

# **PLAN DE ESTRATEGICO INSITUCIONAL FEDERACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE CERALES, LEGUMINOSA Y SOYA**

**FENALCE**

**2025-2035**



**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2024**

## TABLA DE CONTENIDO

### Contenido

1.	La Empresa .....	3
1.1	Misión.....	7
1.2	Visión .....	7
2.	ORGANIGRAMA FENALCE.....	8
3.	ANTECEDENTES .....	10
3.1	Evaluación del Plan Estratégico Fenalce 2019-2024.....	10
3.2	Identificación de Problemáticas que dan origen a La Planeación Estratégica Actualizada de la Entidad .....	14
5.	MATRIZ DOFA PARA LA PLANIFICACIÓN 2025-2035 .....	17
6.	PLAN ESTRATÉGICO 2025 – 2035.....	18
6.1	<b>Objetivo 1: Consolidar la imagen y el liderazgo gremial de Fenalce a nivel nacional:</b> .....	19
6.2	<b>Objetivo 2. Fortalecer las organizaciones regionales y las asociaciones y productoras de base de Fenalce .....</b>	21
6.3.	<b>Objetivo 3. Potenciar las intervenciones sectoriales en pro de la competitividad.....</b>	23



## 1. La Empresa

En julio de 1960 impulsados por el objetivo común de crear una entidad que preservara la unión gremial para defender y fomentar la producción cerealista colombiana, un grupo de 50 agricultores fundó la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales (FENALCE).

La Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya, la cual se denominará así mismo con la sigla **FENALCE**, es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, de carácter gremial, de naturaleza federativa, integrada por las organizaciones regionales de asociados en cumplimiento de las formalidades y requisitos que determine la Asamblea General de Agremiados lo previsto en los presentes estatutos. Sujeta a la inspección, vigilancia y control que determine el Gobierno Nacional.

El objeto de **FENALCE** es la defensa y protección de los intereses comunes de los cultivadores de cereales, leguminosas y soya, mediante su representación en una agremiación agropecuaria de carácter nacional, pluralista y democrático, que atiende al fomento y desarrollo del sector cerealista, leguminosas y soya, con enfoque de cadena productiva.

En cumplimiento de su objetivo y de conformidad con los lineamientos de la Asamblea General de Agremiados de cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya, **FENALCE** realiza las siguientes actividades:

- a.** Ejerce la representación gremial de los cultivadores de cereales, leguminosas y soya, ante el Gobierno Nacional y otras entidades públicas o privadas. Ante el Gobierno Nacional, **FENALCE** demandará la adecuada protección del subsector y presentará las aspiraciones de este para que sean tenidas en cuenta, previamente a que se dicte cualquier medida o disposición que incida en este, sirviendo como órgano consultivo del Gobierno para tal fin.
- b.** Impulsa la investigación científica y económica, promoviendo transferencia de tecnología para el cultivo, procesamiento, comercialización e industrialización de cereales, leguminosas y soya efecto para el cual podrá constituir centros de investigación o asociarse con entidades de investigación, públicas o privadas de acuerdo con las prioridades de cada Comité Regional.
- c.** Administrar los Fondos de Fomento Cerealista, Leguminosas y Soya de conformidad con la ley y los contratos que se celebren para el efecto, o aquellos fondos de fomento que en el futuro se le autorice administrar.
- d.** Implementar sistemas de información y estadísticos para mantener informado al gremio sobre aspectos relevantes de la producción, consumo, precio, comercialización y mercado de los



cereales, leguminosas y soya, que permitan identificar a **FENALCE**, sus agremiados y al Gobierno Nacional, necesidades del subsector y fijar políticas sectoriales que beneficien a los cultivadores de cereales, leguminosas y soya protegiéndolos contra oscilaciones de precios y procurando ingresos remunerativos para estos.

- e.** Brindar apoyo y acompañamiento técnico a los productores agremiados, en semillas, sistemas de labranza, uso eficiente de insumos, buenas prácticas para un manejo eco-eficiente del cultivo, recolección y manejo post cosecha. Así mismo, apoyará todo aspecto que tienda a fomentar los cultivos de interés de la Federación, aumentar la productividad y a proveer la infraestructura para dar un mayor valor agregado a la producción nacional de cereales, leguminosas y soya.
- f.** Adelantar cualquier tipo de programas sociales y culturales que tiendan a mejorar la calidad de vida de las familias de los productores así como proyectos de infraestructura que promuevan el desarrollo del sector rural, en materias como la adecuación de tierras de la producción agrícola y pecuaria, canales de comercialización de semillas, comercialización de maquinaria agrícola, comercialización de equipos de riego, comercialización de insumos y producción, fomento de la producción local y exportación, promoción del consumo y seguimiento al control fitosanitario de los cultivos entre otros.
- g.** Fomentar, apoyar e intensificar la asociatividad para atender la prestación de servicios a sus afiliados y participar directa o indirectamente en cualquier empresa o sociedad que sirva de apoyo a la actividad gremial que desarrolla, para obtener rendimientos o cualquier tipo de utilidad que garantice la solidez patrimonial de **FENALCE**, en su desarrollo de su objeto y el cumplimiento de sus fines.
- h.** Celebrar todo tipo de contratos o convenios tendientes a desarrollar su actividad y satisfacer los intereses generales del gremio. **FENALCE**, como entidad gremial del orden nacional y persona jurídica capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones, podrá celebrar toda clase de negocios jurídicos, contratos y convenios y ejecutar todo tipo de operaciones, sobre cualquier tipo de bienes, pudiendo asociarse libremente con otras personas jurídicas, de carácter privado o público nacionales e internacionales, para el cumplimiento de sus objetivos. **FENALCE**, realizará la contratación de personal regido por las normas del derecho privado.
- i.** Gestionar condiciones de negocio favorables y/o descuentos en insumos que puedan ser redistribuidos a los Comités Regionales o directamente a los agremiados, únicamente con la presentación del carné de afiliado vigente.
- j.** Comercializar directamente o promover convenios con empresas de reconocida idoneidad para la eficiente y eficaz producción y comercialización de productos y/o cosechas locales e insumos para la producción agroalimentaria a nivel nacional e internacional con énfasis en la transformación de productos y subproductos derivados para el mercado de consumo humano y consumo animal.
- k.** Celebrar pactos o convenios con organizaciones similares de otros países productores, con instituciones internacionales, con empresas privadas con el fin de obtener recursos para la financiación de proyectos en beneficio de los agremiados.

