Crecimiento de los cobros de préstamos	Estados Financieros	-Dirección General de Negocios - Dirección de Crédito -Dirección de Cobros - Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024
Mantener bajos niveles de morosidad.	Índice de Morosidad, menor al 8%.	Informe Actividad Crediticia.	-Dirección General de Negocios - Dirección de Cobros - Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024
Contar con un fondeo de bajo costo y diversificado.	-Crecimiento de las Captaciones de Ahorros y Valores -Crecimiento de las Captaciones de Alquileres y Garantías Económicas	Informe de Ejecución Programa de Ahorros y Valores del Público	Dirección General de Negocios - Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024
Ser reconocido como un Banco del Sistema Financiero.	Registro y envío informaciones a Superintendencia de Bancos.	Remisión de Informes	-Dirección de Riesgos	Enero 2021	Diciembre 2024
Mantener el saneamiento de los estados financieros y hacer la publicación reglamentaria en medios de información pública.	Publicaciones en medios de Comunicación Pública.	Estados Financieros	-Dirección de Contraloría -Dirección de Auditoría	Enero 2021	Diciembre 2021
Utilizar eficientemente los recursos.	-Fortalecimiento del Sistema de Control Interno -Seguimiento a resultados de auditorías internas y externas	Auditorías Realizadas	-Dirección de Auditoría -Gerencia de Tesorería	Enero 2021	Diciembre 2024
Gestionar nuevas fuentes de fondeo.	Identificación de fondos para nuevos renglones de financiamiento.	Reuniones a realizar con Organismos Financiadores	-Dirección General de Negocios -Dirección de Créditos -Dirección de Planeación Estratégica	Enero 2021	Diciembre 2024

<b>Estrategias y Tareas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Finalización</b>
Gestionar asignaciones de recursos del Gobierno Central para la ejecución de Proyectos Especiales.	Elaboración de Proyectos de factibilidad sobre nuevos productos.	Proyectos elaborados	-Dirección General de Negocios -Dirección de Planeación Estratégica -Dirección de Créditos	Enero 2021	Diciembre 2024
Promover el incremento de la Captación de Ahorros y Valores del Público, principalmente entre los medianos y pequeños productores.	-Realización de actividades de promoción del Ahorro -Programa de propaganda y publicidad en medios de comunicación	-Actividades Realizadas -Propagandas y publicidad colocadas	-Dirección General de Negocios -Dirección de Relaciones Publicas y Mercadeo -Sucursales - Oficinas de Negocios	Enero 2021	Diciembre 2024
Impulsar la modificación de la Ley de Alquileres como instrumento especial de captación de recursos de bajo costo y largo plazo, esencialmente para fomento y desarrollo.	Aprobación Ante proyecto de Ley de Alquileres.	Reuniones con Legisladores.	-Dirección General de Negocios -Consultoría Jurídica -Sección de Alquileres	Enero 2021	Diciembre 2024
Reubicación y readecuación de estructuras y procesos de mercado para los productos y servicios de la Institución.	Elaboración de procesos, procedimientos y actividades específicas de reubicación y adecuación.	Documento de políticas actualizados.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Planeación Estratégica -Direcciones Regionales -Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2021
Mantener la gestionar Fondos de Fideicomisos para destinos agrícolas o financiamientos especiales.	Implementación de nuevos destinos a financiar.	Destinos de financiamiento nuevos incorporados.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Planeación Estratégica -Dirección de Crédito -Direcciones Regionales	Enero 2021	Diciembre 2024

## Objetivo Estratégico II:

- **Contribuir a Elevar el Nivel de Competitividad del Sector Agropecuario Nacional**

Estrategias y Tareas	Indicadores	Medios de Verificación	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Desarrollar niveles tecnológicos que permitan ampliar el mercado de las empresas agropecuarias.	Aplicación de nuevos paquetes tecnológicos.	Informes	-Dirección General de Negocios -Direcciones Regionales -Sucursales - Oficinas de Negocios	Enero 2021	Diciembre 2024
Fortalecimiento de los programas de los productos y servicios Implementados por el Banco acordes con las necesidades de los clientes y los cambios que demanda el desarrollo del medio rural.	Ampliación de la oferta de productos y servicios.	Listados de nuevos productos y servicios implementados.	-Dirección General de Negocios -Sucursales - Oficinas de Negocios	Enero 2021	Diciembre 2024
Desarrollar el financiamiento a cadenas productivas para optimizar la rentabilidad de las actividades desarrolladas en el sector agropecuario.	Diversificación de la cartera según necesidades del cliente.	Informes actividad crediticia.	-Dirección Planeación Estratégica -Dirección de Créditos	Enero 2021	Diciembre 2024
Fortalecer el financiamiento a la producción agrícola en ambiente controlado.	-Cantidad de Préstamos -Monto de Préstamos -Número de Beneficiados	Informes actividad crediticia.	-Dirección Planeación Estratégica -Dirección de Créditos -Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024
Incrementar la producción de productos orgánicos para la exportación.	-Cantidad de productos -Identificación de mercados	Informe de producción de productos orgánicos.	-Direcciones Regionales -Sucursales -Oficinas de Negocios	Enero 2021	Diciembre 2024

### Objetivo Estratégico III:

- **Ampliar la Cobertura de los Destinos y Servicios que Ofrece el Banco**

Estrategias y Tareas	Indicadores	Medios de Verificación	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Incrementar el financiamiento al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa rural y los préstamos Factoring.	-Cantidad de Préstamos -Monto de Préstamos -Número de Beneficiados	Informes actividad crediticia.	-Dirección Planeación Estratégica -Dirección de Créditos	Enero 2021	Diciembre 2024
Captar mayor cantidad de clientes a través de servicios financieros especializados al sector agropecuario.	Realización estudio de mercado sobre detección necesidades de los clientes.	-Informe de impacto de estudio -Cantidad de clientes	-Dirección de Créditos -Sucursales -Oficinas de Negocios	Enero 2021	Diciembre 2024
Ampliar la cobertura de los créditos orientados al consumo como mecanismo rápido de retorno.	-Cantidad de Préstamos -Monto de Préstamos -Número de Beneficiados	Informes actividad crediticia.	-Dirección Planeación Estratégica -Dirección de Créditos	Enero 2021	Diciembre 2024
Dedicar un segmento de la cartera para atender requerimientos de actividades diversas en la zona rural.	Elaboración de Proyectos sobre desarrollo de nuevos patrones de producción y servicios.	Informe de Impacto de nuevos patrones de producción y servicios.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Créditos	Enero 2021	Diciembre 2024
Identificación de negocios atractivos a clientes, factibles y rentables.	Realización estudio de mercado sobre detección necesidades de los clientes.	Informe de estudio.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Créditos -Direcciones Regionales -Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024
Identificación de nuevos nichos de mercados y fortalecimiento de los ya existentes.	Realización estudio de mercado y detección de necesidades de los clientes.	Informe de estudio.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Créditos -Direcciones Regionales -Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024

## Objetivo Estratégico IV:

- **Mantener y Fortalecer los créditos al Sector Agropecuario, orientados fundamentalmente a los pequeños y medianos productores.**

Estrategias y Tareas	Indicadores	Medios de Verificación	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Impulsar la producción de maíz y sorgo usada en la alimentación de la porcicultura y avicultura; la cual en su mayoría es importada.	Diversificación de la cartera según necesidades del cliente.	Informes de nuevos renglones.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Créditos -Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024
Incentivar y apoyar el relanzamiento de la producción de rubros agropecuarios generadores de divisas; así como también la producción de la horticultura, bajo ambiente controlados o invernaderos.	Elaboración programas especiales de financiamiento, a rubros exportables como: tabaco, frutales, aguacate, piña, banano, coco, mango, cacao, café.	Informe Impacto del programa.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Créditos -Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024
Apoyar la producción de caña, mediante el financiamiento a través del crédito a los colonos azucareros.	Elaboración programas especiales de financiamiento.	Informe Impacto del programa.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Créditos -Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024
Bancarizar mediante crédito oportuno con asistencia técnica a los pequeños productores agropecuarios.	Establecimiento de programa de acuerdo a las necesidades del cliente.	Informe de clientes atendidos con asistencia técnica.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Créditos -Direcciones Regionales -Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024
Incentivar a través del financiamiento la formación de cadenas productivas.	-Cantidad de Préstamos -Monto de Préstamos -Número de Beneficiados	Informe actividad crediticia.	-Dirección de Créditos -Direcciones Regionales -Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024
Continuar los desembolsos en tiempo oportuno, de acuerdo a la estacionalidad de los cultivos.	Establecimiento programa de desembolsos para reducir tiempo.	Informe comparativo tiempo de desembolso.	-Direcciones Regionales -Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024
Mantener el liderazgo en la microfinanza del sector agropecuario.	Participación en microfinanza rural.	Informe actividad crediticia.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Créditos -Direcciones Regionales -Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024

<b>Estrategias y Tareas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Finalización</b>
Brindar innovación tecnología (paquete tecnológico), en el desarrollo de las actividades.	Optimización de tiempo en los procesos.	Resultados operacionales	-Dirección General de Negocios -Dirección de Créditos -Direcciones Regionales -Sucursales	Enero 2021	Diciembre 2024
Reactivar el Sector Agropecuario mediante colocación de créditos a tasa 0, orientados fundamentalmente a los pequeños y medianos productores.	-Cantidad de Préstamos -Monto de Préstamos -Número de Beneficiados	Informe actividad crediticia.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Créditos	Octubre 2020	2021
Adecuar los costos de producción a la realidad imperante.	Elaboración guía de Costos	Informes de costos	-Dirección General de Negocios -Sucursales -Planeación Estratégica	Enero 2021	Diciembre 2024



