
	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 1 de 39</b>


# **Plan Estrategico FENAVI - FONAV 2015-2020**

 <p><b>FENAVI</b> Federación Nacional de Avicultores de Colombia</p>	<p align="center"><b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b></p>	<p align="center"><b>Código: PLDE01</b></p>
		<p align="center"><b>Versión: 05</b></p>
		<p align="center"><b>Página 2 de 39</b></p>

## Plan Estratégico FENAVI - FONAV 2015-2020

### INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1. Objetivos Especificos y del Proceso.....	4
2. El Entorno Nacional .....	5
3. La Realidad de FENAVI-FONAV - Competencias Distintivas, Fortalezas, Problemas y Causas, Propuesta de Valor.....	8
4. Innovación y Cambio!! - Qué debemos eliminar? - Qué debemos reducir? - Qué debemos incrementar? Qué debemos crear?.....	13
5. Agenda Estratégica de la Institucionalidad Avícola al 2020.....	15
6. Criterios para la toma de decisiones en FONAV.....	16
7. El Futuro – Misión - Visión al 2020 - Enfoque Estratégico.....	16
8. Lineamientos Estratégicos al 2020.....	17
9. Áreas de Resultado Clave.....	18
9.1 Área de Resultado Clave # 1: Relación y Agenda con Gobierno.....	18
9.2 Área de Resultado Clave # 2: Comunicación / Divulgación.....	23
9.3 Área de Resultado Clave # 3: Estructura Organizacional.....	25
9.4 Área de Resultado Clave # 4: Gestión de Recursos.....	26
9.5 Área de Resultado Clave # 5: Competitividad, Investigación y Desarrollo, Internacionalización.....	28
9.6 Área de Resultado Clave # 6: Portafolio de Servicios.....	31
9.7 Matriz Resumen Plan Estratégico FENAVI - FONAV 2015-2020.....	33
10. Participantes en el Proceso de Construcción del Plan Estratégico FENAVI - FONAV 2015-2020.....	35

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 3 de 39</b>

## Plan Estratégico FENAVI - FONAV 2015-2020

### INTRODUCCION


La construcción del Plan Estratégico para la Institucionalidad Avícola al 2020 se realizó entre Abril y Noviembre del 2014. Se hicieron dos talleres interactivos de dos días cada uno con la Junta Nacional, el Presidente Ejecutivo y miembros del Equipo Técnico de FENAVI quienes trabajaron para construir colectivamente un plan que incluyera diferentes perspectivas y que asegurara una visión integral de la institucionalidad avícola, así como el compromiso de todos para su puesta en marcha y ejecución. Adicionalmente, después de cada taller, se realizaron varias sesiones de revisión con el Presidente Ejecutivo y el Equipo Técnico para asegurar la solidez y calidad de los resultados.

El proceso inició identificando con el apoyo de tres expertos, las tendencias del entorno nacional y sectorial en Colombia que más afectarán el futuro de la institucionalidad avícola. Las presentaciones giraron en torno al "Proceso de Paz y el Entorno Político", al "Entorno Socio-Económico y de Competitividad" y enriquecieron la reflexión de los participantes sobre las respuestas estratégicas que debía dar la institucionalidad avícola al 2020 para ser exitosa en dicho entorno.

Identificar las competencias distintivas del sector, así como los problemas más críticos con sus respectivas causas, contribuyó a sacar a la luz la realidad de la entidad para con base en ella, poder proyectar la organización a futuro. Otro elemento de gran importancia fue la identificación de la propuesta de valor tanto de FENAVI Nacional como de las Seccionales precisando las variables que integran dichas propuestas. Los participantes analizaron las variables de FENAVI Nacional y calificaron la gestión actual del sector en cada una de ellas. Esta reflexión mostró las variables más fuertes de la entidad así como aquellas en que es necesario mejorar a futuro.

Una reflexión importante para los avicultores fue la identificación de los criterios que debían ser considerados al asignar los recursos del FONAV. Igualmente relevante fue el análisis sobre aquellos temas que el sector debía reducir o eliminar por no representar hoy valor para los avicultores, y aquellos que debía incrementar y crear por ser de importancia para ellos.

Todos estos insumos permitieron identificar los temas que debían integrar la Agenda Estratégica de la institucionalidad avícola al 2020 y sentaron las bases para la definición de su direccionamiento estratégico, entre ellos, su misión, visión y enfoque estratégico, así como las áreas de resultado clave que debe trabajar la entidad para alcanzar su visión al 2020. Para cada una de ellas se acordó el líder del área y el equipo responsable; se identificaron las gestiones/proyectos estratégicos que deben desarrollarse para alcanzar su objetivo estratégico, las metas que debían cumplirse con sus respectivos indicadores y fechas. Lo anterior garantizará una hoja de ruta para la ejecución del plan así como la forma de realizar su seguimiento y evaluación.

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 4 de 39</b>

## 1. Objetivos Específicos y del Proceso

### OBJETIVO DEL PROCESO

Construcción colectiva del Plan Estratégico de las Instituciones Avícolas al 2020.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir un norte claro para el Sector, coherente con el entorno, con las expectativas de sus miembros y con las oportunidades que ofrece un mundo globalizado y cambiante.
- Ofrecer un espacio de reflexión estratégica abierto que facilite explorar estrategias y mejoras a su propuesta de valor.
- Analizar los grandes dilemas que enfrenta el sector y explorar estrategias de FENAVI-FONAV al respecto.
- Capitalizar la experiencia y conocimientos de la Junta Directiva, la alta dirección del FENAVI-FONAV y sus Seccionales para proyectar a FENAVI – FONAV al futuro.
- Involucrar a miembros de las Juntas Directivas de Seccionales para articular esfuerzos regionales y nacionales, y asegurar una acción más contundente e integral, mayor presencia e imagen.
- Integrar al equipo de FENAVI para evitar el trabajo en silos que impiden el funcionamiento y manejo integral del sector.
- Motivar y comprometer al equipo con la ejecución del Plan, al ser partícipes en su construcción y en la selección de la plataforma estratégica para lograrlo.

### FASES

#### Taller de Reflexión #1 – Bogotá: Junio 17-18, 2014

Fase I – Entorno y Realidad. Dilemas. Propuesta de Valor


#### Taller de Reflexión #2 – Bogotá. Julio 29-30, 2014

Fase II – Lineamientos Estratégicos para la Agenda al 2020.

Fase III - Construcción del Plan Estratégico.

### FENAVI – FONAV

El Plan Estratégico se centra en toda la institucionalidad avícola, pero en las reflexiones se ha incluido la gestión de Fenavi como administrador del FONAV donde es pertinente.

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 5 de 39</b>

## RESULTADOS DEL PROCESO

### 2. El Entorno Nacional

Para enriquecer la reflexión sobre el entorno nacional y las tendencias de los sectores en Colombia, el proceso inició con presentaciones de tres expertos en temas críticos para el futuro del Sector Avícola y de FENAVI, los cuales se relacionan a continuación:

Dr. Mauricio Vargas, Analista Político y Columnista de El Tiempo; "Proceso de Paz y Entorno Político".  
 Dr. Mauricio Reina, Investigador de Fedesarrollo; "Tendencias de los gremios en Colombia".  
 Dra. Rosario Córdoba, Presidente Consejo Privado de Competitividad; "Entorno Socio-Económico y de Competitividad".