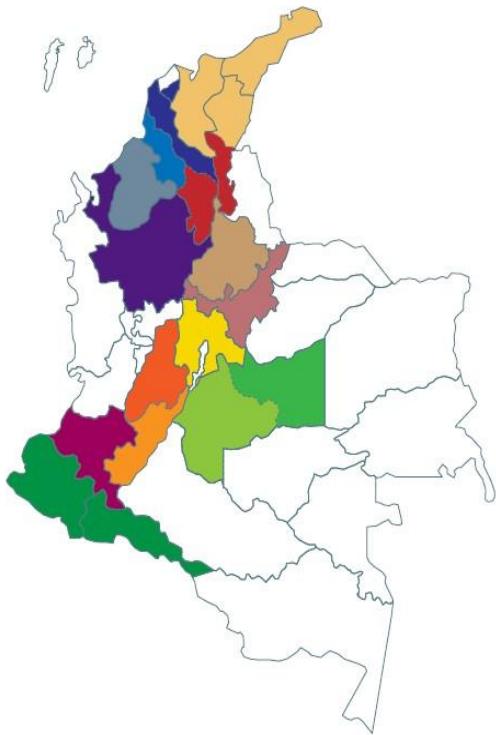


- I. Firmar contratos y/o convenios con entidades del estado o privadas que le permita ser operadores tanto en la entrega de suministros, prestar el servicio de transporte y trabajos agrícolas con equipos de FENALCE con el propósito que la organización gremial pueda captar recursos para el funcionamiento administrativo de la misma.

FENALCE se encarga del manejo de la cuota de fomento cerealista (La cuota de fomento cerealista corresponde al 0.75% del valor comercial del cereal, que deben retener las personas o empresas que comercialicen o procesen cereales como maíz, sorgo, trigo, cebado o avena) y de la cuota de fomento de leguminosas (la cuota de Fomento de Leguminosas, equivalente al 0.5% del valor del grano comercializado).

La sede principal de FENALCE está ubicada en Cota, Cundinamarca y cuenta con 15 oficinas regionales en todo el país e igual número de organizaciones con sus propias personerías jurídicas que hacen representación en la Junta Directiva Nacional. Esa estructura le permite mantener contacto directo y permanente con todos y cada uno de los productores que representa. Junto con las de las leguminosas de grano, FENALCE representa a los productores de Trigo, sorgo, cebada, maíz y avena.





d^ {“ {“ “ | | “ “ { | | - É“ “ ” }

Huila	Sucre
Tolima	Bolívar y Sur del Atlántico
Cundinamarca	Antioquia
Norte del César, Guajira y Magdalena	Valle del Cauca
Meta Piedemonte	Boyacá
Meta Altillanura	Santander
Nariño y Putumayo	Sur del Cesar y Sur del Bolívar
Córdoba	

**Gráfico 1. Localización Oficinas Regionales de Fenalce en Colombia**

Fuente: Fenalce.



## 1.1 Misión

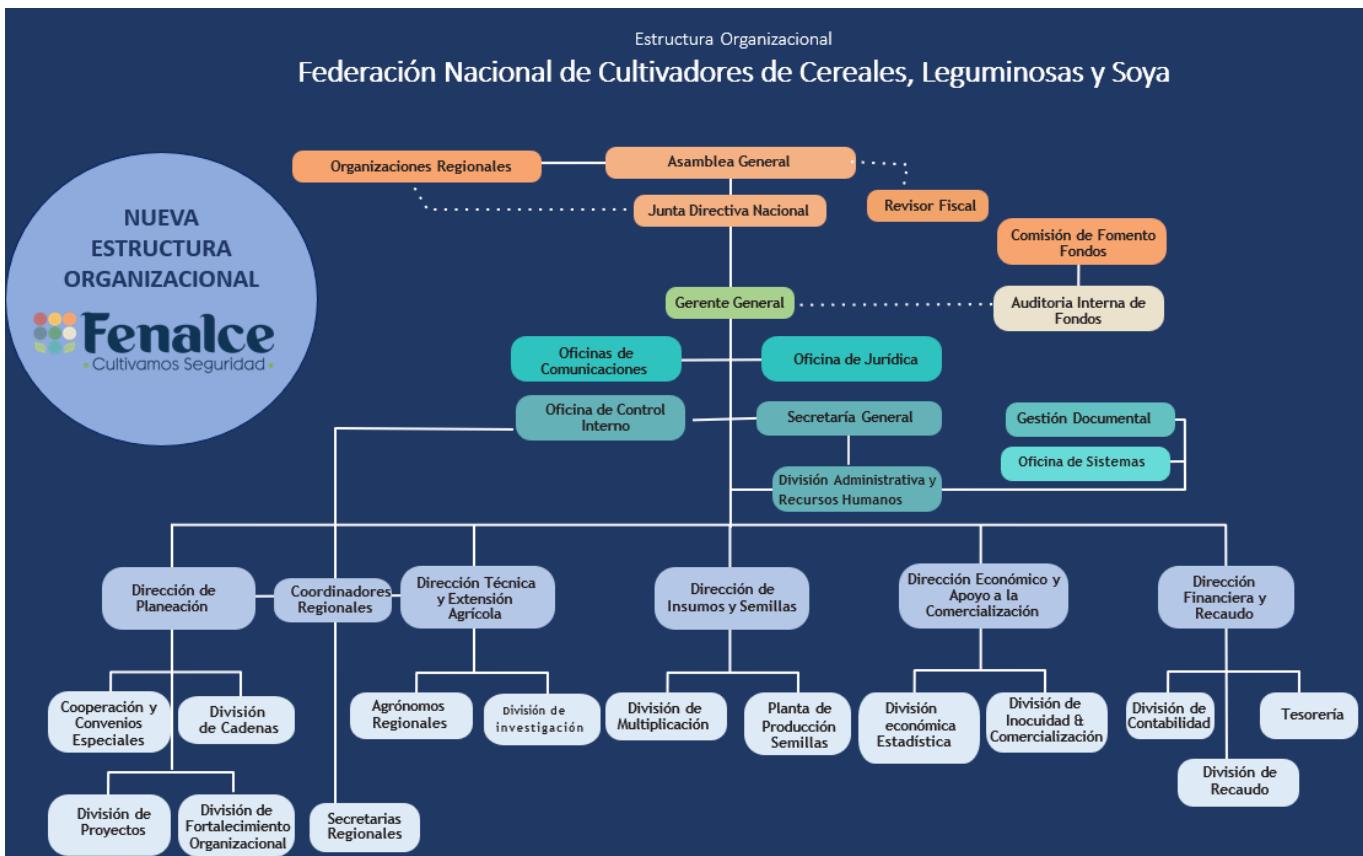
FENALCE trabaja por la producción nacional de cereales y leguminosas, buscando la consolidación y relacionamiento de todos sus encadenamientos productivo, en pro del bienestar social y económico de los agricultores y la seguridad alimentaria del país.