## Objetivo Estratégico V:

- Fortalecer la Estructura de Cobros de Préstamos

Estrategias y Tareas	Indicadores	Medios de Verificación	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Realizar un programa de vencimiento diario y mensual de los préstamos y dar seguimiento continuo de acuerdo a la programación.	Programa de cobros anuales.	-Reporte de cobros -Informe actividad crediticia	-Dirección General de Negocios -Dirección de Cobros -Direcciones Regionales -Sucursales -Oficinas de Negocios	Enero 2021	Diciembre 2024
Establecimiento de metas individuales para cobros en las sucursales.	Programa de cobros anuales.	Informe de resultados evaluación metas establecidas.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Cobros -Direcciones Regionales -Sucursales -Oficinas de Negocios	Enero 2021	Diciembre 2024
Evaluar periódicamente los resultados del programa de vencimiento de préstamos de acuerdo a los reportes y cuotas de préstamos a vencer.	Programa de cobros anuales.	Informes de resultados.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Cobros	Enero 2021	Diciembre 2024
Realizar cobros de manera efectiva a las cuentas por cobrar de los vinculados (Instituciones del Estado).	Establecimiento de metas de cobros.	Informe de resultados evaluación metas establecidas.	-Direcciones Regionales -Sucursales -Oficinas de Negocios	Enero 2021	Diciembre 2024
Establecer la política de segmentación de los clientes de acuerdo a los lineamientos de la normativa bancaria.	Diseño de políticas de segmentación.	Elaboración de listado de clientes.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Cobros	Enero 2021	Diciembre 2024
Pasar cartera de difícil cobro a oficina jurídica contratada.	Clasificación de cartera.	Elaboración de listado de clientes.	-Dirección General de Negocios -Dirección de Cobros	Enero 2021	Diciembre 2024
Promover una agricultura de contrato garantizante de mercados seguro para los productores.	Diseño de compromiso de agente de retención de la cobranza por parte de comercializadoras	Elaboración de contrato de Cesión de Crédito	Dirección General de Negocios Dirección de Crédito Dirección de Cobros	Enero 2021	Diciembre 2024

## Objetivo Estratégico VI:

- **Rediseñar una estructura organizacional enfocada en los clientes, para la gestión de negocios con procesos cada vez más simples.**

Estrategias y Tareas	Indicadores	Medios de Verificación	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Revisar, actualizar y elaborar manuales y procedimientos organizacionales, acorde a los lineamientos de la administración monetaria y financiera.	Cantidad de manuales y procedimientos rediseñados.	Manuales y procedimientos rediseñados.	-Dirección Planeación Estratégica -Dirección de Riesgos	Enero 2021	Diciembre 2024
Desarrollar procedimientos para la evaluación de la solvencia de los posibles prestatarios, y de sus sistemas productivos, con vista a la prevención de las dificultades de recuperación de los créditos.	Cantidad de manuales y procedimientos elaborados.	Manuales y procedimientos elaborados.	-Dirección Planeación Estratégica -Dirección de Riesgos -Dirección de Créditos	Enero 2021	Diciembre 2024
Promover la concientización individual y colectiva de la obligación de pago oportuno de los créditos.	Cantidad de actividades realizadas de concientización.	Actividades realizadas	-Dirección General de Negocios -Dirección de Cobros -Direcciones Regionales -Sucursales -Oficinas de Negocios	Enero 2021	Diciembre 2024
Adecuar la infraestructura física de las unidades operativas de la institución.	Cantidad de Sucursales y Oficinas de Negocios Remodeladas.	Sucursales y Oficinas de Negocios Remodeladas.	Dirección de Servicios Administrativos.	Enero 2021	Diciembre 2021
Dotar de mobiliarios modernos a las sucursales y las áreas de atención al cliente.	Cantidad de Sucursales y Oficinas de Negocios dotadas de mobiliarios.	Mobiliarios entregados	Dirección de Servicios Administrativos.	Enero 2021	Diciembre 2024
Continuar preparando las condiciones para el cumplimiento de las normas bancarias.	Incorporación de nuevas herramientas tecnológicas.	Herramientas incorporadas	-Dirección Tecnología de la Información -Dirección de Riesgos -Dirección de Contraloría	Enero 2021	Diciembre 2021
Aplicar la transparencia en toda la función institucional.	Fortalecimiento Líneas de Gobierno Corporativo.	Informe enviado a la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones del Estado.	-Todas las Direcciones -Sucursales -Oficinas de Negocios	Enero 2021	Diciembre 2024

## Objetivo Estratégico VII:

- **Orientar la Gestión de los Recursos Humanos Hacia los Resultados Estratégicos de la Institución**

Estrategias y Tareas	Indicadores	Medios de Verificación	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Contar con personal de adecuada competencia técnica, profesional y de gestión.	Cantidad de recursos humanos capacitados, según perfil y en base a resultados de evaluación de desempeño.	-Actividades realizadas -Listados de participantes -Firmas de participantes -Material entregado -Fotos	-Dirección de Recursos Humanos	Enero 2021	Diciembre 2024
Desarrollar programas de capacitación conforme las características y necesidades de los cargos, para que técnicos y funcionarios logren responder a los cambios institucionales.	Cantidad de eventos de capacitación.	-Actividades realizadas -Listados de participantes -Firmas de participantes -Material entregado -Fotos	-Dirección de Recursos Humanos	Enero 2021	Diciembre 2024
Realizar talleres sobre riesgo financiero dirigidos a productores agropecuarios clientes.	Cantidad de talleres	-Talleres realizados -Listados de participantes -Material entregado -Fotos	-Dirección de Riesgos -Dirección de Recursos Humanos	Enero 2021	Diciembre 2021
Capacitar al personal del área de negocios y los analistas de la Dirección de Riesgos para identificar las exposiciones a riesgos en las operaciones financieras.	Cantidad de eventos de capacitación.	-Actividades realizadas -Listados de participantes Firmas de participantes -Material entregado -Fotos	-Dirección General de Negocios -Dirección de Riesgos -Dirección de Recursos Humanos	Enero 2021	Diciembre 2024
Lograr que el personal se sienta satisfecho e identificado con el Banco.	Establecimiento de sistema de incentivos al personal.	-Resultados evaluación de desempeño - Escala salarial por perfil de puesto y competencia	-Dirección de Recursos Humanos	Enero 2021	Diciembre 2024
Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal.	Cantidad de talleres de motivación.	-Talleres realizados -Listados de participantes -Material entregado -Fotos	- Dirección de Recursos Humanos	Enero 2021	Diciembre 2024
Promover el cumplimiento del Código de Ética de los empleados del Banco.	Cantidad de actividades realizadas para la promoción del Código de Ética.	-Actividades realizadas -Listados de participantes -Firmas de participantes -Material entregado -Fotos	- Dirección de Recursos Humanos	Enero 2021	Diciembre 2024

## Objetivo Estratégico VIII:

- **Modernizar las Operaciones a través del Sistema Informático, Involucrando todas las Actividades Financieras de la Institución**

Estrategias y Tareas	Indicadores	Medios de Verificación	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Contar con un sistema integrado de información.	Instalación de sistema	-Registro de informaciones -Nuevas herramientas tecnológicas instaladas -Capacitación del usuario	Dirección de Tecnología de la Información	Enero 2021	Diciembre 2021
Instalar un sistema informático que integre y complemente todas las actividades que realiza la entidad.	Adquisición de sistema	-Mejora en plataforma informática -Actualización tecnológica	Dirección de Tecnología de la Información	Enero 2021	Diciembre 2021
Establecer mecanismos eficaces en el análisis y crítica de la información disponible del sistema informático.	Conocimiento de la utilidad de los diferentes reportes.	Resultados de análisis de las fortalezas y debilidades del sistema	Dirección de Tecnología de la Información	Enero 2021	Diciembre 2024
Readecuar el sistema de información del cliente.	Realización de estudios de actualización del sistema.	Actualización periódica información del cliente	Dirección de Tecnología de la Información	Enero 2021	Diciembre 2024
Mantener un buen equipo técnico para dar seguimiento al sistema informático.	Capacitación continua del equipo técnico.	-Actividades realizadas -Listados de participantes -Fotos	Dirección de Tecnología de la Información	Enero 2021	Diciembre 2024
Disponer de adecuados controles de seguridad del sistema informático.	Fortalecimiento del sistema del control interno.	- Reportes de cantidad de casos detectados	-Dirección de Tecnología de la Información -Dirección de Contraloría -Dirección de Auditoría	Enero 2021	Diciembre 2024
Ejecutar las auditorías de sistemas.	Fortalecimiento del sistema	Informe de resultados de auditoría	-Dirección de Tecnología de la Información -Dirección de Contraloría -Dirección de Auditoría	Enero 2021	Diciembre 2024
Monitorear el sistema aplicando procedimientos establecidos en riesgo operacional.	Implementación de un sistema de gestión integral de riesgos.	-Registro de información -Medición de riesgos	-Dirección de Tecnología de la Información -Dirección de Riesgos	Enero 2021	Diciembre 2024

## VII. MEDIOS ESTRATÉGICOS

### 7.1 Programas y Presupuestos Financieros

#### 7.1.1 Programa de Préstamos 2021-2024

Las metas definidas en las colocaciones de recursos para el horizonte del plan, llevan correspondencia con las estrategias de mejoras en la gestión del crédito, producto de ello, el programa de préstamos para el período 2021-2024 ha sido estimado en base a un incremento de 3.0% anual.

En la estimación del programa de préstamos se tomó en consideración que los productores agropecuarios sean más competitivos y puedan insertarse gradualmente en el esquema de integración que demandan los mercados, condición que implica aumento de los requerimientos de recursos para implementar sus actividades.

El crédito del Banco se orienta prioritariamente al logro de una agricultura competitiva, por lo que debe ser oportuno, ágil, suficiente y de alcance nacional, dirigido a que el productor pueda incorporar la tecnología requerida y transformar su unidad productiva en empresas modernas y rentables.

En el lapsus de ejecución del plan, se consideran prioritario los renglones agrícola y pecuario, actividades que contribuyen a suplir la oferta alimentaria nacional y permiten mejorar el nivel de vida de los habitantes de la zona rural. Mientras que otras actividades a financiar, las cuales han sido impulsadas en los últimos años, son las micro, pequeñas y medianas empresas, y los préstamos de consumo, renglones complementarios a la agropecuaria que amplían el radio de acción de la Institución, con actividades menos riesgosas y que diversifican la cartera de préstamos.