Las principales conclusiones de los participantes respecto a las anteriores presentaciones se incluyen a continuación.

#### EL ENTORNO NACIONAL

##### Proceso de Paz y Entorno Político

Las principales tendencias en un eventual entorno de post-conflicto serían:

- Falta de gobernabilidad - concentración de poderes
- Reacomodo del estado
- Nuevo congreso – Debilitamiento partidos políticos
- Transformación del conflicto
- Impunidad /Seguridad
- Reinserción
- Fondos para financiar el postconflicto
- Retorno parcial a una economía cerrada
- Incertidumbre en la inversión – tenencia y uso de la tierra
- Incertidumbre regulatoria para implementación de la paz
- Cambios en la Política Agropecuaria
- Las Farc "ahora no tendrían afán"

##### Entorno Socio-Económico y de Competitividad

Los principales limitantes para la competitividad de los avicultores desde la perspectiva del entorno socio-económico, se relacionan a continuación:

- Debilidad institucional
- Corrupción
- Atraso en infraestructura
- Baja inversión y consecuente retraso en temas de educación, innovación, ciencia y tecnología
- Dificultad de la relación sector público – privado
- Informalidad
- Alta dependencia de materias primas importadas en el sector avícola
- Alto costo laboral
- Necesidad de apertura de mercados

### EL ENTORNO GREMIAL EN COLOMBIA

La presentación sobre temas gremiales giró en torno a dos perspectivas: la realidad de los gremios en Colombia y los aspectos deseables en este tipo de organizaciones

#### **Realidad:**

- Agenda obsoleta – proteccionismo
- Actuaciones puntuales y aisladas
- Conflicto de intereses particulares versus colectivos
- Cuestionamiento de representatividad / inclusión
- Dispersión y heterogeneidad
- Multiplicidad de gremios


#### **Aspectos Deseables:**

- Institucionalidad
- Posicionamiento
- Alineación con la agenda de gobierno
- Gestión políticas públicas
- Gestión recursos públicos
- Competitividad
- Prestar servicios a afiliados
- Educación / Formación

### RESPUESTAS ESTRATÉGICAS AL ENTORNO NACIONAL Y SECTORIAL

Como resultado de las anteriores reflexiones, los asistentes identificaron las siguientes respuestas estratégicas de la institucionalidad avícola para enfrentar estos fenómenos del entorno:

- Monitoreo a la Agenda del Gobierno
- Presencia, veeduría y lobby ante el Gobierno
- Lobby ante el Congreso
- Visibilizar la Industria y la Institucionalidad Avícola
- Investigación y Desarrollo
- Capitalizar oportunidades de incentivos y apoyo al sector

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 7 de 39</b>

- Infraestructura
- Unidad en torno a líneas de acción

Cada una de estas respuestas se descompone en aspectos como los siguientes:

**1. Monitoreo a la Agenda del Gobierno:**

- Promover institucionalidad y condiciones de seguridad
- Monitoreo temas paz y seguridad,
- Seguimiento a la regulación gubernamental
- Fortalecimiento a la justicia y equidad

**2. Presencia y veeduría ante el Gobierno**

- Presencia permanente en instituciones del estado
- Presión al gobierno, denuncias concretas,
- Veedurías nacional y regional

**3. Lobby**

- Seguridad jurídica
- Paz, protección propiedad
- Lobby parlamentario, presión mediática
- Gestión en leyes y políticas públicas

**4. Visibilizar la industria y la institucionalidad avícola**

- Mayor exposición, evidenciar impactos positivos del sector
- Alianzas estratégicas
- Educar al consumidor, fomento al consumo
- Redes sociales
- Salud y seguridad alimentaria
- Fortalecer la comunicación

**5. Investigación y desarrollo**

- Desarrollo programas gestión precios
- Métodos de financiación, alianzas, facilitar Innovación & Desarrollo
- Misiones comerciales
- Estudios de mercado
- Hábitos de consumo
- Promover especialización avícola
- Centros de investigación y desarrollo

**6. Capitalizar oportunidades de incentivos y apoyo al sector**


- Gestión subsidios e incentivos

**7. Infraestructura**

- Promover proyectos estratégicos
- Gestión, desarrollo, veeduría
- Mejoramiento y seguimiento proyectos
- Inversión extranjera

**8. Unidad en torno a líneas de acción:**

- Visión estratégica
  - ✓ *Prospectiva*
  - ✓ *Políticas claras de intereses del sector*
  - ✓ *Unidad de criterio, priorización,*
- Generar políticas de inclusión

 <b>FENAVI</b> Federación Nacional de Avicultores de Colombia	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 8 de 39</b>

- ✓ *Equidad, mayor participación de pequeños avicultores*
- ✓ *Incluir actores de la cadena*
- ✓ *Identificar necesidades afiliados y no afiliados*

- Promover competitividad
- Fortalecimiento administrativo
- Contratación laboral flexible

### 3. LA REALIDAD DE FENAVI-FONAV

#### Competencias Distintivas, Fortalezas, Problemas y Causas, Propuesta de Valor

Antes de proyectar a FENAVI al 2020, era importante precisar su situación actual. La reflexión estuvo centrada en identificar sus competencias distintivas, sus principales fortalezas, los problemas más críticos de la industria, las causas prioritarias de dichos problemas y posibles soluciones. Adicionalmente, se analizaron las propuestas de valor de FENAVI Nacional y de sus Seccionales. A continuación se incluyen los resultados de estas reflexiones.

#### Competencias Distintivas de FENAVI

1. Ser el Administrador del FONAV
2. Administración transparente y efectiva del FONAV
3. Sistema de Información y Trabajo Especializado en función del Sector
4. Representatividad

#### Fortalezas del sector

1. Accesibilidad a FENAVI-FONAV por parte de los Avicultores.
2. Toma de decisiones democrática.
3. Compromiso, sentido de pertenencia y disciplina organizacional


#### Problemas del sector

1. El Sector no es influyente
2. Falta Visión Conjunta
3. Inconformidad de los pequeños avicultores
4. Deficiencia en la Comunicación

#### Problema, Causas y Soluciones: Fenavi-Fonav no es Influyente

#	Causas Prioritarias	Solución / respuesta estratégica
1	La agenda no ha tenido cambio	• Cambiar la agenda / priorizar las necesidades del sector
2	Distribución actual de los recursos para el pago de expertos para hacer lobby/ comunicación	• Revisión de distribución de recursos del FONAV para priorizar necesidades sectoriales



	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 9 de 39</b>

- |   |  |
|---|--|
| <p>3 Falta de representatividad / visibilidad</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de comunicación externa</li> <li>• Buscar una firma de lobby, abogados y agencia de PPRR, que nos permitan anticiparnos a los problemas y acercarnos a los actores de gobierno, públicos y privados</li> </ul> |
|---|--|

#### Otras Causas del Problema

- |  |  |
|--|--|
| <p>4. Falta de cercanía con actores del gobierno</p> <p>5. Falta de cercanía con actores públicos y privados</p> | <p>6. Se llega tarde a los problemas</p> <p>7. Falta de comunicación externa</p> |
|--|--|