## 1.2 Visión

Para el año 2035, Fenalce será el gremio más importante de Colombia, reconocido por su papel clave en la seguridad y soberanía alimentaria del país. A través de sus organizaciones regionales activas y comprometidas, impulsará el desarrollo de los territorios, promoviendo una producción de granos competitiva, sostenible y basada en tecnología de punta, amigable con el medio ambiente. Contará con infraestructura moderna y eficiente para fortalecer los procesos de investigación y manejo de semillas, y proveerá bienes y servicios estratégicos que aumenten la competitividad de los productores y empresas agremiadas, permitiéndoles afrontar con éxito los retos y oportunidades de los mercados nacionales e internacionales, generando ingresos sostenibles y bienestar para sus familias.



## 2. ORGANIGRAMA FENALCE



Con corte a septiembre de 2024, FENALCE contaba con un total de empleados de 120. Estos se encuentran distribuidos por FENALCE como empresa, programa semillas, proyectos y cada uno de los tres fondos administrados. Es importante aclarar que la nómina y demás gastos laborales son distribuidos dependiendo de donde presta su servicio o para quien trabaje, en la mayoría de los casos los fondos están presentes. Se identifica que FENALCE como empresa a esta fecha, sólo tenía contratados 29 empleados que representa un 25% (FENALCE, Semillas, Convenio BMC y Convenio Scicap) sobre el total, para estos, los fondos no giran ningún tipo de recurso.

El porcentaje de personal sobre el cuál se comparte salario con los fondos es de un 5 % para un total de 6 empleados (todos administrativos) y el 95% restante corresponde a empleados que son únicamente de los fondos para un total de 114 empleados.

Un punto para resaltar, es que la seguridad social de todos los empleados en general recae a nombre de FENALCE empresa y posteriormente los valores proporcionales son girados desde cada uno de los Fondos de seguridad social, pensión y ARL a los que pertenezca el empleado.

FENALCE, es quién responde a su propia cuenta y riesgo por las indemnizaciones laborales que origina la relación laboral de todo el personal de la organización, independientemente del presupuesto al que pertenezca.



### 3. ANTECEDENTES

#### 3.1 Evaluación del Plan Estratégico Fenalce 2019-2024

FENALCE SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO 2019-2023				
Nº	PROPIUESTA, IDEA, ESTRATEGIA, TÁCTICA, ACCIÓN	AÑOS PARA SU EJECUCIÓN	EJECUCIÓN	OBSERVACIÓN
1	Incentivo de variedad de otros tipos de maices para satisfacer a varios segmentos	2020	Si	Maíz Duro vs Maíz Dentado
2	Despliegue de comunicación (freepress): para ir estableciendo las condiciones sectoriales frente al mercado de importaciones (periodicidad de información para comunicados de prensa).	2019	Si	Publicaciones en medios
3	Desarrollo y diseño de sellos de respaldo que garantice el origen del producto colombiano	2019-2020-2021-2022-2023	No	Por realizar
4	Acercamiento institucional - mercadeo relacional.	2019	Si	Madr, Universidades
5	Desarrollo plan de negocio - (comité y productores) unidades de negocio - estructura organizacional- desarrollo de marca.	2019	Si	Apoyo asociaciones en plan de negocio
6	Estudios de mercado de consumidor (perfil consumidor, penetración otras preparaciones, frecuencia).	2019-2020-2021-2022-2023	Parcial	Realizado para el año 2019
7	Campaña de la semana del maíz con los canales (exhibición de productos con maíz-sección especializada).	2020-2021-2022-2023	No	No realizado
8	Ruedas de negocio regionales (productor y canales).	2020-2021	Si	Ruedas ejecutadas
9	Congreso gastronómico del maíz - muestra comercial y gastronómica	2021-2023	Parcial	Ejecutada en agroexpo
10	Feria de la arepa	2021	Si	Realizada
11	Talleres a comercializadores, técnicas de ventas y servicio, creación de marca.	2020	Si	Realizada



12	Desarrollo de nuevas preparaciones	2019-2020-2021	Si	Ejecutada
13	Recetarios con recetas regionales y autóctonas con maíz	2019-2020	Si	Ejecutada
14	Preparaciones rápidas tipo snacks - buscando la entrada en la categoría de los millennials (entre 21 y 39 años) y centennials (entre 0 y 20 años)con platos de su aceptación	2019-2020	No	Por ejecutar y posicionar
15	Construcción del modelo de branding del maíz	2020	Si	Ejecutada
16	Talleres de cocina	2020-2021-2022-2023	Si	Fomento al consumo
17	Programa de formación para chef	2020	Si	Ejecutado
18	Realizar campañas de las bondades y variedades, versatilidad del maíz	2020	Si	Ejecutada
19	Campañas de las bondades del maíz con validadores (chef - vegetariano, deportista, nutricionista)transversal a todo el mapeo (supermercados- Expendios - Hogares - Restaurantes - Colegios ).	2020	Si	Ejecutada
20	Promoción nuevas formas de empaque, valores agregados (logística).	2020-2021	Si	Ejecutada
21	Garantías, capacitación y exhibición (atención).	2020	Si	Ejecutada
22	Merchandising - promoción (Degustaciones) (acompañamiento a cliente).	2020	Si	Ejecutada
23	Productos premium - denominación.	2021	Si	Ejecutada
24	Creación y desarrollo centro de innovación, variedad de maíz y recetas (virtual) productos nuevos, derivados, y Diseño estrategia promocional de combos dirigidos a comercializadores, incentivar consumo a través de las diferentes variedades de tipos de maíz.	2019-2020-2021-2022	Si	Ejecutada
25	Subproductos a base de maíz	2020	Si	Ejecutada
26	Estandarizar las variedades de maíz	2020	Si	Ejecutada
27	Campaña de ocasiones - momentos de consumo y con diferentes preparaciones	2020	Si	Ejecutada



	"Pega con todo" (mejor dicho pega con todo) - campaña con comediante.			
28	Fortalecimiento en la estructura de la página web	2019	Si	Ejecutada
29	Desarrollo de estrategias de redes sociales hacia el consumidor	2019-2020-2021-2022-2023	Si	Ejecutada
30	Estrategia CRM informativo a canales y construcción de big data	2019-2020-2021-2022-2023	No	Por ejecutar
31	Construir alianzas estratégicas (Fontour, Acodrés, Redpapaz, Universidades, Innopulsa, Cámaras de comercio, Concejos municipales, Alcaldías y Gobernaciones, Cine Colombia).	2020	No	Por ejecutar
32	Participación en ferias especializadas (Alimentarte, alimentec, congreso de gastronomía, Agroexpo, etc)	2019-2020-2021-2022-2023	Si	Ejecutada
33	Actividades con la comunidad producto (Cine Foro con crispitas)	2021	Si	Ejecutada
34	Campaña para generar sentido de pertenencia por parte del consumidor hacia los productores colombianos	2019-2021-2022	Si	Ejecutada
35	Premios a los mejores productores y comercializadores - Reconocimiento a su labor y aporte al país.	2021	Si	Ejecutada
36	Establecer empresas que desarrollan productos con el maíz -	2019	Si	Ejecutada
37	Programa Emprendimiento	2020	No	Por ejecutar