Para el año 2021 el programa de préstamos se estimó en RD\$27,337.8 millones, de los cuales el 61.96% corresponde al subsector agrícola, con un monto ascendente a RD\$16,937.4 millones. A este subsector corresponde el arroz, cultivo de mayor demanda de recursos, por ser de consumo generalizado en la población nacional, además se incluye la implementación de las áreas para cultivar renglones como cereales, leguminosas, oleaginosas, musáceas, hortalizas, frutales, raíces y tubérculos.

Al renglón pecuario en el primer año de ejecución del plan se estimó el 16.5% del programa, con un monto de RD\$4,518.1 millones, el cual incluye el ganado vacuno, porcino, sub sector avícola y la producción de leche, entre otros. En tanto que, para las micro, pequeñas y medianas empresas se estimó un 20.4%, permitiendo la implementación de pequeños negocios, tales como colmados, salones de bellezas, talleres, ferreterías, heladerías, préstamos factoring y para los préstamos de consumo se asignó un 1.1%.

Cabe destacar que, para los lineamientos generales de este plan, se tomaron en cuenta diferentes estrategias de acción orientadas a que la Institución opere con eficiencia e independencia económica y que los recursos para sustentar su operatividad se obtengan internamente de las actividades inherentes a su funcionamiento, tales como los cobros de los préstamos otorgados y las captaciones de ahorros y valores del público.

Para el año 2021, se estima que la institución canalice recursos frescos a nivel nacional, por un monto ascendente a RD\$27,337.8 millones, los que están contemplados en su programa de préstamos, para fomentar los renglones tradicionales del sector agropecuario e implementar actividades complementarias como la comercialización de productos agropecuarios, manufactura y pequeñas y medianas empresas que inciden en el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del campo.

Los recursos a canalizar en el primer año del plan provendrán en un 85.2% de los cobros programados en el mismo año, los que se han estimado en RD\$23,302.9 millones. Asimismo, 12.8% serán de las captaciones de ahorros y valores, ascendentes a RD\$3,500.3 millones, los depósitos de alquileres han sido estimados en RD\$183.3 millones, es decir un 0.7%, las garantías económicas aportarán RD\$224.2 millones, lo que representa un 0.8% y el restante 0.5% será cubierto con los aportes del gobierno y la disponibilidad de recursos del año anterior.

En los tres años siguientes de ejecución del plan, los recursos a canalizar por la institución provendrán en la misma proporción de las fuentes señaladas, previendo otorgar préstamos para el año 2024, por un monto ascendente a RD\$29,872.8 millones, de los cuales RD\$25,463.6 millones procederán de los cobros programados, RD\$3,660.1 millones de las captaciones de ahorros del público, RD\$191.7 millones de los depósitos de alquiler y RD\$234.4 millones de las garantías económicas.

**Cuadro No.7**  
**Proyecciones Programa de Préstamos**  
**(En Millones de RD\$)**  
**Años 2021-2024**

Sectores	Años			
	2021	2022	2023	2024
Agrícola	16,891.4	17,398.1	17,920.1	18,457.7
Pecuario	4,521.7	4,657.4	4,797.1	4,941.0
Micro, Pequeña y Med. Empresa	5,625.5	5,794.3	5,968.1	6,147.1
Préstamos de Consumo	299.2	308.2	317.4	326.9
<b>Total</b>	<b>27,337.8</b>	<b>28,157.9</b>	<b>29,002.7</b>	<b>29,872.8</b>

### 7.1.2 Programa de Cobros 2021-2024

La ejecución del Plan Estratégico 2021-2024 contempla elevar el índice de cobro, mediante el seguimiento a los préstamos que vencerán en el periodo, así como por concepto de cartera vencida, cuotas a vencer, cuotas vencidas y por los recursos a cobrar de las colocaciones recurrentes. Esto conllevará al establecimiento de un sistema de cobros sólido y eficiente, de esa forma se contribuirá a mantener y ampliar la operatividad crediticia a todos los habitantes de la zona rural y al fortalecimiento del sector agropecuario.

En el programa de cobros para el periodo 2021-2024, se contempla recuperar un monto de RD\$97,490.6 millones, basado en el criterio de que la cartera de préstamos ha crecido y se espera seguirá creciendo en los años venideros, incremento que sustenta el gran aporte que la institución está brindando al sector agropecuario.

De ese monto estimado a cobrar en el horizonte del plan, para el primer año de ejecución se estima RD\$23,302.9 millones, lo que representa el 23.9% del monto total del cuatrienio, para el año 2022 se programó una recuperación de recursos de RD\$24,002.0 millones, es decir, un 24.6% del total. En el 2023 los cobros representarán el 25.4% del monto programado para el periodo, siendo este de RD\$24,722.0 millones. En el 2024 los cobros serán de RD\$25,463.7 millones, equivalente al 26.1% del total.

Los cobros programados por concepto de préstamos a vencer y cuotas a vencer durante el horizonte de ejecución del plan estratégico serán de RD\$43,114.4 millones, es decir, un 44.2% del programa global proyectado para el periodo, distribuido en RD\$26,292.0 millones de préstamos a vencer y RD\$16,822.4 millones por cuotas a vencer.

El monto a retornar por concepto a cobros por cuotas vencidas y cartera vencida representa un 9.56% del total a cobrar en el periodo, correspondiendo a RD\$9,317.6 millones. De éste, a la cartera vencida corresponden RD\$5,026.9 millones y por cuotas vencidas RD\$4,290.7 millones.

Para estas proyecciones se ponderó el esfuerzo a realizar para el cobro de préstamos, así como la promoción de una cultura de cumplimiento de la clientela de la institución; ambos aspectos considerados como acciones estratégicas en el presente plan.

Los préstamos a colocar en el periodo 2021-2024, permitirán entrada de recursos por un monto de RD\$45,058.5 millones. Estos cobros por programa de préstamos representan el 46.2% del monto total proyectado para el horizonte del plan.

Las metas planificadas serán alcanzadas logrando que el financiamiento otorgado sea suficiente para llevar a cabo una explotación adecuada y rentable que permita ingresos satisfactorios al productor y una mejor posición para el retorno de los préstamos a conceder por el Banco.

**Cuadro No.8**  
**Proyecciones Programa de Cobros**  
**(En Millones de RD\$)**  
**Años 2021-2024**

Renglones	Años			
	2021	2022	2023	2024
Préstamos a Vencer	6,284.5	6,473.0	6,667.2	6,867.2
Cuotas a Vencer	4,021.0	4,141.6	4,265.9	4,393.9
Cuotas Vencidas	1,025.6	1,056.4	1,088.1	1,120.7
Cartera Vencida	1,201.6	1,237.6	1,274.7	1,312.9
Programa de Préstamos	10,770.2	11,093.3	11,426.1	11,768.9
<b>Total</b>	<b>23,302.9</b>	<b>24,002.0</b>	<b>24,722.0</b>	<b>25,463.6</b>

### 7.1.3 Programa de Captación de Ahorros y Valores del Público 2021-2024

Con el propósito de llevar el servicio de ahorros a los lugares más distantes del territorio nacional y promover la movilización del ahorro rural, se implementó en el año 1984 el programa captación de ahorros y valores del público en el Banco Agrícola.

Para los cuatro años de ejecución del Plan Estratégico se estimó captar recursos brutos por el monto de RD\$119,525.3 millones, monto éste que en su segregación tiene un comportamiento ascendente, partiendo con RD\$28,569.8 millones para el año 2021, hasta finalizar con RD\$31,218.9 millones en el año 2024.

Las captaciones del programa de ahorros y valores se estiman ascenderá fruto de implementar las acciones estratégicas definidas en el presente plan, entre las que se señalan la ejecución de un programa de mercadeo cuya base esencialmente estará dirigido en la promoción de los productos del programa de captación, así como mejoras en los procesos internos y en la plataforma tecnológica.

En el primer año de ejecución del plan se estima que el movimiento bruto de las captaciones a través de los ahorros retirables será de RD\$26,995.1 millones y por concepto de certificados financieros RD\$1,574.7 millones.

En el segundo y tercer año se contempla un incremento en la captación de ahorros en el orden de 3.0%, al estimarse para el 2022 un monto a captar en RD\$29,426.9 millones, distribuidos en RD\$27,805.0 millones por concepto de ahorros retirables y RD\$1,621.9 millones en certificados financieros y en el 2023 el monto será de RD\$30,309.7 millones, de los cuales los ahorros retirables aportarán RD\$28,639.1 millones y los certificados financieros RD\$1,670.6 millones.



Al cuarto año la captación bruta, se estimó en RD\$31,218.9 millones.

El nivel de retención para el período medido por la captación neta está en el orden de RD\$3,500.3 millones en el primer año de la puesta en ejecución del plan, hasta alcanzar unos RD\$3,660.1 millones en el 2024.

**Cuadro No.9**  
**Proyecciones Programa de Captación de Ahorros y Valores**  
**(En Millones RD\$)**  
**Periodo 2021-2024**

<b>Años</b>	<b>Bruto</b>	<b>Neto</b>	<b>Ind. de Retención %</b>
2021	28,569.8	3,500.3	12.3
2022	29,426.9	3,552.8	12.1
2023	30,309.7	3,588.3	11.8
2024	31,218.9	3,660.1	11.7

**Cuadro No.10**  
**Proyecciones Programa de Captación de Ahorros y**  
**Valores Bruto por Instrumento**  
**(En Millones RD\$)**  
**Periodo 2021-2024**

<b>Años</b>	<b>Ahorros Retirables</b>	<b>Certificado Financiero</b>	<b>Total</b>
2021	26,995.1	1,574.7	28,569.8
2022	27,805.0	1,621.9	29,426.9
2023	28,639.1	1,670.6	30,309.7
2024	29,498.2	1,720.7	31,218.9

**Cuadro No.11**  
**Proyecciones Programa de Captación de Ahorros y**  
**Valores Neto por Instrumento**  
**(En Millones RD\$)**  
**Periodo 2021-2024**

<b>Años</b>	<b>Ahorros Retirables</b>	<b>Certificado Financiero</b>	<b>Total</b>
2021	2,652.5	847.8	3,500.3
2022	2,692.3	860.5	3,552.8
2023	2,719.2	869.1	3,588.3
2024	2,773.6	886.5	3,660.1

#### 7.1.4 Programa de Alquileres 2021-2024

La captación de recursos por concepto de depósitos de alquileres en el Banco fue iniciada en el año 1988, mediante la aprobación de la Ley No.8, donde se estableció que los propietarios de infraestructura sujetas a alquiler debían depositar en el Banco Agrícola la suma correspondiente a los depósitos definidos en el contrato de alquiler, de no ser así se le aplicaba un recargo al momento que acude a la institución por un litigio referido a los fines. También se considera la entrada de recursos vía las cuotas de alquiler mensuales que por situación de conflicto recurren a depositar dichas cuotas.