#### Problema, Causas y Soluciones: Falta Visión Conjunta

#	Causas Prioritarias	Solución / respuesta estratégica
1	Falta de líneas de acción y planeación priorizada que incluya ejecución y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planeación estratégica con ejes claros, priorizado y con los tres niveles de acción establecidos (estrategias, órganos de administración y tácticas de gestión)</li> </ul>
2	Desconexión con el entorno social y económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Re ingeniería de la gestión, manejo y aplicación de la información para el sector, llevada al entorno social (cliente define todo)</li> </ul>
3	Individualismo (Anteponer intereses particulares sobre generales) – falta trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir alineamiento organizacional estratégico</li> </ul>

#### Otras Causas del Problema

- |  |  |
|--|--|
| <p>4. Posición reactiva</p> <p>5. Falta de comunicación y socialización</p> <p>6. Dificultad en la toma de decisiones en la estructura organizacional</p> <p>7. Recursos finitos</p> | <p>8. Tecnología, Investigación y Desarrollo no ha sido un motor</p> <p>9. Portafolio limitado</p> <p>10. Falta de Innovación en productos y servicios</p> <p>11. Somos bomberos</p> |
|--|--|

#### Problema, Causas y Soluciones: Inconformidad de los pequeños avicultores

#	Causas Prioritarias	Solución / respuesta estratégica
---	---------------------	----------------------------------

- |   |  |
|---|--|
| 1. Comunicación / interacción deficiente  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer en cantidad y calidad los extensionistas (funcionarios para pequeños).</li> <li>• Consolidar una base de datos real de los pequeños avicultores.</li> <li>• Crear brigadas avícolas en cada municipio (acercar FENAVI-FONAV a los pequeños). Hacer cronograma de visitas para que sea continuo.</li> </ul> |
| 2. No hay producto a la medida            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un producto a la medida que genere valor agregado a los pequeños (Creación de la cedula avícola que genere beneficios en descuentos en productos etc.)</li> </ul>   |
| 3. Dificultad para participar activamente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar líderes regionales a través de las brigadas para fortalecer la comunicación entre FENAVI y necesidades de pequeños.</li> </ul>  |

#### **Otras Causas del Problema**


- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 4. Falta de acciones de FENAVI         | 7. Intereses diferentes del pequeño |
| 5. FENAVI ente regulador/ fiscalizador | 8. El grande lo quiere quebrar      |
| 6. Bajo nivel cultural del pequeño     | 9. Se sienten relegados             |

#### **Problema, Causas y Soluciones Deficiencia en la Comunicación**

- | # | Causas Prioritarias           | Solución / respuesta estratégica   |
|---|-------------------------------|--|
| 1 | Ausencia de Lobby Profesional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación Unidad de Lobby.</li> </ul>  |
| 2 | Desarticulación               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los que hacen los demás (lo fundamental)</li> <li>• Hoja de ruta: Centralización de mensajes, lineamientos y subordinación desde la Nacional</li> <li>• Disciplina sectorial</li> </ul> |
| 3 | Falta Agenda Temática         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de la agenda temática de la Federación.</li> </ul>   |

#### **Otras Causas del Problema**

- |                    |                             |
|--------------------|-----------------------------|
| 4. Interacción     | 7. Desinterés               |
| 5. Grupos Cerrados | 8. Priorización de recursos |
| 6. Estilos pasivo  | 9. Medios adecuados         |

 <b>FENAVI</b> Federación Nacional de Avicultores de Colombia	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 11 de 39</b>

### Propuesta de Valor de FENAVI Nacional

Un elemento de gran importancia fue la identificación de la propuesta de valor tanto de FENAVI Nacional como de las Afiliadas precisando las variables que integran dichas propuestas. Los participantes analizaron las variables de FENAVI Nacional y calificaron la gestión actual de FENAVI-FONAV en cada una de ellas. Esta reflexión mostró las variables más fuertes del sector así como aquellas en que es necesario mejorar a futuro.

Esta reflexión tuvo como objetivo responder las siguientes preguntas:

- Cómo nos perciben los avicultores?
- Representa valor para ellos nuestra propuesta?
- En que somos fuertes? En qué debemos mejorar?

### - FENAVI Nacional -

#	VARIABLES FENAVI NACIONAL	Valle	Sant	Eje C	Costa	Bog.	Antq	TOTAL
1	Representación y vocería	3,5	2	3	3,5	3	2,5	2,9
2	Seguimiento legislativo y reglamentario	3,5	2,5	3,5	4	3,5	3,5	3,4
3	Incidencia en diseño y ejecución políticas públicas	2,0	1,5	2,5	1,5	1,5	1	1,7
4	Producción y divulgación de información del sector avícola. Aporte imagen sector avícola	3,4	3	3,5	4	3,5	4	3,6
5	Elaboración y divulgación de Estudios Económicos	4	4	1,5	4,5	3	4	3,5
6	Capacitación	3,5	3,5	3,5	2	3,5	4	3,3
7	Foros y eventos de interés para la industria	3,5	3	2,5	4	3,5	4	3,4
8	Comercio exterior	3	3,5	4	4	2,5	3,5	3,4
9	Estudios jurídicos	3,5	3,5	3	2	1,5	2	2,6
10	Apoyo para competitividad	3,5	3	2,5	1	2,5	2,5	2,5
11	Sostenibilidad (ambiental, sanitario)	4,0	4	4,5	3,5	3,5	3	3,8
12	Innovación	3,0	2	3	1,5	3	2	2,4
13	Lucha contra informalidad e ilegalidad	4,0	3,5	4	3	3	4	3,6
14	RSE y negocios inclusivos	2,0	1,5	3,5	1	2	2	2,0
15	Mecanismos resolución de conflictos de interés	1,5	1	1	1	1	1	1,1
16	Actividades internacionales	3,0	3	3,5	4	3	4	3,4

### Calificación Variables Propuesta de Valor

La percepción de los participantes sobre las variables de la propuesta de valor de FENAVI Nacional es la siguiente:

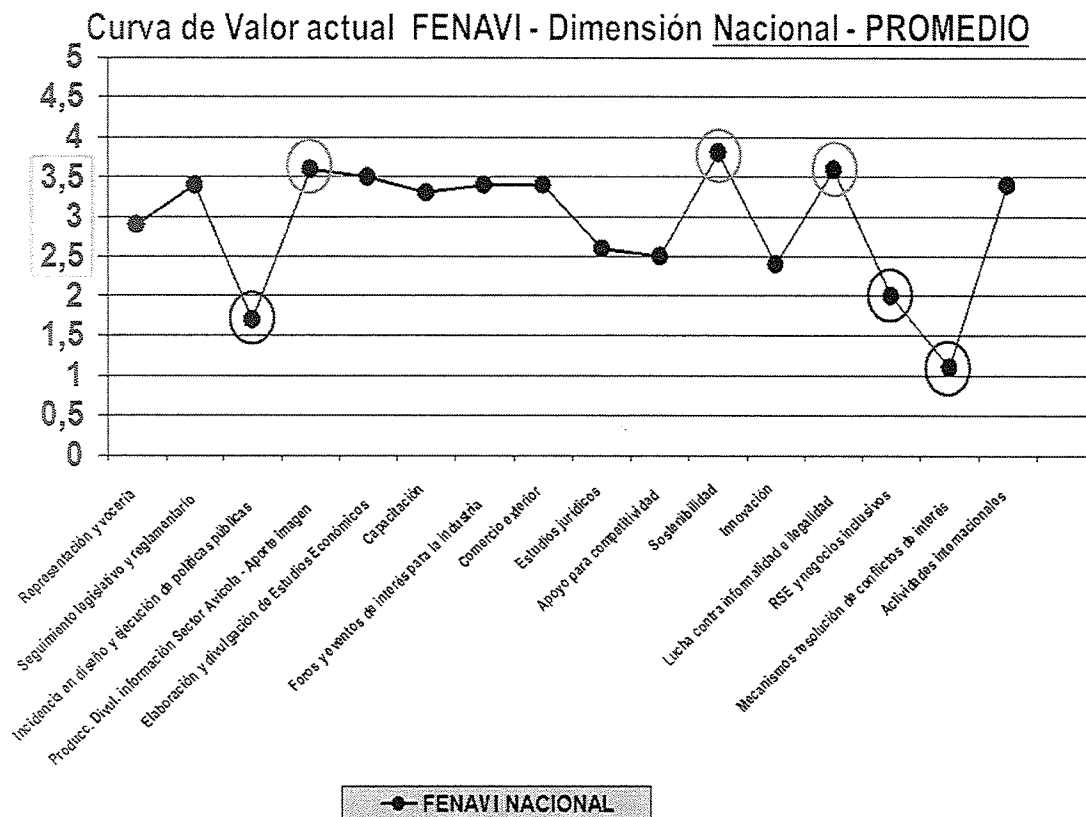
Aquellas con mayor puntaje (mayor a 3,5) fueron:


- *Sostenibilidad (ambiental, sanitario)* 3,8
- *Producción y divulgación de información del sector avícola. Aporte imagen sector avícola* 3,6
- *Lucha contra informalidad e ilegalidad* 3,6

Aquellas con menor puntaje (menor a 2,5) fueron:

- *Mecanismos resolución de conflictos de interés* 1,1
- *Incidencia en diseño y ejecución de políticas públicas* 1,7
- *Innovación* 2,4

Las demás variables tuvieron una puntuación media entre 2,5 – 3,5.



	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 13 de 39</b>

### FENAVI Afiliadas Variables que integran sus Propuestas de Valor

*- la gran diferencia entre Afiliadas, no permitió sacar un puntaje promedio  
Para el conjunto -*

#### VARIABLES SECCIONALES


1. Representación en la región.
2. Conocimiento en temas regionales
3. Incidencia en políticas públicas regionales
4. Suministro de información y aporte a la Imagen del sector avícola en la región
5. Estudios especializados regionales
6. Capacitación
7. Foros y eventos
8. Comercio exterior
9. Asesoría jurídica y difusión estudios del tema
10. Incidencia en la competitividad de la región
11. Asesoría en temas medioambientales y en su implementación
12. Innovación
13. Lucha contra informalidad e ilegalidad
14. Gestión de RSE, vinculación con la institucionalidad regional en la materia
15. Mecanismos resolución de conflictos de interés
16. Apoyo a proyectos regionales

### 4. Innovación y Cambio!!

**A futuro, que tendrá valor para los afiliados? En ese orden de ideas:**

- Qué debemos eliminar? Qué debemos reducir?
- Qué debemos incrementar? Qué debemos crear?

**para asegurar responder a sus expectativas y necesidades?**

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 14 de 39</b>

### Eliminar

- Individualismo: Posiciones intransigentes
- Discusiones estériles
- Duplicidad del informe de cada comité en la junta- requerimientos de aprobación o transversal
- Misiones sin objetivo específico
- Los invitados permanentes.

### Reducir


- Gastos de las Afiliadas concentrando servicios administrativos en la nacional
- Número de temas a tratar en los comités.
- Extensión innecesaria de los informes.
- Contratación de Estudios

### Incrementar

- Servicios a los pequeños avicultores
- Instrumentos de comunicación con los afiliados y avicultores
- Gestión para la consecución de recursos
- El uso de los elementos publicitarios institucionales en las regiones
- Contundencia frente al gobierno.
- Cumplimiento de los lineamientos contenidos en los estatutos.
- Canales de comunicación con las Afiliadas.
- Acompañamiento del Presidente Ejecutivo a las regiones.
- Recursos de cofinanciación.
- Productividad en las reuniones
- Respeto por la posición de los demás
- Plan de trabajo de la Junta

### Crear

- Cédula avícola (mejorar la comunicación, servicios, levantamiento de bases de datos)
- Instituto de investigación avícola – CENIAVICOLA
- Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo.
- Crear la aplicación app para los avicultores
- Area de lobby.
- Area de gestión de recursos internacionales.
- Un nueva estructura de Comités
- Nuevas fuentes de ingresos

 <b>FENAVI</b> Federación Nacional de Avicultores de Colombia	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 15 de 39</b>

- Reuniones regionales con direcciones Fenavi con determinada regularidad
- Incentivo para los pequeños avicultores

## 5. AGENDA ESTRATÉGICA FENAVI - FONAV 2015-2020

Las anteriores reflexiones y las conclusiones que se derivaron de ellas permitieron a los participantes identificar los siguientes seis temas como aquellos que debían integrar la agenda estratégica al 2020:

1. Relación y Agenda con Gobierno
2. Comunicación / Divulgación
3. Estructura organizacional
4. Gestión de recursos
5. Competitividad, Innovación y Desarrollo, Internacionalización
6. Portafolio de Servicios

Cada uno de estos temas incluye aspectos como los que se relacionan a continuación.

### 1. Relación y Agenda con Gobierno

- Política avícola (POT, Ambiental, Tributaria, Materias Primas, Bienestar, etc.),
- Estabilidad Jurídica
- Fortalecimiento del estatus sanitario. (Erradicación Newcastle)
- Inocuidad
- Seguridad y Post conflicto
- Infraestructura
- Incentivos al sector

### 2. Comunicación / Divulgación

- Promover la institucionalidad avícola (FENAVI, FONAV)
- Estrategia de comunicación
- Sistema integral de comunicación

### 3. Estructura organizacional


- Ajustar la estructura organizacional
- Indicadores de gestión
- Talento humano

### 4. Gestión de recursos

- Asignación estratégica de recursos
- Gestión de recursos
- Recursos de cooperación

### 5. Competitividad, Innovación y Desarrollo, Internacionalización

- Comercio exterior
- Desarrollo de mercados
- Modelo de exportación
- Gestión de calidad

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 16 de 39</b>

#### 6. Portafolio de Servicios

- Consolidación Sectorial e inter-gremial
- Representatividad y su percepción
- Ampliación de servicios
- Nuevos temas y servicios para avicultores

- Aumentar el número de afiliados (representatividad)
- Propuesta de Valor
- Responsabilidad Social

### 6. CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN FONAV

Una reflexión importante para los avicultores se relacionaba con la identificación de criterios que debían ser considerados al asignar recursos del FONAV. Se acordó dar prelación a aquellos proyectos que contemplen:

- Aspectos transversales en materia sanitaria y ambiental
- Competitividad
- Sostenibilidad
- Equidad
- Investigación, Innovación y Conocimiento
- Fomento al consumo

### 7. EL FUTURO

#### Misión

Razón de Ser

Representar a los avicultores y trabajar por la sostenibilidad, el crecimiento y la competitividad del sector avícola.