Del seguimiento adelantado al Plan estratégico de Fenalce 2019-2025 por parte de la antigua dirección de proyectos, se identifica la no realización de acciones estratégicas para la competitividad de los subsectores de cereales, leguminosas y soya, relacionados con el impulso de herramientas de comercialización como sellos de origen; de procesos de transformación de los productos agrícolas de la federación; el uso de tecnologías de la información y campañas de mercadeo; la generación de alianzas estratégicas con actores públicos y privados incidentes en las políticas y la oferta institucional dirigida a los cereales, leguminosas y soya, y la consolidación de un programa de emprendimiento para los subsectores a cargo de la federación.



La omisión de estas actividades, entre otras acciones relevantes de la operación del gremio, derivaron para 2024 en un escaso reconocimiento de la misionalidad de Fenalce, y en una debilidad generalizada de las capacidades de la organización para incidir en el fomento de los subsectores de cereales, leguminosas y soya.



### 3.2 Identificación de Problemáticas que dan origen a La Planeación Estratégica Actualizada de la Entidad

1. El presidente de la Junta Directiva de Fenalce, en reunión con los distintos miembros de este órgano, impulsó la realización de un ejercicio del estado y desempeño de la organización que incluyó la revisión de auditorías internas, informes de revisoría fiscal, y testimonios de trabajadores, del que se estableció elementos relevantes del funcionamiento de la organización, que derivó en una reforma estatutaria y en la necesidad de robustecer la organización en términos de su estructura, funcionamiento, y objetivos misionales.
2. No se cuenta con un Plan de Acción Estratégico ni Operativo actualizado de toda la organización Gremial.
3. Revisando el mapa de procesos vs la estructura de la empresa se evidencia que hacen falta procesos Estratégicos.
4. Re requiere revisar los procesos Misionales para cuantificarlos y en los procesos de apoyo hay áreas nuevas e importantes que hay que adherir.
5. El análisis de carga de empleados evidencia que puestos de vital importancia como Recurso Humano, Oficina Jurídica y apoyo permanente a las actividades de la gerencia están concentrados en un solo puesto de trabajo. Por lo anterior, se concibe la pertinencia de desconcentrar estas funciones y crear cargos que de manera individual realicen esas funciones para el buen funcionamiento de la empresa y contratar un profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo SST. (Crear Dirección Administrativa y de gestión humana)
6. La entidad ha generado dos Organigramas: uno de FENALCE y otro de los Fondos, dada la complejidad de las actividades, pero resulta que el personal tiene actividades compartidas y esto no está descrito en ningún lugar. Se requiere hacer un nuevo organigrama general.
7. Se debe documentar todos los procesos y así dejar estipulados las actividades de todos. Es importante crear una forma de tener mayor control de la operación y crear un perfil de cargos de cada puesto independiente mente del área para el que trabajen.
8. Los estatutos físicos de FENALCE son una versión antigua, los estatutos digitales están actualizados con palabras y ajustes a los párrafos de manera coherente. El problema es que ningún documento tiene fecha de emisión o actualización, fecha de aprobación y tiempo de vigencia como la norma documental lo exige. Esto se presta para malentendidos por interpretaciones distintas a la norma.
9. Se evidencia que solo existen 12 miembros que conforman la Junta Directiva. Faltan (Cesar Norte, Antioquia y Cundinamarca), se debe hacer la gestión planteando estrategias que permitan la incorporación de las tres organizaciones regionales faltantes.
10. Se evidencia que no está actualizada la información de los miembros de Junta en los medios de comunicación digital



11. No todos los miembros de la Junta Directiva cuentan con un carné que los identifiquen como miembros del órgano, ni los cargos correspondientes dentro de la misma. Y no existe un mecanismo de seguimiento de control periódico para identificar los aportes que deben hacer los miembros de junta y delegados a la Asamblea General de FENALCE.
12. No existe un adecuado mecanismo de control a las inasistencias de los miembros de la Junta a las reuniones de esta.
13. Las comisiones creadas por la Junta Directiva no cuentan con reglamentos ni manuales de procedimiento.
14. No se han expedido carné a los productores por parte de las organizaciones regionales como lo exigen los estatutos y donde los identifique como miembros de las organizaciones afiliadas a FENALCE.
15. No existe una base real de los productores afiliados a las organizaciones regionales, ni de los productores en el país.
16. La fórmula que se aplica para elegir los delegados a la Asamblea solo tiene en cuenta la producción y no se tiene en cuenta el número de productores ni el pago de parafiscales. Es importante hacer ajustes para lograr una mayor participación y motivación de las regionales.
17. Las organizaciones regionales de productores presentan debilidad organizacional y no se evidencia planeación. Es importante capacitar y acompañar a las organizaciones de base (Liderazgo Empresarial, Planeación, Formulación de proyectos, Comercialización, manejo de libros y pago de parafiscales).
18. No hay reporte por parte de las organizaciones regionales ante la Junta Directiva Nacional, donde se puedan identificar novedades con sus afiliados, ni se hacen llegar las actas de las asambleas anuales como lo exigen los estatutos.
19. Las organizaciones regionales no presentan avances en el funcionamiento de sus organizaciones en lo que tiene que ver con ejecución de proyectos, desarrollo de negocios y presentación de propuestas a la Junta Nacional
20. Se evidencia desmotivación y desinterés de los productores con respecto a hacer parte de FENALCE y participar en las actividades del gremio. Se deben plantear acciones y estrategias claras que permitan fortalecer a las organizaciones regionales desde el ente nacional.
21. Se han elaborado planes estratégicos haciendo énfasis en el sector maíz sin que se muestre una evaluación clara que evidencia los avances de las estrategias y acciones planteadas. se debe avanzar en las leguminosas.
22. La estructura organizacional de la empresa se encuentra totalmente centralizada en la oficina principal de Cota, en el gerente general, lo cual dificulta el correcto funcionamiento de los mecanismos de cohesión y adaptación en los diferentes niveles de recursión.



23. No se ha implementado un proceso de mejoramiento continuo que contribuya ala gestión de nuevas ideas y procesos que puedan ayudar a crecer la federación y posicionarse en el entorno de las federaciones agricultoras de Colombia.