Partiendo de la estrategia de promoción de los alquileres, se estima que los recursos a captar ascenderán en el trayecto de los cuatro años concebidos en el presente Plan Estratégico. La captación de alquileres bruta se estima pasará de RD\$371.7 millones en el año 2021 a RD\$406.2 millones al año 2024, estimándose una retención promedio para el período de 48.2%, por lo que la captación neta pasaría de RD\$183.3 millones en el primer año de ejecución del plan a RD\$191.7 millones en el último año de ejecución.

El programa de alquileres bruto para el período 2021-2024 desagregado por instrumentos tiene estimado RD\$242.1 millones en depósitos normales y RD\$129.7 millones en depósitos consignados en el primer año, ascendiendo el monto para el año 2023 a RD\$394.3 millones y RD\$406.2 millones, en el 2024. Lo que refleja un comportamiento ascendente hasta el final del periodo considerado en el plan.

El programa de alquileres neto por instrumento, partiendo de la retención promedio contemplada en la estimación, define de manera clara el peso específico que tendrán los montos de captación de alquileres por concepto de depósitos normales, los que ocuparían alrededor de un 64% de las entradas globales, reflejando la aplicación de la Ley sin necesidad de esperar un momento de conflicto entre propietarios e inquilinos.

Partiendo de lo anterior, los depósitos de alquileres normales pasarán de RD\$66.8 millones en el año 2017 a RD\$98.2 millones en el año 2020 y los alquileres bajo consignación RD\$46.0 millones en el primer año, para alcanzar RD\$55.2 millones al finalizar el plan.

**Cuadro No.12**  
**Proyecciones Programa de Captación de Alquileres**  
**(En Millones RD\$)**  
**Periodo 2021-2024**

Años	Bruto	Neto	Ind. de Retención %
2021	371.7	183.3	49.3
2022	382.9	186.0	48.6
2023	394.3	187.9	47.7
2024	406.2	191.7	47.2

**Cuadro No.13**  
**Proyecciones Programa de Captación de Alquileres Bruto**  
**(En Millones RD\$)**  
**Periodo 2021-2024**

<b>Años</b>	<b>Normales</b>	<b>Consignados</b>	<b>Total</b>
2021	242.1	129.7	371.7
2022	249.4	133.6	382.9
2023	256.8	137.6	394.3
2024	264.5	141.7	406.2

**Cuadro No.14**  
**Proyecciones Programa de Captación de Alquileres Neto**  
**(En Millones RD\$)**  
**Periodo 2021-2024**

<b>Años</b>	<b>Normales</b>	<b>Consignados</b>	<b>Total</b>
2021	115.2	68.1	183.3
2022	116.9	69.1	186.0
2023	118.1	69.8	187.9
2024	120.5	71.2	191.7

### **7.1.5 Programa de Garantía Económica 2021-2024**

La captación de recursos por el Instrumento Garantías Económicas surge a partir de gestiones realizadas por las autoridades del Banco Agrícola con el Procurador General de la República en el año 2005. De dicha coordinación, resultó una instrucción dirigida a los Magistrados Procuradores Generales de Cortes de Apelación, a partir de esa disposición el Banco aplicó el procedimiento de recibir dichas garantías del Poder Judicial.

Las garantías económicas representan un instrumento de captación de recursos del público a partir del dictamen del poder judicial y de la selección de esta entidad por parte de los imputados para realizar depósito de dinero, valores, con el otorgamiento de prendas e hipotecas sobre bienes libres de gravámenes. Conllevando una póliza de una empresa de seguros dedicada a este tipo de actividades comerciales, con la entrega de bienes o la fianza solidaria de una o más personas solventes.

La entrada de recursos por las garantías económicas desde sus inicios en el año 2005, presenta una tendencia ascendente, moviendo valores por ese concepto a través de las sucursales, por lo que se ha constituido en un instrumento de relevancia, por el gran crecimiento verificado y el reducido costo.

En el transcurso del periodo de ejecución del plan se ha contemplado una captación bruta de garantías económicas de RD\$1,291.1 millones, distribuidos en montos ascendentes, partiendo con RD\$308.6 millones para el primer año, hasta finalizar con RD\$337.2 millones en el año 2024.

Con relación a las garantías netas se ha proyectado un monto de RD\$602.9 millones durante los cuatro años de ejecución del Plan, estimando una retención promedio de 71.0% en el periodo 2021-2024.

**Cuadro No.15**  
**Programa Garantía Económica**  
**(En Millones RD\$)**  
**Periodo 2021-2024**

Años	Bruta	Neta	Ind. de Retención %
2021	308.6	224.2	72.7
2022	317.9	227.6	71.6
2023	327.4	229.8	70.2
2024	337.2	234.4	69.5

### 7.1.6 Presupuesto de Ingresos y Gastos 2021-2024

El presupuesto de ingresos y gastos para el período 2021-2024, fue elaborado considerando como base las variaciones verificadas en el movimiento del conjunto de cuentas de entradas y salidas de recursos en los últimos tres años, respondiendo al interés de hacer más real el proceso de estimación.

En la definición de las metas, se consideraron las estrategias con sus líneas de acciones involucradas en el diseño del Plan. Producto de esto, en la estimación de los ingresos financieros por concepto de cartera de crédito, se consideró la expansión expresada en los programas de préstamos, cobros y ahorros.

Los ingresos financieros se contemplan en RD\$2,333.1 millones al año 2021, entrada que crecerá durante la extensión del período a un nivel de RD\$2,549.5 millones. De igual manera, se estima que ingresarán por este concepto unos RD\$2,224.8 millones en créditos vigentes, vencidos y reestructurado a inicio del periodo, mientras que al final de los cuatro años de ejecución del Plan serían de RD\$2,431.3 millones.

En la partida de otros ingresos operacionales se estimó una entrada de RD\$117.0 millones para el año 2021, ingresos en los que la partida de mayor significación son las comisiones por legalización de contratos y comisión de préstamos CONALECHE y comisiones AGRODOSA.

Por concepto de los gastos estimados en el período, se han considerado niveles de variaciones de acuerdo a las características de las cuentas, en ese sentido se trató de llevar correspondencia con las estrategias definidas en el Plan, especialmente en la administrativa y financiera.

Los gastos financieros se estiman partiendo del comportamiento esperado para el programa de ahorros, valores y alquileres, factor por el que se considera que los compromisos de la institución con el público aumentarán, producto del incremento en los niveles de captaciones. El monto estimado para gastos financieros en el año 2021 corresponde a RD\$341.7 millones, distribuidos en diferentes gastos por depósitos del público. En el año 2023 será de RD\$362.5 millones y al final del período RD\$373.3 millones.

Los gastos generales y administrativos tendrán una línea de comportamiento creciente en el horizonte del plan, asociada a actualizar al nivel real del poder adquisitivo. Estos gastos iniciarían con RD\$1,955.2 millones en el año 2021, gastos que serán absorbidos en un 58.0% en sueldos y bonificaciones del personal permanente. Al finalizar el período los gastos administrativos se estiman en RD\$2,136.6 millones. (Ver Cuadros Anexos).

### **7.1.7 Programa de Capacitación de Empleados 2021-2024**

El plan de capacitación Institucional, fue elaborado, para reforzar y actualizar los conocimientos de nuestros empleados en temas y/o herramientas que son de suma importancia para el Banco.

Se contempla la capacitación durante estos 4 años de todos nuestros empleados en áreas temáticas tales como:

- Tecnología de la Información y Comunicación
- Gestión Bancaria y Gerencia de Proyectos
- Planeación Estratégica
- Riesgo Crediticio
- Relaciones Humanas y Dinámica Grupal
- Redacción Técnica
- Políticas de Crédito
- Contabilidad
- Evaluación Matrices de Riesgos
- Entre otros.

**Cuadro No.16**  
**Programa De Capacitación De Personal**  
**(En Unidad)**  
**Periodo 2021-2024**

AÑOS	PERSONAL CAPACITADO
2021	862
2022	880
2023	909
2024	938

## VIII. RESULTADOS ESPERADOS

- Resultados Esperados por Productos 2021-2024

Producto	Unidad de Medida	2021	2022	2023	2024
<b>Montos Prestados</b>	Millones (RD\$)	27,337.80	28,157.93	29,002.67	29,872.75
<b>Área Financiada</b>	Tareas	1,663,502	1,713,407	1,764,809	1,817,754
<b>Alquileres Captados</b>	Millones (RD\$)	183.3	186.0	187.9	191.7
<b>Ahorros Captados</b>	Millones (RD\$)	3,500.3	3,552.8	3,588.3	3,660.1
<b>Garantías Económicas Captadas</b>	Millones (RD)	224.2	227.6	229.8	234.4
<b>Cobros de Préstamos</b>	Millones (RD\$)	23,302.9	24,002.0	24,722.0	25,463.7