#### Visión al 2020


Estado Deseado

Ser la entidad líder e influyente del sector agropecuario, que asegure un entorno propicio para la actividad avícola, y el reconocimiento de su contribución a la seguridad alimentaria y al crecimiento económico y social de los Colombianos.

#### Enfoque Estratégico

Nuestra Gran Estrategia



	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	Código: PLDE01
		Versión: 05
		Página 17 de 39

Ejecutar una gestión integral de políticas públicas en temas sensibles para la avicultura, posicionando a FENAVI-FONAV a través de una Agenda Estratégica efectiva.

## 8. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS AL 2020

### ESTRUCTURA:

Redefinir la estructura organizacional de la institucionalidad avícola para que sea visible e influyente nacional y regionalmente.

### PORTAFOLIO DE SERVICIOS:

La atención para todos los avicultores debe hacer parte integral del plan estratégico, llegándoles con productos a medida mediante, por ejemplo:

- *Tarjetas avícolas para descuentos comerciales, capacitaciones, información a través de distintos medios de comunicación como teléfonos celulares, entre otros.*

### AGENDA ESTRATÉGICA:

Crear un Agenda Estratégica adecuada a las circunstancias y necesidades de los avicultores:


- Fortalecer la gestión ante el gobierno en temas complejos estratégicos Ejemplos: Seguridad, Uso de suelo, tributario, ambiental, seguridad jurídica,
- Apalancar dicha agenda con alianzas inter-gremiales, cooperación internacional y convenios.

### INSTITUCIONALIDAD:

- Fortalecer la propuesta de valor de FENAVI-FONAV apoyando y ofreciendo espacios para el conocimiento y discusión de nuevos temas (innovación, responsabilidad social, TICs)
- Gestionar y apalancar recursos del FONAV a través de convenios con otras instituciones nacionales e internacionales.

### INTERESES TRANSVERSALES, INTERESES PARTICULARES:

- Siempre defender los intereses transversales y aquellos particulares que trasciendan a intereses generales sin afectar los intereses de otros avicultores.

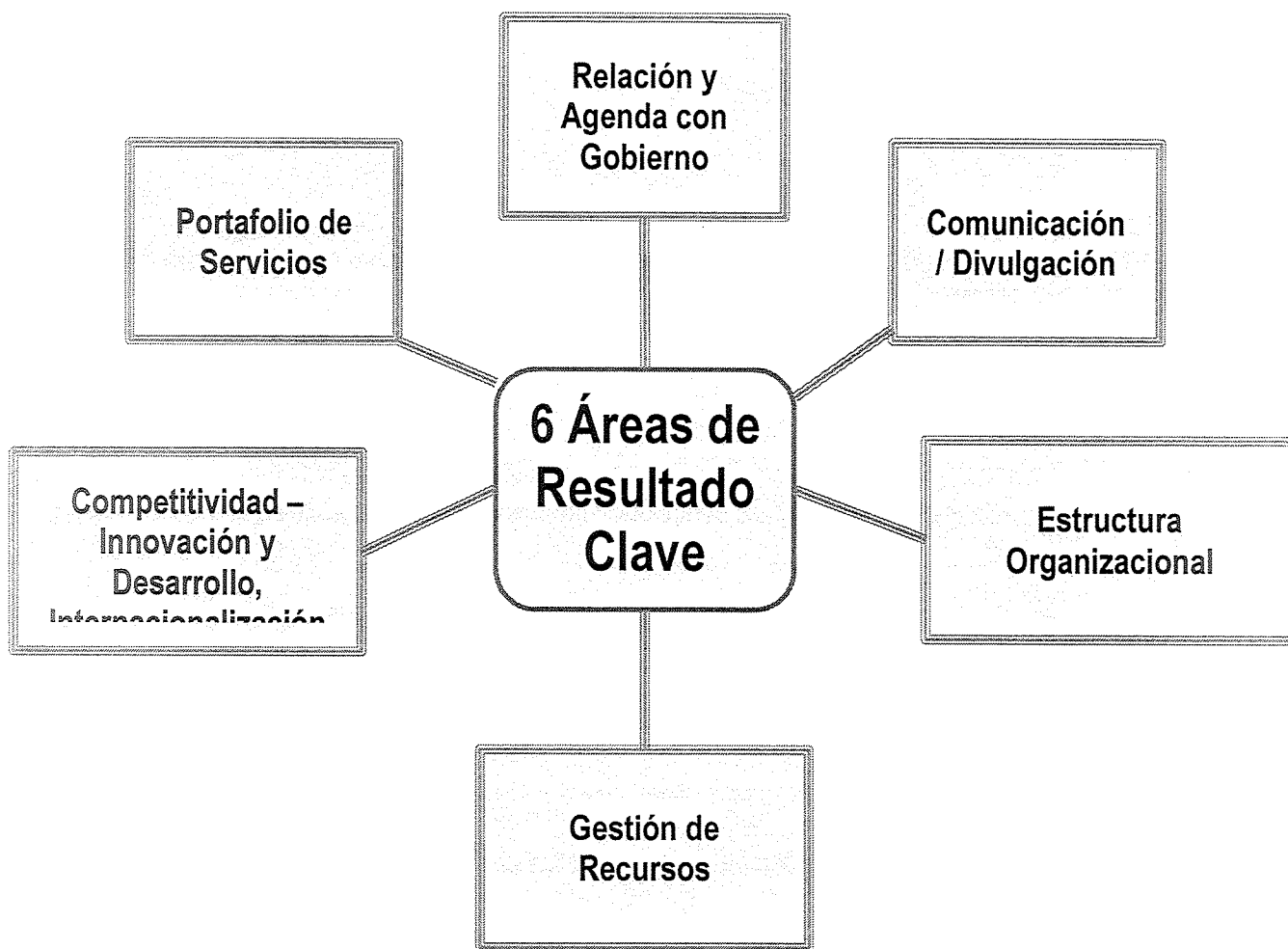
	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 18 de 39</b>


- Establecer reglamentos en los comités que definan cómo abordar discusiones de carácter particular que tengan incidencia transversal

## 9. ÁREAS DE RESULTADO CLAVE

Para que FENAVI pueda garantizar el cumplimiento de su misión - *Representar a los avicultores y trabajar por la sostenibilidad, el crecimiento y la competitividad del sector avícola.-* y alcanzar su visión al 2020 - *Ser la entidad líder e influyente del sector agropecuario, que asegure un entorno propicio para la actividad avícola, y el reconocimiento de su contribución a la seguridad alimentaria y al crecimiento económico y social de los Colombianos.-* es crítico que obtenga resultados en las siguientes áreas de resultado clave:

Para cumplir su misión y alcanzar su Visión, FENAVI-FONAV debe generar resultados en las siguientes áreas:



	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 19 de 39</b>

## 9.1 Área de Resultado Clave # 1: Relación y Agenda con Gobierno

### Incluye:

- Política avícola (POT, Ambiental, Tributaria, Materias Primas, Bienestar, etc.),
- Estabilidad Jurídica
- Fortalecimiento del estatus sanitario. (Erradicación Newcastle)
- Inocuidad
- Seguridad y Post conflicto
- Infraestructura
- Incentivos al sector

### Cuál es el problema concreto en esta área?

- El Sector no es influyente

### Porqué es importante resolverlo?

- Al no ser influyentes, no podemos incidir en la creación y desarrollo de políticas y por ende, las que se generan pueden ir en contravía de los intereses y las necesidades del sector.
- El sector no es tenido en cuenta en los programas de gobierno.
- Se generan costos ocultos para los productores.
- Hay incoherencia en las políticas públicas.