A partir de los análisis y hallazgos de la Junta Directiva frente al funcionamiento de FENALCE, se determinó la necesidad de que la organización fortaleciera sus procesos de planeación estratégica; lo cual requiere la consolidación de un plan estratégico institucional, que cuente con una dinámica de monitoreo y actualización constante en un entorno dinámico (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2023).

En este sentido, la planeación estratégica es una herramienta fundamental que permite a FENALCE conocer su estado actual frente al entorno competitivo, y prepararse para un futuro con diferentes escenarios que se puedan presentar, enfocando los recursos y esfuerzos necesarios de forma eficiente.

FENALCE podrá utilizar nuevas herramientas de planificación estratégica, que le permitan involucrar las personas de distintos niveles jerárquicos, procesos y regiones en la definición de la estrategia corporativa, creando objetivos alcanzables con diferentes acciones al interior de la organización. Además, contará con indicadores claves para monitoreo y seguimiento de la estrategia, estandarizando los procesos de planificación, alineando los recursos y las personas, para lograr posicionar a la Federación como una organización sostenible y resiliente, que genera valor para sus agremiados productores de cereales, leguminosas y soya en Colombia.

El diseño del plan estratégico de FENALCE permitirá la construcción de una estrategia corporativa para la mejora y sostenibilidad de la organización en el tiempo, con diseño estratégico que permita mejorar la resiliencia organizacional, así como con cultura y equipos, ágiles impulsores de innovación. con una visión global en un entorno cambiante (Universidad EAN, 2024).



## 5. MATRIZ DOFA PARA LA PLANIFICACIÓN 2025-2035

MATRIZ DOFA FENALCE 2024		
FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE CEREALES, LEGUMINOSAS Y SOYA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1 Imagen institucional 2 Personal altamente capacitado (Talento humano) 3 Conocimiento del sector 4 Se cuenta con oficina de sistemas de información	1 Planeación Estrategia Corporativa deficiente 2 Cultura y clima organizacional deficiente 3 Falta de recursos económicos 4 No se cuenta con productos registrados de venta libre para el sector pecuario. 5 Deficiente participación de las organizaciones regionales con propuestas de crecimiento y 6 Bajo interés de los productores en participar en las actividades del gremio 7 Organización centralizada
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Reforma agraria y titulación de tierras a campesinos 2 Crecimiento en el uso de materiales transgénicos 3 Crecimiento de la demanda de proteína animal 4. Nuevas tecnologías y revolución digital.	<p>* Crear y organizar la Dirección de semillas, con asignación de personal, recursos y autoridad para negociar, responsable del mejoramiento genético, aumento de parentales y básicos, registro de lotes y peas, con un responsable de la comercialización, un líder de producción y al menos 3 profesionales técnicos de campo para servicio postventa.</p> <p>*Montar parcelas de multiplicación y demostrativas de semillas en zonas y predios de clientes estratégicos, que permita mejorar la imagen de aceptación de las mismas y subir la participación en el mercado nacional.</p> <p>* Trasladar la planta de semillas de Tunja, para ampliar su capacidad de producción de semillas, separar líneas de producción y habilitar espacio para la línea de producción de mix de maíz-soya.</p> <p>* Digitalización y automatización de los procesos misionales y estratégicos de la organización (IA, Big Data).</p>	<p>*Crear la Oficina de Planeación Estratégica para el apoyo a la junta directiva y gerencia en la planificación, seguimiento y control del plan estratégico, gestión de proyectos y procesos de la organización.</p> <p>*Desarrollar el negocio del suplemento mix Maíz-Soya (registro, zootecnista y montaje de línea de producción).</p> <p>*Separar Oficina Jurídica de Gestión de Personas, con el fin de mejorar procesos de apoyo estratégicos.</p> <p>* Descentralizar la ejecución presupuestal a nivel de las direcciones, y el seguimiento al recaudo y ventas de semillas a nivel de regiones.</p>
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Deficiente infraestructura de almacenamiento y secamiento 2 Crecimiento de las importaciones 3 Falta de organización de los productores 4 Cambio climático y aumento en los costos de producción.	<p>*Dotar a la planta de semillas de Fenalce con mejor infraestructura para el secado automatizado de las semillas, con el fin de mejorar la capacidad, calidad y control del proceso de beneficio de las semillas.</p> <p>*Fortalecer la asociatividad con la formalización de los comités cerealistas a nivel de regiones.</p> <p>*Montar al menos una (1) planta piloto de secamiento y almacenamiento de granos a nivel de región.</p> <p>*Crear la Comercializadora de Fenalce para realizar actividades directas de comercialización de cereales, leguminosas y soya.</p> <p>*Crear el almacén de insumos acompañado de un paquete tecnológico para ofrecerlos en cada una de las regionales a los productores cereales, leguminosas y soya.</p>	<p>* Desarrollo de la producción de cereales bajo escenarios de agroecología y agricultura regenerativa y restaurativa.</p> <p>* Desarrollo de nuevas semillas convencionales y semillas mejoradas genéticamente, adaptadas al cambio climático.</p> <p>*Promover la implementación de biofábricas de Bioinsumos en el Caribe y la Orinoquía.</p> <p>* Implementación y aplicación de tecnologías en agricultura de precisión, TIC y monitoreo de cultivos.</p> <p>*Realizar campaña masiva ante los productores ofreciendo los servicios de FENALCE y hacer acompañamiento a las organizaciones regionales para la realización de actividades que les permitan fortalecerse y además puedan hacer seguimiento y canetizar a los productores.</p>



## 6. PLAN ESTRATÉGICO 2025 – 2035

El Plan Estratégico Institucional de la Federación Nacional de Cultivadores de cereales, Leguminosas y Soya – Fenalce tiene un horizonte de cumplimiento de 10 años, y sus objetivos estratégicos surgen de análisis situacional de problemáticas de la organización, realizado en 2024, del que se identificaron tres grandes problemas que encierran las debilidades de la matriz DOFA ya identificadas: 1. Poco reconocimiento y percepción positiva de Fenalce como administrador de la cuota de fomento de los cereales, leguminosas y soya; 2. La debilidad en el funcionamiento de las organizaciones de segundo y primer piso del gremio como agentes orientadores en las regiones, y 3. La escasa existencia y contundencia de instrumentos de política, bienes y servicios dirigidos al fomento de la productividad y competitividad de los sectores de cereales, leguminosas y soya.