- **Resultados Esperados para el Producto Crédito 2021-2024**

Indicadores	Unidad	2021	2022	2023	2024
Porcentaje de la superficie al Fomento de la producción de Cereales.	Tareas	907,652	934,882	962,928	991,816
Porcentaje de la superficie al fomento de la producción Frutos Menores (plátano, guineo, yuca, yautía, ñame).	Tareas	284,713	293,254	302,052	311,114
Porcentaje de la superficie al Fomento de la producción de Frutales.	Tareas	121,581	125,228	128,985	132,855
Porcentaje del área al Fomento de la producción de diferentes tipos de Hortalizas.	Tareas	58,126	59,870	61,666	63,516
Porcentaje del área al Fomento de la producción de Leguminosas.	Tareas	40,446	41,659	42,909	44,196
Porcentaje de la superficie al Fomento de otros rubros a la producción de Oleaginosas.	Tareas	19,426	20,009	20,609	21,227
Porcentaje de área al Fomento de Productos con fines de exportación.	Tareas	231,134	238,068	245,210	252,566
Porcentaje de apoyo a la Producción Pecuaria	Millones RD\$	4,518.1	4,653.64	4,793.25	4,937.05
Porcentaje de Microempresas Rurales Desarrolladas.	Millones RD\$	5,583.2	5750.696	5,923.22	6,100.91
Porcentaje de Préstamos Otorgados.	Millones RD\$	299.2	308.176	317.42128	326.94392

- **Productos y Beneficiarios 2021-2024**

<b>Productos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Descripción</b>
<p><b>Montos Desembolsados</b></p> <p><b>Área Financiada</b></p>	<p>Recursos destinados a sustentar el Financiamiento de actividades agropecuarias, contempladas en el Programa.</p> <p>Áreas contempladas en el Programa de Financiamiento dirigido a los pequeños y medianos productores agropecuarios.</p>	<p>Productores agropecuario y público en general.</p>	<p>Orientación de crédito alrededor de 123,959 Productores de escasos recursos y que un alto porcentaje no son sujetos de crédito en la Banca Privada por falta de garantía y la actividad a que se dedican.</p>
<p><b>Alquileres Captados</b></p>	<p>Son los recursos obtenidos a través de aplicación Ley Alquileres, para proteger inquilinos</p>	<p>Inquilinos</p>	<p>Personas que se acogen a la aplicación de la Ley, para organizar usuarios y propietarios</p>
<p><b>Ahorros Captados</b></p>	<p>Son los recursos captados del público, que se constituyen en la principal fuente para apoyar el crédito a las actividades del medio rural.</p>	<p>Productores agropecuarios y público en general.</p>	<p>Clientes que depositan recursos en calidad de ahorros con la finalidad de obtener un rendimiento. Recursos que se podrían constituir en garantía para el crédito.</p>
<p><b>Cobro de Préstamos</b></p>	<p>Son los recursos recuperados de los préstamos otorgados los cuales rotan en la cartera de financiamiento.</p>	<p>Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios.</p>	<p>Clientes que pagan préstamos obtenidos para el desarrollo de sus actividades productivas.</p>



- **Medidas de Política 2021-2024**

<b>Medidas de Política</b>	<b>Descripción</b>	<b>Norma</b>
Incremento de la superficie a financiar para producción agropecuaria	Incremento de la superficie a sembrar de los rubros agropecuarios con énfasis en los de la canasta familiar y exportación	Política de Crédito del Banco y Ley de Fomento Agrícola No.6186
Diversificación de la actividad productiva por medio del financiamiento a actividades diversas del medio rural	Financiamiento a todas las actividades que dinamicen el medio rural, incrementen la rentabilidad de los productores y contribuyan a mejorar el rendimiento financiero de la Institución para el fortalecimiento de la cartera de crédito	Política de Crédito del Banco y Ley de Fomento Agrícola No.6186
Establecer controles en los contratos de alquileres para cumplimiento de la Ley Alquileres	Mecanismo que permite crear fuente de recursos para el financiamiento al sector agropecuario, vía los convenios contractuales entre inquilinos y propietarios a partir del cumplimiento de la Ley	Ley de Alquileres No. 17-88
Incrementar la captación de ahorros y valores a través de la propaganda y publicidad en el medio rural	Instrumento de entrada de recursos para sustentar la cartera de préstamos de la Institución proveniente del público	Política de captación de ahorros y valores
Ampliar el seguimiento y control a los vencimientos de préstamos, tendente a disminuir la morosidad a los niveles permitidos por la normativa bancaria	Las actividades de cobros promueven la rotación de los recursos a diferentes actividades de la zona rural, a partir de crear una cultura de pago de los clientes deudores, lo que a su vez incrementa la cartera de préstamos	Política de crédito y reglamentos de la Superintendencia de Bancos
Seguimiento y control de las garantías de préstamos	Asegurar el préstamo mediante el seguimiento de la garantía desde su constitución hasta finalizar el préstamo	Reglamento de Evaluación de Activos (REA) Política de Crédito
Administración y venta de Bienes recibidos en recuperación de préstamos	Aplicar políticas y procedimientos para Bienes recibidos en recuperación de crédito	Reglamento de Evaluación de Activos (REA) Política de Crédito
Contactar e identificar el riesgo crediticio, de liquidez, de mercado y operacional	Monitorear operaciones internas a los fines de controlar el riesgo al que pueda estar expuesta la Institución	Reglamento de Evaluación de Activos (REA) Reglamento de Riesgo de Liquidez y Mercado Reglamento de Riesgo Operacional

## IX. BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS, IMPACTO SOCIOECONÓMICO

### 9.1 Beneficiarios Directos e Indirectos

El horizonte del Plan Estratégico comprende cuatro años, desde el 2021 hasta el 2024. Durante este lapso, el Banco se propone beneficiar 123,959 productores directos considerando la ejecución alcanzada en el periodo pasado, entre ellos pequeños, medianos y microempresarios rurales, diseminados en las áreas de influencia de las treinta y dos sucursales y los treinta y dos oficinas de negocios de la Institución.

Los beneficiarios directos del Plan para el año 2021, se estiman en unos 29,630 productores, los cuales irán aumentando proporcionalmente con el incremento de la cartera de préstamos, hasta llegar a 32,377 productores en el último año de dicho Plan.

Además, los efectos multiplicadores del Plan contribuirán a crear unos 247,918 empleos vinculados indirectamente con las unidades productivas en todo el ámbito económico de la población rural, lo que incrementará los beneficiarios finales a 371,877.

**Productores Directos a ser Beneficiados con la Ejecución del Plan Estratégico**

Años	Productores Beneficiados	%
2021	29,630	23.9
2022	30,518	24.6
2023	31,434	25.4
2024	32,377	26.1
<b>Total</b>	<b>123,959</b>	<b>100.0</b>

### 9.2 Impacto Socioeconómico

La ejecución del Plan tendrá un impacto extraordinario en el aspecto de la vida social y económica de los beneficiarios y de las comunidades rurales, por cuanto podrán demandar los servicios bancarios diversificados, para satisfacer los diferentes tipos de requerimientos de mano de obra y otros insumos necesarios. Se fortalecerán las actividades productivas, tanto del sector agrícola como de los entes vinculados a las micro y pequeñas empresas rurales, las cuales se beneficiarán del crédito público, que le permitirá insertarse en la estructura productiva nacional y por ende, mejorar los servicios de la población rural.

Esto además permitirá un incremento en la producción, que impactará de manera significativa en el Producto Interno Bruto, y como consecuencia, aumentarán los niveles de ingresos de la población, provocando un efecto multiplicador en el resto de las áreas económicas de la nación.

La aplicación de este Plan Estratégico, aportará un ingrediente en la vida de los pequeños, medianos productores que permitirá generar alrededor de unos 247,918 empleos a los sectores productivos de la agricultura, pecuaria, la micro y pequeñas empresas rurales, relacionadas a su vez con el mejoramiento de las infraestructuras sociales y de las comunidades del ámbito rural. Este Plan, además permitirá introducir al corto, mediano y largo plazo una dinámica positiva de desarrollo que impactará en el nivel social y económico de la zona rural.

El impacto del Plan sobre la economía está en función de la perspectiva de desarrollo del país, en especial del ámbito rural en que se ubica; en ese orden, se puede apreciar que el Plan está en la vertiente de los cambios económicos y sociales que exige el país, contribuyendo a una disminución drástica de la migración del campo a la ciudad, y concomitantemente augurando la seguridad alimentaria y contribuyendo a la reducción de los niveles del flagelo de la pobreza en la población.

## X. COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

El Banco Agrícola de la República Dominicana, al facilitar recursos financieros para desarrollar proyectos y actividades productivas del Sector Agropecuario, debe prestar especial atención y mantener una estrecha coordinación con cada una de las Instituciones que participan directa o indirectamente en todo lo relativo a la explotación económica y los recursos naturales para proveer las necesidades de alimentación de la población dominicana.

En ese contexto, el Banco debe tener presente los lineamientos que formule el gobierno vía el Ministerio de Agricultura u otros Ministerios o Instituciones con la finalidad de potenciar el desarrollo integral del país, para de esta manera tener una mayor cobertura de financiamiento, continuando las acciones para activar el proceso modernizante que garantizará su viabilidad y eficiencia económica y financiera.

### **La cooperación debe mantenerse principalmente con:**

**Ministerio de Agricultura:** Este Ministerio como organismo rector del sector agropecuario, define las políticas de promover la producción agropecuaria, preservando los recursos naturales, apoyando y divulgando la generación e innovación tecnológica, proporcionando la asistencia técnica y promoviendo las organizaciones rurales y empresariales de los agricultores. También incentiva la producción para que la población adquiera alimentos a

precios adecuados, sin perjudicar a los productores nacionales, la política sectorial se enmarca en el desarrollo rural y la competitividad, lo que implica que el Banco acata todos esos lineamientos al formular sus propósitos y planes.

**Fondo Especial de Desarrollo Agropecuario (FEDA):** El Banco mantiene con esta entidad una estrecha relación bajo convenio, en el cual esta Institución administra la cartera de préstamos del FEDA y da seguimiento a los préstamos otorgados por esta Institución. En el horizonte del Plan se contempla el fortalecimiento a este vínculo interinstitucional.

**Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales:** Hay que mantener una estrecha colaboración e intercambio de información con ese Ministerio, orientado a que los gerentes de sucursales y subgerentes de oficinas de negocios conozcan todo lo relativo a los planes de conservación de recursos naturales y política forestal del país y tengan en consideración las áreas restringidas para el fomento de cultivos y crianza de animales; por una agricultura sustentable amigable con el medio ambiente.

**Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI):** El Banco debe mantener una estrecha relación e intercambio de información con esa Institución, para garantizar que los rubros que se financien a productores en áreas bajo riego, dispongan del recurso agua en los momentos oportunos. Además, los programas de préstamos deben ser conocidos a plenitud por los técnicos del INDRHI, y los funcionarios del Bagrícola deben participar en detalle con todo lo relacionado con el manejo del agua en el país.

**Instituto Agrario Dominicano (IAD):** Es necesario mantener intercambio de información, supervisión y seguimiento a los préstamos que se le formulen a productores asentados dentro de los Programas de la Reforma Agraria del IAD, sean individuales o asociados, garantizando de ese modo el retorno de los recursos prestados.

**Instituto de Estabilización de Precios (INESPRE):** Hay que mantener una relación de intercambio de informaciones y coordinación de actividades relativas a la comercialización y precios de sustentación de rubros agropecuarios.

**Presidencia de la República y Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo:** Se debe fortalecer y mantener informadas a las autoridades de los resultados y desarrollo de las actividades del Banco, para que sean asignados los recursos extraordinarios que se necesiten para ejecutar planes especiales y de emergencia o coyunturales en los que el Banco pueda coayudar y apoyar a los productores agropecuarios del país en el beneficio de las políticas y programas del gobierno.

**Junta Monetaria y Superintendencia de Bancos:** La Institución continuará dando seguimiento y fortalecerá las medidas necesarias para cumplir las normas prudenciales fijadas por estas entidades.

**Organismos Internacionales de Cooperación Técnica**, tales como FAO, IICA, GTZ, Unión Europea y otras, el Bagrícola mantendrá y estrechará los vínculos de intercambio y acercamiento, para aprovechar las oportunidades de financiamiento, asesoría y consultas de carácter técnico, así como también en la participación de proyectos innovadores y en el adiestramiento del personal técnico.

**ONGs, Universidades y Organizaciones Privadas Relacionadas con el Sector Agropecuario**, mantener un apropiado nivel de coordinación e intercambio de informaciones y buenas relaciones.

**Banca Solidaria**, tener una estrecha relación con esta entidad, en vista de que ambas instituciones apoyan un segmento de la población en el cual ninguna otra entidad financiera lo hace. Dicha relación debe basarse en intercambio de información y coordinación de tópicos de interés entre ambas entidades.

## **XI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

El seguimiento consistirá en la recopilación continua y sistemática de datos e informaciones que permitan un análisis crítico y comparativo, sobre la ejecución de actividades programadas, con fines de alimentar oportunamente el proceso de toma de decisión.

El seguimiento tiene por finalidad lograr una ejecución eficiente y efectiva del Plan, mediante el suministro de información que le permita ajustar apropiadamente el mismo y adoptar medidas correctivas oportunas para afrontar las desviaciones que surjan durante el proceso.

La evaluación es el proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades del Plan, a la luz de sus objetivos. Se trata de un proceso organizativo orientado a mejorar las actividades en marcha y ayudar en la toma de decisiones.

### **11.1 Sistema de Seguimiento y Evaluación**

El Plan Estratégico tendrá un sistema de seguimiento y evaluación, como una etapa dentro del proceso de previsión o planificación, a fin de darle seguimiento continuo, así como también se realizarán estudios periódicos de evaluaciones de impacto, con miras a determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas que le dieron origen.

Esta es una etapa que se caracteriza por ser, ante todo, crítica, de corrección y reajuste de las acciones a implementar.

## 11.2 Objetivos

- La búsqueda de índices, indicadores y/o situaciones que ayuden a mejorar sobre la marcha las diferentes acciones que reflejen cualquier distorsión en el proceso del Plan.
- Monitorear el cumplimiento de los objetivos del Plan y evaluar su impacto socioeconómico.
- Evaluar periódicamente el impacto del Plan en torno a la gestión financiera y operativa, clientela del Banco y desarrollo organizacional y de recursos humanos, a fin de introducir los cambios necesarios durante la ejecución.
- La verificación constante sobre el desempeño de la Institución, a efectos de determinar cambios en su viabilidad financiera.
- Control de calidad de las informaciones que se obtendrán para fines de evaluación.
- Control de ejecución de las actividades del Plan, a fin de coordinar medidas para resolver cualquier problema que surja sobre la marcha.
- Proveer información debidamente analizada, que sea útil a la toma de decisiones.

## 11.3 Selección de Indicadores

Para la selección de los indicadores se tomaron en cuenta varios factores, máxima representatividad, fácil recolección, alta eficiencia y objetividad.

A continuación, algunos indicadores que se utilizarán en el seguimiento del Plan, a fin de conocer la situación y evaluación de aspectos claves. Estos surgirán del cruce de las variables envueltas en el proceso.

### Financieros

- Índice de Liquidez
- Nivel de Riesgo
- Nivel de Riesgo Crediticio
- Cobertura de la Cartera
- Rentabilidad Económica
- Punto de Equilibrio
- Rendimiento de la Cartera
- Rentabilidad Patrimonial (ROE)

- ROA
- Solvencia

### **Crédito**

- Cantidad de Préstamos
- Productores beneficiados
- Superficie Financiada
- Monto Formalizado
- Monto Desembolsado
- Monto Cobrado
- Saldo Actual
- Índice de Morosidad

## **11.4 Metodología para el Seguimiento y las Evaluaciones**

El sistema de seguimiento y evaluación conllevará la recopilación continua que surja del proceso, para la elaboración de informes y evaluaciones periódicas, los cuales serán de utilidad a la gestión del Plan.

Estos informes, con una periodicidad trimestral o anual, serán utilizados para medir el cumplimiento de los objetivos y metas definidos en el plan.

## ANEXOS



**ESTADO DE RESULTADO PRYECTADO**  
**2021-2024**  
**(VALORES EN RD\$)**

DETALLE	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>2,333,115,138</b>	<b>2,403,108,592</b>	<b>2,475,201,850</b>	<b>2,549,457,905</b>
<b><u>INGRESOS FINANCIEROS POR CARTERA DE CREDITO</u></b>	<b>2,232,426,490</b>	<b>2,299,399,285</b>	<b>2,368,381,263</b>	<b>2,439,432,701</b>
Ingresos Financ. Por Créditos Vigentes	1,823,127,147	1,877,820,961	1,934,155,590	1,992,180,258
Ingresos Financ. Por Créditos Vencidos de 31 a 90 días	45,729,698	47,101,589	48,514,637	49,970,076
Ingresos Financ. Por Créditos Vencidos por más de 90 días	30,224,526	31,131,262	32,065,200	33,027,156
Ingresos Financ. Por Créditos reestructurados	325,845,119	335,620,473	345,689,087	356,059,759
Ingresos Financ. Por créditos en cobranzas Judiciales	7,500,000	7,725,000	7,956,750	8,195,453
<b><u>INGRESOS FINANCIEROS POR INVERSIONES</u></b>	<b>100,688,648</b>	<b>103,709,307</b>	<b>106,820,587</b>	<b>110,025,204</b>
<u>Rendimiento por Inversiones en el sector Financiero</u>	100,688,648	103,709,307	106,820,587	110,025,204
Rendimientos por Inversiones en el Sector Publico No Financiero				
Rendimientos por Inversiones en Valores a Negociar				
Rendimientos por Inversiones en Valores Disponible para la Venta	20,000,000	20,600,000	21,218,000	21,854,540
Rendimientos por Inversiones en Valores Mantenidos hasta su	80,564,653	82,981,593	85,471,040	88,035,172
Amortización Descuentos por Invers. en valores	123,995	127,715	131,546	135,493
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>117,029,053</b>	<b>120,539,925</b>	<b>124,156,122</b>	<b>127,880,806</b>
<b><u>INGRESOS POR CUENTAS A RECIBIR</u></b>				
Intereses Ganados sobre Documentos por Cobrar				
<b><u>COMISIONES POR SERVICIOS</u></b>	<b>117,029,053</b>	<b>120,539,925</b>	<b>124,156,122</b>	<b>127,880,806</b>
Comisiones por Cobranzas CODETEL	300,729	309,751	319,043	328,615
Comisiones Préstamos CONALECHE	26,691,551	27,492,298	28,317,066	29,166,578
Comisiones Ventas de MAQUINARIAS	1,695,546	1,746,412	1,798,805	1,852,769
Comisines Prestamos CODOCAFE				
Comisiones Prestamos FEDA	4,990,788	5,140,512	5,294,727	5,453,569
Comisiones Prestamos Tasa Cero	170,484	175,599	180,866	186,292
Comisiones Prestamos Convenio Bagricola - Fundación Reservas del País				
Comisiones por Facturación CDE	7,144	7,358	7,579	7,806
Comisión Legalizacion de Contratos	19,811,645	20,405,994	21,018,174	21,648,719
Comisiones AGRODOSA	8,681,770	8,942,223	9,210,490	9,486,804
Comisiones por pago Suplidores de Feria Financiamiento				
Comisiones por servicios DATACREDITO	8,517,572	8,773,099	9,036,292	9,307,381
Cargos por emisión de Certificaciones	288,480	297,134	306,048	315,230
Comision por manejo de Cuentas de Ahorros	300,000	309,000	318,270	327,818
Otros Ingresos Operacionales diversos	45,743,828	47,116,143	48,529,627	49,985,516
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>256,831,085</b>	<b>264,536,018</b>	<b>272,472,098</b>	<b>280,646,261</b>
<b><u>RECUPERACION DE ACTIVOS CASTIGADOS</u></b>	<b>20,955,425</b>	<b>21,584,088</b>	<b>22,231,610</b>	<b>22,898,559</b>
Recuperacion de Activos Castigado	20,955,425	21,584,088	22,231,610	22,898,559
<b><u>INGRESOS POR VENTA DE BIENES</u></b>	<b>31,659,800</b>	<b>32,609,594</b>	<b>33,587,882</b>	<b>34,595,518</b>
<b><u>Ganancia p/v. de Bienes Rec. en Recuperación de Créditos</u></b>	<b>31,659,800</b>	<b>32,609,594</b>	<b>33,587,882</b>	<b>34,595,518</b>
Ganancia por Ventas de Activo Fijos	997,000	1,026,910	1,057,717	1,089,449
Ganancia por Ventas de Bienes Recibidos en Recuperación:				
Venta de Bienes Adjudicados	25,000,000	25,750,000	26,522,500	27,318,175
Venta de Bienes Recibido en Dación de Pago	5,662,800	5,832,684	6,007,665	6,187,894