### Objetivo Estratégico que se quiere alcanzar:


- Incidir en el desarrollo de las políticas públicas en línea con los intereses y necesidades del sector

### Proyecto Estratégico:

- Fomento de la competitividad y sostenibilidad de los avicultores.

### Descripción del proyecto:

- Revisar el marco regulatorio en desarrollo en el Congreso y en las distintas instancias gubernamentales y medir su impacto en el sector avícola. (incidir en el desarrollo normativo)
- Diseñar y priorizar la agenda pública para el sector a nivel nacional y regional proponiendo desarrollos normativos.
- Gestionar la aplicación adecuada de la normatividad vigente (leyes, decretos resoluciones...).
- Jornadas de trabajo con ministerios, congresistas, institutos descentralizados, foros, seminarios, publicaciones, prensa, entre otros

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 20 de 39</b>

**Líder:**

- Presidente Ejecutivo.


**Equipo:**

- Presidente Junta Directiva
- Director Económico
- Director Técnico/Ambiental
- Abogados/asesores en gestión pública

**Cuando se termine el proyecto, cómo se verá la situación con el problema resuelto?**

- El gobierno tiene en cuenta al Sector para el diseño de la política pública.
- El Sector formará parte de órganos de decisión gubernamentales
- Se logra un entorno normativo favorable para la industria avícola

<b>Título del Proyecto: Fomento de la competitividad y sostenibilidad de los avicultores</b>	
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b><u>Dic 2014:</u></b>	
• La Plataforma Electrónica de la Dian incluye las sugerencias de Fenavi sobre la devolución del IVA	• Plataforma de la DIAN contiene las sugerencias de Fenavi sobre la devolución del IVA.
• Decreto sobre observadores aduaneros aprobado por el Gobierno.	• Decreto sobre observadores aduaneros aprobado por el Gobierno.
• Desdoblamiento arancelario aprobado por MinComercio.	• Desdoblamiento arancelario aprobado por MinComercio.
• Decreto que reglamenta la Comisión Nacional Avícola.	• Decreto Reglamentario sobre la Comisión expedido por el Gobierno.
• Concepto de la Dian sobre el monto del IVA en Pasta de Pollo.	• Concepto emitido
• Modificación de la Plataforma Electrónica de la Dian para la Importación de Pollo según sugerencias de Fenavi.	• Plataforma Electrónica de la Dian para la Importación de Pollo con modificación sugerida por Fenavi.
• Reglamentación de normas sanitarias sobre Bioseguridad	• Normas Sanitarias sobre Bioseguridad reglamentadas

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 21 de 39</b>


• Extensión del plazo para comentarios del protocolo que reglamenta la resolución de olores	• Plazo extendido para comentarios del protocolo que reglamenta la resolución de olores
• Protocolo que reglamenta la resolución de olores con sugerencias de Fenavi	• Protocolo que reglamenta resolución de olores incluye sugerencias de Fenavi
• Resolución de descripciones mínimas para importación de pollo aprobada.	• Resolución de descripciones mínimas para importación de pollo aprobada
• Decreto sobre procedimientos aduaneros con recomendaciones de Fenavi.	• Decreto sobre procedimientos aduaneros incluye recomendaciones Fenavi
• Asegurar participación en la Comisión que aborda los temas de movilidad regional	• Participación de Fenavi en la Comisión que aborda los temas de movilidad regional
• Acoger las recomendaciones de Fenavi en la reglamentación de la Ley 1715	• Reglamentación de la Ley 1715 incluye recomendaciones de Fenavi
• Norma Técnica Colombiana 3644-2 modificada según sugerencias de Fenavi.	• Norma Técnica Colombiana 3644-2, modificada según sugerencias de Fenavi

**Continuación... Dic 2014:**

<b>Título del Proyecto: Fomento de la competitividad y sostenibilidad de los avicultores</b>	
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
• Norma Técnica Colombiana de Ovoproductos.	• Norma Técnica Colombiana de Ovoproductos expedida
• Asegurar ajustes en el Proyecto de Ley de Contrabando según sugerencias de Fenavi	• Proyecto de Ley de Contrabando incluye ajustes sugeridos por Fenavi
• Fallo favorable de la Demanda sobre Fondos Parafiscales en la Ley de Presupuesto 2014 instaurada por Fenavi-SAC-Fedegan (Confis)	• Fallo favorable de la Demanda sobre Fondos Parafiscales en la Ley de Presupuesto 2014
• Convenio con la UPRA para ordenamiento territorial	• Convenio con la UPRA para ordenamiento territorial formalizado.
<b>2015</b>	
• Reglamentación del Decreto 3930 con sugerencias de Fenavi.	• Decreto 3930 reglamentado con sugerencias de Fenavi
• Convenio con Universidad de Antioquia para mirar factibilidad de producción de energía a partir de	• Definición factibilidad de producción de energía a partir de gallinazas y pollinazas

gallinazas y pollinazas	
• Permitir Declaración de Renta para productores de bienes exentos a partir de enero 2015	• Se permite Declaración de Renta para productores de bienes exentos a partir de enero 2015
• Decreto que reglamente la participación de Fenavi como miembro permanente del Consejo Directivo del ICA	• Fenavi es miembro permanente del Consejo Directivo del ICA
• Plan Nacional de Erradicación de Newcastle	• Plan Nacional de Erradicación de Newcastle
• Ley de Contrabando expedida con sugerencias de Fenavi	• Ley de Contrabando incluye sugerencias de Fenavi
• Convenios SENA (formación), DANE (profundización censo agropecuario en sector avícola), ICBF (Carta de Entendimiento para Investigación, Capacitación, Desarrollo...), MINAMBIENTE (desarrollo instrumentos para aplicación de beneficios tributarios en temas ambientales) e ICA (Convenio marco y Carta de Entendimiento Newcastle)	• Convenios con SENA, DANE, ICBF, MINAMBIENTE e ICA formalizados y operando
• Resolución 402 de Producto Marinado modificada según sugerencias de Fenavi	• Resolución 402 de Producto Marinado modificada con sugerencias de Fenavi
• Modificación límites máximos Resolución de olores	• Límites máximos Resolución de olores modificados

<b>Título del Proyecto: Fomento de la competitividad y sostenibilidad de los avicultores</b>	
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>2016</b>	
• Buscar la excepción de los Galponeros dentro de la base de personal con la cual se determina la cuota de aprendices	• Excepción aprobada
• Gestionar que la formación directa por parte de las empresas sea reconocida dentro de la cuota de aprendices o dentro de la monetización	• Reconocimiento otorgado
• Gestionar líneas de crédito a largo plazo con Finagro o Bancoldex (15-20 años)	• Aprobación de líneas
<b>2015 - Relacionadas con Reforma Tributaria en curso 2014 (Estas metas tendrán efecto en 2015)</b>	
• Reducir el tiempo de devolución (bimestral) del IVA a 2 meses sin requerimiento de declaración de renta.	• Tiempo de devolución (bimestral) del IVA reducido a 2 meses sin requerimiento de declaración de renta