De acuerdo con lo anterior, Fenalce se plantea tres objetivos principales, orientados a robustecer de manera integral los medios, la labor y la imagen del gremio:

<b>Objetivo</b>	<b>Consolidar la imagen y el liderazgo gremial de Fenalce a nivel nacional:</b> Objetivo a partir del cual se propende por acciones dirigidas al reconocimiento de Fenalce como un referente de las organizaciones gremiales y sociales en el país, a su robustecimiento propio, la consolidación de alianzas estratégicas, cuya fortaleza e influencia impacte el desarrollo socioeconómico de todas las regiones del territorio nacional.
<b>Objetivo</b>	<b>Fortalecer las organizaciones regionales y las asociaciones y productoras de base de Fenalce.</b> Desde este objetivo, se busca fortalecer la operación del gremio en sus diferentes niveles de representatividad, como una organización consolidada, en la que los servicios y beneficios se extienden a todos los miembros
<b>Objetivo</b>	<b>Potenciar las intervenciones sectoriales en pro de la competitividad.</b> Con este objetivo se <b>busca</b> incidir en el aumento de la productividad de los cultivos y auspiciar un entorno competitivo desde las políticas y los vienes públicos al servicio de la producción de cereales, leguminosas y soya



## **6.1 Objetivo 1: Consolidar la imagen y el liderazgo gremial de Fenalce a nivel nacional:**

El objetivo se busca alcanzar a partir de 5 estrategias:

### **1. Ordenar y robustecer la estructura de la federación para aumentar su capacidad y productividad de cara a los desafíos 2025-2035.**

En el marco de esta estrategia se plantea la creación de nuevas dependencias ausentes en el funcionamiento de la Federación Nacional, que son fundamentales para el adelanto de un trabajo coordinado y regulado en adelante, en cumplimiento de las acciones del Plan de Acción. Entre ellas, se quiere la Oficina de Planeación estratégica que apoye la armonización de los planes y proyectos desde la federación a las organizaciones regionales y de base; una secretaría general que atienda de manera centralizada los asuntos administrativos del funcionamiento de la entidad; una oficina de control, y una dirección de insumos y semillas que ordene y robustezca los procesos de producción y venta de semilla de la entidad, con miras a una mayor participación en el mercado nacional de este y otros insumos para la producción nacional de cereales, leguminosas y soya.

### **2. Visibilizar las actividades del gremio a través de estrategia de comunicaciones**

La estrategia de comunicaciones se ha concebido como una iniciativa de 360° grados, que incluya redes sociales, medios radiales y televisivos, folletos, foros, seminarios, eventos nacionales e internacionales, que funcionen como canales, no solo de difusión, sino también de gestión de actores relevantes para el logros de los objetivos misionales y estratégicos de la Federación.

### **3. Consolidar Alianzas estratégicas y acciones conjuntas con organizaciones nacionales, públicas, privadas, e internacionales.**

Esta estrategia de articulación integral propende por ampliar el alcance, la capacidad y el reconocimiento de Fenalce a través de aliados capaces de aportar recursos, conocimiento, bienes y servicios a las labores de la Federación, tales como: Gobernaciones, alcaldías, Universidades, entidades del sector agropecuario nacional descentralizadas como autoridades de sanidad e investigación y otras, y organizaciones multilaterales.

### **4. Posicionar las semillas de Fenalce en el mercado nacional.**

La estrategia busca pasar de vender el 0,02% de la semilla utilizada para siembra de maíz en el país (15 toneladas anuales de semilla), al 20, 2% en 10 años, teniendo en cuenta que la UPRA estima que la producción de maíz nacional pase de 1,1, millones de toneladas, a 4,4, millones en 2035. Además, busca que las ventas de semilla de soya de Fenalce aumenten su participación en las siembras de un 46% a un 71% (de 1.600 a 8.000 toneladas anuales de semilla) en el mercado nacional. Finalmente, busca que la Federación logre vender semillas certificada de cultivos como la arveja, el frijol, la avena el trigo y la cebada, con un mínimo de 800 toneladas de semilla anuales de todos estos cultivos.

### **5. Potenciar el modelo de administración parafiscal visibilizando a los productores con áreas sembradas y pagos parafiscales.**

La administración de los recursos parafiscales constituye una labor misional fundamental para generar efectos positivos en la producción nacional. En ese sentido la estrategia plantea una mejora en los medios de recaudo, y la instauración de mecanismos que permitan ampliar la base de aportantes a través de la llegada directa e informada a los productores, que facilite el retorno de estos recursos para su bienestar



Estas estrategias, serán alzadas a partir del desarrollo de 15 hitos estratégicos, cuyas mediciones se definieron de la siguiente manera:

#### 6.1.1. Tabla de indicadores objetivo 1.

Estrategias	Hitos Estratégicas	Metas	Indicadores de producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ordenar y robustecer la estructura de la federación para aumentar su capacidad y productividad de cara a los desafíos 2025-2035	1 *Crear las dependencias de Semillas, planeación, secretaría general y control interno para el apoyo a la junta directiva y gerencia en la planificación, seguimiento y control del plan estratégico y la organización de procesos de la entidad	1	Organigrama actualizado	1									
	2 Configurar un esquema administrativo de coordinadores regionales fenalce que garantece la potenciación de la orientación y ptenciación de las labores de los equipos regionales	5	Funcionarios contratados para la coordinación de regiones	5									
	3 Lograr la certificación de calidad ISO 9001 para la organización	3	Certificación iso 9001		1			1			1		
Visibilizar las actividades del gremio a través de estrategia de comunicaciones (redes sociales, medios radiales y televisivos, folletos, foros, seminarios, eventos nacionales e internacionales).	4 Fortalecer las estrategias de comunicación, la promoción y divulgación de los productos y servicios ofrecidos por el gremio.	1	Plan de comunicaciones implementado	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
1.6 Consolidar Alianzas estratégicas y acciones conjuntas con organizaciones nacionales, públicas, privadas, e internacionales (gobernaciones, alcaldías, Universidades, SENA , ADR, ICA, AGROSAVIA, FINAGRO etc.)	5 Suscribir convenios de cooperación con instituciones educativas para la trasferencia tecnológica y de capital humano aprendiz de atención a los agremiados de segundo y primer nivel	15	Nº convenios suscritos con universidades	15									
	6 Implementar convenios y/o memorandos de entendimiento para la ampliación del alcance de los proyectos fenalce en los territorios	15	Nº de convenios suscritos con entidades territoriales o descentralizadas	5	5	5							
	7 Incursionar en acciones conjuntas y la ejecución de recursos de cooperación internacional de manera directa o a través de convocatorias	3	Nº de convenios de cooperación suscritos con entidades internacionales		1		1		1				
Posicionar las semillas de Fenalce en el mercado nacional (Frijol, maíz, soya, trigo, arveja, cebada etc.)	8 Ordenar y fortalecer los procesos de producción y comercialización, venta, cobro y reclamaciones de semillas adaptadas al clima, de alta calidad y pureza genética.	6	Ciclo de Procedimientos de la dirección de semillas formulados en sistema de gestión de calidad de Fenalce	2	2	2							
	9 *Trasladar la planta de semillas de Tunja	1	predio adquirido y estudios de costeo para operación de la planta	1									
	10 *Dotar a la planta de semillas de Fenalce con mejor infraestructura para el secado automatizado de las semillas, con el fin de mejorar la capacidad, calidad y control del proceso de beneficio de las semillas.	1	Planta de producción de semillas en operación		1								
	11 Incrementar la producción anual de semillas de maíz para aumentar la participación en el mercado	45.000	Toneladas anuales de semilla disponibles para la venta	1000	1500	3000	3500	5000	6500	7000	7500	10000	
	12 Generar parentales propios de fenalce de los diferentes cultivos invirtiendo en campos de investigación y producción propios del gremio, como activos críticos para la innovación.	9	parentales de cultivos: Maíz blanco y amarillo; soya;frijol;cebada;avena;trigo; sorgo		1	1	1	1	1	1	1	1	
Potenciar el modelo de administración parafiscal visibilizando a los productores con áreas sembradas y pagos parafiscales.	13 Habilitar la plataforma digital de recaudo y diversificación de medios de pago	1	Plataforma en funcionamiento	1									
	14 Diseñar e implementar instrumentos de captura de la cuota de recaudo directamente al productor	1	Instrumentos de recaudo directo al productor probados e implementados		1								
	15 Diversificar canales virtuales y físicos financieros para el pago de la cuota parafiscal (PSE y Daviplata)	2	Canales virtuales habilitados para el pago de la cuota parafiscal	2									