DETALLE	2021	2022	2023	2024
<b><u>OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>	<b>204,215,860</b>	<b>210,342,336</b>	<b>216,652,606</b>	<b>223,152,184</b>
Alquileres de muebles e inmuebles de la Institución	1,945,096	2,003,449	2,063,552	2,125,459
Alquileres de bienes e inmuebles de la Institución	3,450,084	3,553,587	3,660,194	3,770,000
<b>Ingresos por Recuperación de Gastos</b>	<b>195,190,185</b>	<b>201,045,891</b>	<b>207,077,267</b>	<b>213,289,585</b>
Recuperación de Gastos	191,002,253	196,732,321	202,634,290	208,713,319
Seguridad Social (Licencia Medica T. S. S.)	2,500,000	2,575,000	2,652,250	2,731,818
Recuperación por Gastos Legales	1,453,452	1,497,056	1,541,967	1,588,226
Otros gastos por recuperar	234,480	241,514	248,760	256,223
<b>Ingresos no Operacionales Varios</b>	<b>3,630,495</b>	<b>3,739,410</b>	<b>3,851,592</b>	<b>3,967,140</b>
Ingresos no Operacionales Varios	2,630,495	2,709,410	2,790,692	2,874,413
Ingresos Intereses exonerados en Cancelación de Préstamos	1,000,000	1,030,000	1,060,900	1,092,727
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>2,706,975,276</b>	<b>2,788,184,534</b>	<b>2,871,830,070</b>	<b>2,957,984,972</b>
<b>GASTOS</b>				
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>341,654,669</b>	<b>351,904,309</b>	<b>362,461,439</b>	<b>373,335,282</b>
<b><u>CARGOS POR DEPOSITOS DEL PUBLICO</u></b>	<b>52,876,631</b>	<b>54,462,930</b>	<b>56,096,818</b>	<b>57,779,722</b>
Cargos por Depósitos de Ahorros	52,876,631	54,462,930	56,096,818	57,779,722
<b><u>CARGOS POR DEPOSITOS A PLAZOS</u></b>	<b>62,149</b>	<b>64,013</b>	<b>65,934</b>	<b>67,912</b>
Indefinido	27,000	27,810	28,644	29,504
Fijo	35,149	36,203	37,290	38,408
<b><u>GASTOS FINANC. POR VALORES EN PODER DEL PUBLICO</u></b>	<b>288,715,889</b>	<b>297,377,366</b>	<b>306,298,687</b>	<b>315,487,647</b>
Cargos por Certificados Financieros	149,149,803	153,624,297	158,233,026	162,980,017
Cargos por Financiamientos del B.C.R.D.	32,425,764	33,398,537	34,400,493	35,432,508
Cargos por Instituciones Financieras hasta un año Banreservas	103,284,722	106,383,264	109,574,762	112,862,005
Amortización de Prima por Inversiones en valores hasta un año	3,855,600	3,971,268	4,090,406	4,213,118
<b>OTROS GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>41,243,727</b>	<b>42,481,039</b>	<b>43,755,470</b>	<b>45,068,134</b>
<b><u>CARGOS POR OBLIGACIONES FINANCIERAS</u></b>	<b>26,738,080</b>	<b>27,540,222</b>	<b>28,366,429</b>	<b>29,217,422</b>
<b><u>Cargos Obligaciones Financieras a la Vista</u></b>	<b>26,738,080</b>	<b>27,540,222</b>	<b>28,366,429</b>	<b>29,217,422</b>
Cargos por Depósitos de Alquileres	16,059,676	16,541,466	17,037,710	17,548,842
Cargos por Depósitos de Garantía Económica	10,678,404	10,998,756	11,328,719	11,668,580
<b><u>COMISIONES POR SERVICIOS</u></b>	<b>14,475,647</b>	<b>14,909,916</b>	<b>15,357,214</b>	<b>15,817,930</b>
Comisiones por Otros Servicios	10,000,000	10,300,000	10,609,000	10,927,270
Comisiones por Cobros de Cartera Vencida	-	-	-	-
Datacredito	4,475,647	4,609,916	4,748,214	4,890,660
<b><u>GASTOS OPERACIONALES DIVERSOS</u></b>	<b>30,000</b>	<b>30,900</b>	<b>31,827</b>	<b>32,782</b>
Otros Gastos Operacionales diversos	30,000	30,900	31,827	32,782

DETALLE	2021	2022	2023	2024
<b>GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1,955,248,367</b>	<b>2,013,905,818</b>	<b>2,074,322,993</b>	<b>2,136,552,683</b>
<b><u>GASTOS DE PERSONAL</u></b>	<b>1,697,193,792</b>	<b>1,748,109,606</b>	<b>1,800,552,894</b>	<b>1,854,569,481</b>
<u>Sueldos y Bonificaciones Personal Permanente</u>	1,133,564,584	1,167,571,522	1,202,598,667	1,238,676,627
Personal Permanente	625,000,000	643,750,000	663,062,500	682,954,375
Pensiones del Banco	507,753,929	522,986,547	538,676,143	554,836,428
Personal temporero	810,655	834,975	860,024	885,825
Viaticos Directorio Ejecutivo	7,500,000	7,725,000	7,956,750	8,195,453
Viáticos	4,722,725	4,864,407	5,010,339	5,160,649
Regalia Pascual	198,562,827	204,519,712	210,655,304	216,974,963
Vacaciones	42,000,000	43,260,000	44,557,800	45,894,534
<b>Incentivos</b>	<b>4,840,000</b>	<b>4,985,200</b>	<b>5,134,756</b>	<b>5,288,799</b>
Premios al personal	840,000	865,200	891,156	917,891
Otros incentivos por colocación	4,000,000	4,120,000	4,243,600	4,370,908
Prestaciones Laborales	30,000,000	30,900,000	31,827,000	32,781,810
Refrigerios	4,000,000	4,120,000	4,243,600	4,370,908
Uniformes	10,800,000	11,124,000	11,457,720	11,801,452
<b><u>Capacitación</u></b>	<b>68,000,000</b>	<b>70,040,000</b>	<b>72,141,200</b>	<b>74,305,436</b>
Becas	-	-	-	-
Cursos (capacitacion)	36,000,000	37,080,000	38,192,400	39,338,172
Conferencias	600,000	618,000	636,540	655,636
Otros (bienestar y Salud ocupacional)	10,000,000	10,300,000	10,609,000	10,927,270
Desarroyo Empresarial Recursos Humanos(Consultoria, Formacion Lide	21,400,000	22,042,000	22,703,260	23,384,358
<u>Seguro para el Personal</u>	<b>109,799,729</b>	<b>113,093,721</b>	<b>116,486,533</b>	<b>119,981,129</b>
Médico	46,002,170	47,382,235	48,803,702	50,267,813
Fidelidad	756,030	778,711	802,072	826,134
Seguro Familiar de Salud	56,881,707	58,588,158	60,345,803	62,156,177
Seguro de Riesgos Laborales	6,159,822	6,344,617	6,534,956	6,731,004
Seguro de Aeroambulancia	-	-	-	-
Compensación por uso de vehiculos	25,186,490	25,942,085	26,720,347	27,521,958
Rentas de Casas	3,369,372	3,470,453	3,574,567	3,681,804
<b><u>Otros Gastos del Personal</u></b>	<b>59,688,064</b>	<b>61,478,706</b>	<b>63,323,067</b>	<b>65,222,759</b>
Actividades Sociales	15,000,000	15,450,000	15,913,500	16,390,905
Transporte Local del Personal	2,850,000	2,935,500	3,023,565	3,114,272
Aportes Pensiones del Personal	38,958,064	40,126,806	41,330,610	42,570,529
Gastos Diversos del Personal	1,800,000	1,854,000	1,909,620	1,966,909
Otros Selección	1,000,000	1,030,000	1,060,900	1,092,727
Servicios Funerarios	80,000	82,400	84,872	87,418