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 23 de 39</b>

2016 asumiendo Reforma Tributaria Estructural	
• Mantener la condición de bienes exentos	• Se mantiene la condición de bienes exentos
• Reducir impuesto de renta al 15%	• Impuesto de renta, reducido al 15%
• Incluir el Ovoproducto y el Pollo Marinado como exentos del IVA.	• Ovoproducto y el Pollo Marinado exentos del IVA
• Reconocimiento de la Cuota Parafiscal como gasto.	• Cuota Parafiscal reconocida como gasto

Gestiones de interés a futuro
• Cambiar la Ley 388 de Ordenamiento Territorial - POTs
• Fallo sobre el Cobro de Tarifas de Inspección del Invima a las Plantas de Beneficio

## 9.2 Área de Resultado Clave # 2: Comunicación / Divulgación

### Incluye:

- Promover la institucionalidad avícola (FENAVI, FONAV)
- Estrategia de comunicación
- Sistema integral de comunicación

### Cuál es el problema concreto en esta área?

- La institucionalidad avícola carece de una estrategia de comunicaciones que asegure la efectividad de sus mensajes tanto al interior como al exterior de la organización

### Porqué es importante resolverlo?


- La efectividad de las comunicaciones contribuye a incrementar la influencia del Sector a nivel nacional y regional.
- Se logra alcanzar un mayor número de productores.
- Se transmite de manera adecuada el trabajo que hace el FONAV en beneficio de los avicultores y se incrementa la percepción favorable que se tenga de su gestión.
- Contar con una estrategia de comunicaciones fortalece la unidad.
- Es conveniente manejar un solo lenguaje y un solo mensaje.
- Se optimizan recursos

### Objetivo Estratégico que se quiere alcanzar:

- Implementar un sistema de comunicación con su responsable que garantice su efectividad interna y externa.

### Proyecto Estratégico:

- Fortalecimiento de la comunicación institucional

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 24 de 39</b>

**Descripción del proyecto:**

- Lograr mayor visibilidad y reconocimiento del sector avícola y su institucionalidad a través de un Plan de Comunicaciones a nivel interno y externo que integre objetivos, audiencias, protocolos de comunicación, voceros, temáticas; entre otros.

**Líder:**

- Director de Comunicaciones Fenavi Nacional

**Equipo:**


- Presidente de la Junta Directiva Nacional
- Presidente Ejecutivo
- Presidente Comité Nacional de Pollo
- Presidente Comité Nacional de Huevo
- Directoras Seccionales

**Cuando se termine el proyecto, cómo se verá la situación con el problema resuelto?**

- Se tendrá una institucionalidad avícola más visible e influyentes ante el Gobierno y demás "stakeholders" o grupos de interés; con avicultores grandes, medianos y pequeños bien informados.

<b>Proyecto Estratégico: Fortalecimiento de la comunicación institucional</b>	
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Enero 2015:</b> Propuesta del Plan de Comunicaciones a nivel Interno y Externo aprobado por la Junta directiva.	• Plan de Comunicaciones aprobado
<b>Enero 2015 –</b> Agenda de Contenidos con publico objetivo y medios de difusion para el año 2015 (anualmente se define la respectiva agenda)	• Agenda de Contenidos 2015 con público-objetivo y medios de difusión definidos
<b>A partir de Enero 2015:</b> 2 sesiones presenciales (Abril y Agosto) y 10 Videoconferencias con Directoras regionales los viernes después de cada Junta Nacional.	• 2 sesiones presenciales ( Abril y Agosto) y 10 Videoconferencias con Directoras regionales realizadas.
<b>Febrero 2015 –</b> Propuesta Sistema de Comunicación (radio, TV...) acorde con los diferentes públicos aprobad <i>(Desarrollar con los programas de Fenavi Nal las pg webs de las seccionales más pequeñas; boletín para regionales más pequeñas – estructura estandarizada; contenidos armónicos con la Agenda de Contenidos. Boletín del Programa Técnico. Utilizar radio comunitaria en zonas críticas; espacios en TV agro, señal colombia, TV regionales... )</i>	• Sistema de Comunicación aprobado
<b>Febrero 2015 –</b> Plataforma para administrar de manera centralizada la base de datos de clientes Fenavi-FONAV diseñada y operando con la primera entrega de base de datos segmentada por usuarios (la que está en Fenavi Nacional).	• Plataforma diseñada y operando con la primera entrega de base de datos segmentada por usuarios.
<b>Marzo 2015 -</b> "Propuesta de Protocolo sobre difusión de actividades del FONAV" <i>(MANUAL QUE INCLUYA REGLAS PARA - boletines, convocatorias, páginas web,</i>	• "Protocolo sobre difusión de actividades del FONAV" en aplicación.



 <b>FENAVI</b> Federación Nacional de Avicultores de Colombia	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 25 de 39</b>

<i>eventos, uso de material publicitario, documentos, informes...; propiedad intelectual/derechos de autor, protección estadística, imagen y marca...)</i>	
<b>Marzo 2015</b> - Propuesta de Protocolos para Programas de Fomento al Consumo.	• Protocolos para Programas Fomento Consumo en aplicación.
<b>Abril 2015</b> – Protocolo de administración de la base de datos centralizada.	• Protocolo de administración de la base de datos centralizada en aplicación
<b>Junio 2015</b> – Entrega final de bases de datos (nacional y seccionales)	• Entrega final de bases de datos (nacional y seccionales)
<b>Junio 2015</b> - Jornadas semestrales (junio y dic) con periodistas de medios de cubrimiento nacional.	• Jornadas semestrales (junio y dic) con periodistas de medios de cubrimiento nacional realizadas.
<b>Abril y Junio de 2015</b> – 2 Jornadas (Cali y Bucaramanga) con periodistas regionales aprovechando jornada con bancos	• 2 Jornadas (Cali y Bucaramanga) con periodistas regionales realizadas
<b>Junio 2015</b> – Plan de Medios en ejecución, páginas web seccionales estandarizadas y estructuradas	• Plan de Medios en ejecución, páginas web seccionales estandarizadas, estructuradas y funcionando

### 9.3 Área de Resultado Clave # 3: Estructura Organizacional

#### Incluye:

- Ajustar la estructura organizacional
- Indicadores de gestión
- Talento humano


#### Cuál es el problema concreto en esta área?

- La estructura actual es dispersa y se debe ajustar a los nuevos retos institucionales.

#### Porqué es importante resolverlo?

- Porque dificulta obtener los resultados deseados de la organización.
- Por la necesidad de fortalecer la unidad Sectorial.
- Porque existen nuevos retos que exigen tener una estructura diferente: ambiental, sanitario, POTs, tributario, entre otros.
- Los nuevos retos crean nuevas necesidades para los avicultores que es conveniente atender.
- Para optimizar recursos.
- Para ser más efectivos en el logro de los objetivos de la institucionalidad avícola.

#### Objetivo Estratégico que se quiere alcanzar:

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 26 de 39</b>

- Alinear a toda la estructura organizacional para la consecución efectiva de los resultados.

#### **Proyecto Estratégico:**

- FENAVI: Monolítica en Pensar y Actuar.