## 6.2 Objetivo 2. Fortalecer las organizaciones regionales y las asociaciones y productoras de base de Fenalce

El objetivo se busca alcanzar a partir de 2 estrategias:

### **1. Alinear el funcionamiento de las organizaciones regionales de Fenalce con el del órgano nacional e inscritos en su jurisdicción**

La estrategia de alineación del funcionamiento de la federación nacional y las organizaciones regionales y de base constituye la columna vertebral del trabajo coherente y articulado por parte de todos los actores miembros, para alcanzar los objetivos estratégicos. En ese sentido, dados las modificaciones generales a los estatutos y los cambios en el funcionamiento de la organización nacional, es necesario que las demás instancias organizadas también ejerzan labores de cohesión regional y de planificación de acciones tendientes al cumplimiento de las mismas metas.

En ese sentido, en el marco de esta estrategia, se propone , por un lado, la alineación legal mediante el perfilamiento de estatutos de funcionamiento, la generación de planes de acción regionales y la generación de herramientas y procesos de contabilización ordenada de la totalidad de afiliados a la organización; y por otra parte, acciones para la solidificación del funcionamiento de las organizaciones regionales como actores incidentes en la actividad productiva de su jurisdicción, mediante el diseño, formulación y formalización de modelos de negocios a ser ofrecidos por las organizaciones relaciones, que faciliten su sostenimiento y capacidades locales. Entre los modelos de negocio posible, se concibe la venta de insumos y semillas, la prestación de servicios y tecnologías de precisión, y/o el alquiler y venta de maquinaria agrícola para las diferentes fases de la producción y cosecha.

### **2. Diseño y desarrollo de programa de capacitación y mentoría para el fortalecimiento integral asociativo de las organizaciones regionales**

La estrategia de desarrollo de un programa de fortalecimiento integral asociativa se enfoca en cambio en las organizaciones de base, las cuales requieren ser fortalecidas para atender y participar adecuadamente en los retos y oportunidades locales generados desde la federación nacional y las organizaciones regionales.

En este sentido, la estrategia incluye la vinculación de personal de acompañamiento y mentoría de las organizaciones de base para su legalización, el diseño de modelos de negocio, la implementación de estados y herramientas fiscales que contribuyan a la viabilización del acceso a herramientas de crédito del sistema nacional de crédito agropecuarios, pero también a la retención de recursos parafiscales a partir de la dinámica de formalización de las asociaciones de productores de base de Fenalce.

Finalmente, la estrategia propende por el fortalecimiento de las capacidades organizativas y de las capacidades comerciales y agroindustriales de las organizaciones productivas de Base.

Estas estrategias, serán alzadas a partir del desarrollo de 9 hitos estratégicos, cuyas mediciones se definieron de la siguiente manera:

#### 6.2.1. Tabla de indicadores objetivo 2.

Estrategias		Hitos Estratégicas	Metas	Indicadores de producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Alinear el funcionamiento de las organizaciones regionales de Fenalce con el del órgano nacional e inscritos en su jurisdicción	16	Actualizar los estatutos y nombres de las organizaciones regionales según los nuevos estatutos de fenalce 2024	15	Estatutos regionales formalmente actualizados	15									
	17	Diseñar y formalizar planes de acción de las organizaciones regionales que se articulen al Plan estratégico Institucional de la federación nacional	15	Planes de acción de las organizaciones regionales	15									
	18	Caracterizar y contabilizar a la totalidad de productores de cereales, leguminosas y soya afiliados y aportantes a la cuota parafiscal de Fenalce	100%	Base de datos global de cerealists, maiceros y soyeros	30%	30%	30%	10%						
	19	Formular e implementar ejercicios pilotos regionales de compras masivas de insumos y comercialización desde las organizaciones regionales de Fenalce	5	Colocaciones de insumos en organizaciones regionales para venta	1	2	2							
	20	Diseñar e implementar pilotos regionales de modelo de negocio de adquisición y alquiler de tecnología de precisión para la venta de servicios a asociaciones y productores locales (análisis de suelos, drones; mediciones calidad, etc) a prestar desde las organizaciones regionales	5	Modelos de prestación de servicios de presición implementado en regiones		1	1	1	1	1				
	21	Desarrollo de modelo de negocio de compra y alquiler/administración de maquinaria de siembra, cosecha, secado y/o empaquetado(a) prestar desde organizaciones regionales de Fenalce	5	Modelos de prestación de servicio de alquiler/administración de maquinaria implementado en regiones			1	1	1	1	1			



### **6.3. Objetivo 3. Potenciar las intervenciones sectoriales en pro de la competitividad.**

El objetivo se busca alcanzar a partir de 5 estrategias:

#### **1. Potenciar los resultados y transferencia de las investigaciones en mejora de la productividad de los sectores de maíz, leguminosas y soya.**

A través de este objetivo, se propende por generar hitos de alta relevancia como la reestructuración y puesta en operación del Centro Nacional de Investigación de Cereales, Leguminosas y soya – CENICEL como un medio para impulsar la productividad de los cultivos a cargo de la federación mediante la innovación en insumos y prácticas de manejo. Además, derivado de las labores de caracterización y estudio, el objetivo propende por la generación de análisis regionales de productividad y costos, que permitan enfocar coherentemente los ejercicios de transferencia tecnológica y conocimiento según las particularidades y potencialidades de las diferentes regiones del país. Con base en lo anterior, se desarrollará una estrategia integral y diferenciada de aumento de la productividad de los cultivos vía reducción del costo unitario de producción, en donde se apunte a segmentos específicos de mejora en las regiones.