<b>DETALLE</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b><u>GASTOS POR SERVICIOS EXTERNO</u></b>	<b>15,609,598</b>	<b>16,077,886</b>	<b>16,560,223</b>	<b>17,057,029</b>
Servicios de Computación	49,632	51,121	52,655	54,234
Servicios de Seguridad	3,376,766	3,478,069	3,582,411	3,689,883
Servicios de Información	283,200	291,696	300,447	309,460
Servicios de Limpieza	400,000	412,000	424,360	437,091
Auditoria Externa	9,000,000	9,270,000	9,548,100	9,834,543
Otros Servicios Contratados	2,500,000	2,575,000	2,652,250	2,731,818
<b><u>GASTOS DE TRASLADO Y COMUNICACIÓN</u></b>	<b>72,114,182</b>	<b>74,277,607</b>	<b>76,505,936</b>	<b>78,801,114</b>
<u>Pasaajes y Fletes</u>	5,419,308	5,581,887	5,749,344	5,921,824
En el País	5,241,978	5,399,237	5,561,214	5,728,051
En el Extranjero	-	-	-	-
Fletes	177,330	182,650	188,129	193,773
Impuesto y Seguro Equipo de Transporte	5,212,868	5,369,254	5,530,332	5,696,242
<u>Mantenimiento, Reparación Materiales p/equipos de Transporte</u>	8,113,404	8,356,806	8,607,510	8,865,736
Repuestos y Materiales de Vehículos	2,873,164	2,959,359	3,048,140	3,139,584
Mano de obra de Vehículos	2,317,976	2,387,515	2,459,141	2,532,915
Gomas y Tubos para Vehículos	2,276,380	2,344,671	2,415,012	2,487,462
Otros Gastos de Vehículos	633,884	652,901	672,488	692,662
Arrendamiento de Vehículo	12,000	12,360	12,731	13,113
Depreciación Equipos de Transporte	10,970,017	11,299,118	11,638,091	11,987,234
Teléfono Telex y fax	21,813,857	22,468,273	23,142,321	23,836,591
<u>Otros Gastos de Traslado y Comunicaciones</u>	20,584,728	21,202,270	21,838,338	22,493,488
Combustibles y Lubricantes	20,584,728	21,202,270	21,838,338	22,493,488
<b><u>GASTOS DE INFRAESTRUCTURA</u></b>	<b>112,659,499</b>	<b>116,039,284</b>	<b>119,520,462</b>	<b>123,106,076</b>
Seguros S/Activos Fijos Excepto Equipo Transporte	3,507,079	3,612,291	3,720,660	3,832,280
Seguro Edificios Muebles y Equipos de Oficina	3,507,079	3,612,291	3,720,660	3,832,280
<u>Mantenimiento y Reparación Activos Fijos Excepto Equipo de Transporte</u>	<b>5,534,456</b>	<b>5,700,490</b>	<b>5,871,504</b>	<b>6,047,650</b>
Mantenimiento y Reparación de Muebles y Equipos de Oficina	2,741,976	2,824,235	2,908,962	2,996,231
Mantenimiento y Reparación de Otros Equipos	2,792,480	2,876,254	2,962,542	3,051,418
<u>Mantenimiento y reparación de Inmuebles</u>	<b>7,564,700</b>	<b>7,791,641</b>	<b>8,025,390</b>	<b>8,266,152</b>
De la Institución	6,440,166	6,633,371	6,832,372	7,037,343
Arrendados	1,124,534	1,158,270	1,193,018	1,228,809
Servicio de Agua	1,905,905	1,963,082	2,021,975	2,082,634
Servicio de Basura	587,756	605,389	623,550	642,257
Energía Eléctrica	27,498,304	28,323,253	29,172,951	30,048,139
<u>Arrendamiento de Inmueble</u>	9,537,996	9,824,136	10,118,860	10,422,426
Destinado a Oficina	9,519,996	9,805,596	10,099,764	10,402,757
Arrendamiento de Mobiliarios y Equipos	18,000	18,540	19,096	19,669

DETALLE	2021	2022	2023	2024
<u>Depreciación Activo Fijo Excepto Equipo de Transporte</u>	56,523,303	58,219,002	59,965,572	61,764,539
Edificio	31,113,569	32,046,976	33,008,385	33,998,637
Muebles y Equipos de Oficina	14,852,120	15,297,684	15,756,614	16,229,313
Otros Equipos	10,557,614	10,874,342	11,200,573	11,536,590
<b><u>GASTOS DIVERSOS</u></b>	<b>52,831,296</b>	<b>54,416,235</b>	<b>56,048,722</b>	<b>57,730,184</b>
Otros impuestos y tasas	391,015	402,745	414,828	427,273
Amortización de Otros Cargos Diferidos	7,029,840	7,240,735	7,457,957	7,681,696
<b>Papelería Útiles y Otros Materiales</b>	<b>13,484,028</b>	<b>13,888,549</b>	<b>14,305,205</b>	<b>14,734,361</b>
Papelería y Útiles de Oficina	10,178,244	10,483,591	10,798,099	11,122,042
Materiales y Útiles de Aseo	3,159,384	3,254,166	3,351,790	3,452,344
Papelería de Cuentas Ordenes de Pago	146,400	150,792	155,316	159,975
Gastos Legales	8,558,026	8,814,767	9,079,210	9,351,586
<b>Suscripciones y Afiliaciones</b>	<b>400,296</b>	<b>412,305</b>	<b>424,674</b>	<b>437,414</b>
Periódicos	11,996	12,356	12,727	13,108
Otras Suscripciones	388,300	399,949	411,947	424,306
<b>Propaganda y Publicidad</b>	<b>13,581,648</b>	<b>13,989,098</b>	<b>14,408,771</b>	<b>14,841,034</b>
Publicidad Periodística	194,486	200,321	206,330	212,520
Medios Electricos Radio, Televisión, Redes Sociales y Medios Digitales	11,017,162	11,347,677	11,688,107	12,038,750
Gastos Promoción Captación de Ahorros	-	-	-	-
Relaciones Públicas	-	-	-	-
Otros, Feria agropecuaria	2,000,000	2,060,000	2,121,800	2,185,454
Otro Documental	370,000	381,100	392,533	404,309
Aportes a otras instituciones	792,000	815,760	840,233	865,440
<u>Gastos Generales Diversos</u>	8,594,443	8,852,276	9,117,845	9,391,380
<b><u>GASTOS NO OPERACIONALES</u></b>	<b>133,501,924</b>	<b>137,506,982</b>	<b>141,632,191</b>	<b>145,881,157</b>
<u>Gastos por Provisión por Activos Riesgosos</u>	127,436,512	131,259,607	135,197,396	139,253,317
Constitución de Provisiones para Cartera de Crédito	14,133,000	14,556,990	14,993,700	15,443,511
Const. De provisión Por Rendimiento por cobrar	113,303,512	116,702,617	120,203,696	123,809,807
Const. Por bienes Recibidos en Recuperación de Crédito	-	-	-	-
<b><u>Gastos Por Bienes Recibidos en Recuperación de Créditos</u></b>	<b>819,384</b>	<b>843,966</b>	<b>869,284</b>	<b>895,363</b>
Gastos por Mantenim. y Custodias de Bienes adjudicados	774,984	798,234	822,181	846,846
Gastos por Mantenim. y Custodias de Bienes Recibidos en Dacion de P	44,400	45,732	47,104	48,517
<b><u>Gastos por Ventas de Bienes</u></b>	<b>4,373,028</b>	<b>4,504,219</b>	<b>4,639,345</b>	<b>4,778,526</b>
Perdida por Deterioro por Bienes Recibido en Dación de Pago	108,000	111,240	114,577	118,015
Perdida en Ventas de Bienes Adjudicados	1,960,452	2,019,266	2,079,844	2,142,239
Pérdida en Ventas de Bienes Recibidos Dación en Pago	2,304,576	2,373,713	2,444,925	2,518,272
<b><u>OTROS GASTOS NO OPERACIONALES</u></b>	<b>104,000</b>	<b>107,120</b>	<b>110,334</b>	<b>113,644</b>
Gastos no operacionales Varios	104,000	107,120	110,334	113,644
<b><u>GASTOS EXTRAORDINARIOS</u></b>	<b>769,000</b>	<b>792,070</b>	<b>815,832</b>	<b>840,307</b>
Donaciones Efectuadas por la Institución	769,000	792,070	815,832	840,307
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>2,471,648,688</b>	<b>2,545,798,148</b>	<b>2,622,172,093</b>	<b>2,700,837,255</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>235,326,588</b>	<b>242,386,386</b>	<b>249,657,978</b>	<b>257,147,717</b>

**COMPORTAMIENTO DE LA ACTIVIDAD CREDITICIA  
EN LOS ULTIMOS DIEZ AÑOS**

<b>AÑOS</b>	<b>PREST. OTORG. (UND.)</b>	<b>MONTO FORMALIZADO (EN MILES RD\$)</b>	<b>SUPERFICIE CUBIERTA (TAS )</b>	<b>PRODUCT. BENEF. (UND.)</b>	<b>MONTO DESEMBOLSADO (EN MILES RD\$)</b>	<b>MONTO COBRADO (EN MILES RD\$)</b>
2011	22,399	6,768,341.6	911,684	22,569	6,487,566.3	6,629,781.0
2012	20,368	6,333,028.1	1,016,661	20,475	6,038,822.8	6,227,846.8
2013	31,761	14,680,782.7	1,364,544	31,868	13,578,492.0	8,801,854.4
2014	30,848	16,172,457.0	1,451,777	30,958	14,765,347.5	11,639,046.6
2015	28,850	15,135,672.9	1,337,083	29,493	14,382,792.1	12,309,502.3
2016	28,163	17,569,962.2	1,613,062	29,280	16,421,840.4	13,191,976.5
2017	24,263	21,632,818.2	1,506,804	26,005	19,479,194.5	16,042,703.5
2018	22,915	22,690,248.0	1,275,848	24,211	21,067,510.4	17,284,261.3
2019	22,684	23,243,349.2	1,117,458	23,837	21,783,508.8	18,982,358.5
2020	21,143	19,774,606.7	1,260,814	21,433	17,751,594.6	17,351,272.2

**CARTERA AGROPECUARIA SEGÚN ENTIDADES**  
(En Millones de RD\$)

Años	Cartera Agropecuaria						
	Agropecuaria Total	Banco Agrícola	% B.A. Respecto Agrop.	Bancos Múltiples	% B.M. Respecto Agrop.	Otros Bancos	% O.B. Respecto Agrop.
2011	25,143.6	<b>7,307.1</b>	<b>29.1</b>	15,642.8	62.2	2,193.7	8.7
2012	27,675.7	<b>6,829.8</b>	<b>24.7</b>	17,655.9	63.8	3,190.0	11.5
2013	29,554.7	<b>11,639.9</b>	<b>39.4</b>	15,636.3	52.9	2,278.5	7.7
2014	32,103.9	<b>15,853.2</b>	<b>49.4</b>	14,502.0	45.2	1,748.7	5.4
2015	35,974.5	<b>17,930.3</b>	<b>49.8</b>	15,061.8	41.9	2,982.4	8.3
2016	40,358.7	<b>21,144.3</b>	<b>52.4</b>	16,558.0	41.0	2,656.4	6.6
2017	45,441.1	<b>24,243.2</b>	<b>53.4</b>	19,073.9	42.0	2,124.0	4.7
2018	49,286.3	<b>27,894.4</b>	<b>56.6</b>	19,247.1	39.1	2,144.8	4.4
2019	52,710.6	<b>30,247.8</b>	<b>57.4</b>	20,515.2	38.9	1,947.6	3.7
2020	55,377.5	<b>30,608.4</b>	<b>55.3</b>	22,742.7	41.1	2,026.3	3.7

Nota: Los saldos están al corte de diciembre de cada año. Tanto la total del sistema como la agropecuaria incluyen la del Bagrícola.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Banco Agrícola.