#### **2. Transitar a un modelo efectivo de extensión rural**

El nuevo Plan estratégico plantea potencializar el modelo de atención y capacitación productiva de la federación, pasando de una labor de asistencia técnica y transferencia tecnológica de impacto moderado, a un modelo de extensión rural integral, que permita ampliar el alcance y el reconocimiento técnico de Fenalce entre los productores de todo el territorio nacional.

#### **3. Impulso de productos financieros en alianza con entidades financieras y de aseguramiento del nivel nacional y local**

Este hito busca el agenciamiento y logro de instrumentos financieros dirigidos específicamente a los sectores de cereales, leguminosas y soya, en los que la federación no solo funja como actor habilitante de recursos de créditos, e incluso como administrador de estos en desarrollo de proyectos regionales específicos.

#### **4. Diversificar los canales y mecanismos de comercialización de granos básicos, procesados y subproductos de cereales, leguminosas y soya.**

A la luz de este hito estratégico, La federación propenderá por generar nuevos mecanismos y canales de comercialización, que se dirijan, entre otros, a la producción de alimento natural animal, la venta de alimentos y productos transformados derivados de los cereales, las leguminosas y la soya en los que se defienda el consumo del producto nacional. Así mismo busca potenciar el uso de mecanismos de mercado como la agricultura por contrato y la inserción de los productores al mercado de compras públicas.

#### **5. Impulsar el acceso a infraestructura y maquinaria para fomentar la Industrialización y transformación en pequeña, mediana y gran escala**

Dado que el acceso a infraestructura de secado y almacenamiento es vital para la garantía de la calidad y competitividad de los cereales, este hito trata de la realización de esfuerzos por gestionar la habilitación de plantas y/o depósitos regionales, operables por el gremio; así como promover el acceso a infraestructura de secado y almacenamiento por parte de pequeños y medianos productores.

### 6.3.1. Tabla de indicadores objetivo 3.

Estrategias		Hitos Estratégicas	Metas	Indicadores de producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Transitar a un modelo efectivo de extensión rural	28	Diseñar e una propuesta de transición e inversión para migrar del modelo actual de transferencia tecnológica de los fondos para fiscales, hacia uno de extensión con los componentes de la ley vigente de extensión rural (1876 de 2017)	1	Documento diagnóstico y de propuesta de migración a modelo de extensión rural de Fenalce		1								
	29	Implementación del modelo de extensión rural nacional en las actividades de los programas y proyectos de los fondos parafiscales y acciones complementarias de fenalce a traves de convenios (Ciat, Cimmyt, Agrosavia y Federaciones).	11	proyectos del departamento técnico modificados según modelo de extensión rural		2	3	6						
	30	Generar , diseñar y difundir los manuales de manejo integrado de cultivos de la federación como medio de orientación general a los productores del país	6	Manuales de manejo integrado de los cultivos de la federación	2	4	4	4	2	2	2			
Impulso de productos financieros en alianza con entidades financieras y de aseguramiento del nivel nacional y local	31	Diseño y/u operación de modelo piloto de facilitación de créditos integrador y/o rotatorios	5	Nº de zonas con operación y/habilitación de crédito integrador/rotatorio			1	2	2					
	32	Orientar y comercializar instrumentos financieros y seguros agropecuarios específicos para las líneas productivas de cereales y leguminosas derivados de la instauración de mesa técnica de trabajo permanente MADR - FINAGRO - Aseguradoras	3	Nº de instrumentos financieros específicos para las líneas de cereales y leguminosas		1								
Diversificar los canales y mecanismos de comercialización de granos básicos, procesados y supproductos de cereales, leguminosas y soya.	33	Diseñar e implementar modelos de agricultura por contrato y/o contratos de agricultura con empresas agroindustriales de los subsectores propios y complementarios en zonas estratégicas de producción	15	Nº de zonas con implementación de contratos de agriculturaz		1	1	1	2	2	2	2	2	2
	34	Consolidar mecanismo de entrada al mercado de compras públicas de maíz a través de la ADR y/o la Bolsa Mercantil de Colombia	15	Nº de zonas con modelo de ventas al mercado de compras públicas implementado		1	1	1						
	35	Diseño implementación de estrategia de compra de maíz nacional mediante sello de origen y/o agencia de incentivos a industriales nacionales para la compra local	100%	% de implementación de la estrategia de compra de maíz nacional mediante sello de origen		1	1	1		1				
Impulsar el acceso a infraestructura y maquinaria para fomentar la Industrialización y transformación en pequeña, mediana y gran escala	36	Implementación de plantas regionales Fenalce para el secado, transformación y almacenamiento al servicio de los productores de cereales y leguminosas en region	4	Plantas de secado y almacenamiento de granos operadas por Fenalce	1	1	1	1						
	37	Forulación y ejecución de proyecto para la generación de infraestructura de secado, trillado, almacenamiento y trasnformación en el nivel veredal y regional	15	Nº de regiones impactadas con proyectos de infraestructura de secado municipal y veredal		1	2	2	2	2	2	2	2	2



## REFERENCIAS

- FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE CEREALES Y LEGUMINOSAS. DEIBY PETRO, JULIAN CARDONA MENDIETA, MAGDA MILENA MORENO MARTÍNEZ (EAN, 2012) Plan Estratégico 2012. Bogotá D.C.
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE CEREALES Y LEGUMINOSAS, Plan Estratégico 2006. Bogotá D.C.
- FENALCE. BHR (2019). *Plan Estratégico 2019 – 2023*.
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE CEREALES Y LEGUMINOSAS, Manual de procesos y procedimientos. Cota Cundinamarca. (Consulado en la Intranet).
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE CEREALES Y LEGUMINOSAS, Normas que Regulan el Fondo de Fomento Cerealista y de Leguminosas de Grano Ley 51/66 y modificada por la Ley 67/83. La Cuota de Fomento de Leguminosas y la de Soya fueron creadas por la Ley 114/94.
- ESTATUTOS DEL A FEDERACIÓN NACIONAL DE CEREALES LEGUMINOSAS Y SOYA – FENALCE. Cota 2024.