#### **Descripción del proyecto:**

- Divulgación y concientización de los estatutos.
- Ajustar la estructura organizacional y crear el programa ambiental en el FONAV.
- Buscar la unificación de estructuras administrativas de las Afiliadas y la nacional de tal manera que las Afiliadas se integren a la nacional bajo un mismo NIT, contribuyendo a la reducción de los costos administrativos.
- Revisar y actualizar las funciones (funcionarios, comités, programas).
- Promover una cultura de disciplina Sectorial.
- Alineación de las Afiliadas a los proyectos estratégicos de la nacional.

#### **Líder:**

- Presidente de la Junta Nacional.

#### **Equipo:**

- Presidente Ejecutivo.
- Presidentes de Comités.
- Directores de Programas.
- Directoras Regionales.

#### **Cuando se termine el proyecto, cómo se verá la situación con el problema resuelto?**


- Miembros participando activamente en la Federación con una coordinación efectiva de labores entre las Afiliadas y la nacional, implementando la misión y haciendo realidad la visión.

**Este proyecto debe realizarse a través de un experto en el tema que analice la estructura óptima para el sector, así como la conveniencia, implicaciones y trámites de unificar estructuras administrativas e integrarlas en un solo Nit., entre otros. Dicha gestión debe realizarse en el primer semestre de 2015.**

### **9.4 Área de Resultado Clave # 4: Gestión de Recursos**

#### **Incluye:**

- Asignación estratégica y eficiente de recursos FONAV
- Gestión de recursos
- Recursos de Cooperación
- Alianzas Estratégicas

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 27 de 39</b>

**Cuál es el problema concreto en esta área?**

- FENAVI debería generar recursos adicionales a los provenientes de la administración del FONAV y que le permitan apalancar su actividad misional.

**Porqué es importante resolverlo?**

- Porque dificulta el desarrollo de las actividades que van en línea con la misión de la Federación.
- Para dar mayor alcance a los objetivos estratégicos de los Avicultores

**Objetivo Estratégico que se quiere alcanzar:**

- Gestionar recursos públicos, privados y de cooperación internacional.

**Proyecto Estratégico:**

- Gestión de Recursos.

**Descripción del proyecto:**

- Identificar fuentes internacionales de cooperación
- Identificar fuentes de co-financiación nacionales
- Identificar quienes gestionan fuentes y proyectos de cooperación.
- Gestionar fuentes internas de financiación: voluntarias o aumento de la cuota FONAV
- Gestionar fuentes internacionales de cooperación

**Líder:**

- Presidente Ejecutivo.


**Equipo:**

- Director Económico
- Director Técnico
- Director Ambiental.

**Cuando se termine el proyecto, cómo se verá la situación con el problema resuelto?**

- Habremos desarrollado un mayor número de proyectos misionales apalancados en otras fuentes de recursos diferentes al FONAV.

Metas	Indicadores
<b>Dic. 2014</b>	
• Fuentes y líneas de cooperación internas y externas relacionadas con avicultura identificadas.	• Fuentes y líneas identificadas

 <p><b>FENAVI</b> Federación Nacional de Avicultores de Colombia</p>	<p align="center"><b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b></p>	<p align="center"><b>Código: PLDE01</b></p>
		<p align="center"><b>Versión: 05</b></p>
		<p align="center"><b>Página 28 de 39</b></p>

• Facilitadores para fondos de cooperación identificados.	• Facilitadores identificados
<b>2015 (y anualmente)</b>	
• Tener al menos 2 proyectos financiados o cofinanciados con recursos de cooperación	• # de proyectos financiados o cofinanciados con recursos de cooperación
<b>2020</b>	
• Recursos de cooperación equivalentes al 50% del presupuesto FONAV de ese año.	• % del presupuesto FONAV proveniente de recursos de cooperación

#### 9.5 Área de Resultado Clave # 5: Competitividad, Investigación y Desarrollo, Internacionalización

##### Incluye:

- Comercio exterior
- Desarrollo de mercados
- Modelo de exportación
- Gestión de calidad

##### Cuál es el problema concreto en esta área?

- No existe una agenda específica enfocada en los temas de Competitividad, Innovación e Internacionalización.

##### Porqué es importante resolverlo?

- Porque se necesita crear mercados externos para la avicultura como fuente alternativa de crecimiento del sector.
- Para aprovechar los TLC's negociados por Colombia y los futuros TLC's
- El sector ya está expuesto a la competencia internacional y lo estará aun más cuando desaparezcan los contingentes negociados con Estados Unidos.
- Se necesitan nuevos mercados para canalizar la producción que no se pueda colocar en el mercado nacional.
- Se requiere promover los procesos de investigación y desarrollo que permitan incrementar la competitividad del sector.


##### Objetivo Estratégico que se quiere alcanzar:

- Lograr la sostenibilidad, el crecimiento y la internacionalización del sector.

##### Proyecto Estratégico:

- Competitividad Avícola.

##### Descripción del proyecto:

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	Código: PLDE01
		Versión: 05
		Página 29 de 39

- Promover las políticas de Estado (sanitaria y de inocuidad, arancelaria, tributaria, crediticia, infraestructura, laboral), para generar la competitividad del sector. **Estas gestiones hacen parte del Área #1 – Relación y Agenda con el Gobierno.**
- Apoyar y acompañar a las empresas avícolas en una agenda interna de competitividad.
- Establecer una agenda priorizada (estudios de mercados, económicos, de inocuidad, sanitario y ambiental (olores, vertimientos, uso del suelo, manejo de residuos orgánicos, desechos de incubación), materias primas, “rendering”-manejo desechos...) en el tema de innovación, investigación y desarrollo.
- Realizar para las empresas avícolas la evaluación integral de su estatus de competitividad empresarial.
- Identificar posibles productos y mercados y trabajar en lograr los requisitos de admisibilidad exigidos por los países de interés.
- La Responsabilidad Social Empresarial como factor de competitividad.
- Desarrollo de los factores intangibles a los productos (granjas bio seguras, inocuidad, adecuación ambiental, etc), como diferenciadores de valor.
- Impulso del nuevo clúster avícola que surge por efectos de los POT y del crecimiento propio del sector.
- Profesionalización del recurso humano del sector avícola como factor de diferenciación competitiva.
- Disponibilidad de líneas de crédito para permitir la relocalización (granjas, plantas de proceso)

**Líder:**

- Presidente Ejecutivo Fenavi Nacional

**Equipo:**

- Director económico
- Directoras Técnica, de Pollo y de Huevo
- Comités Nacionales respectivos

**Cuando se termine el proyecto, cómo se verá la situación con el problema resuelto?**


- Una industria informada sobre cómo se deben atender los factores que afectan su competitividad.
- Conocimiento acerca de mercados potenciales para productos avícolas a nivel nacional.
- El sector tendrá un escenario propicio para la exportación, con una política sanitaria y de inocuidad implementada y orientada a los mercados internacionales.
- Una industria con admisibilidad en mercados internacionales.
- Difusión de experiencias internacionales de productos con valor agregado.
- Una industria que cumpla con los estándares internacionales sanitarios y de inocuidad.
- Empresas avícolas conocedoras de su estatus de competitividad empresarial.

Proyecto Estratégico: Competitividad Avícola.	
Metas	Indicadores
<b>2015</b>	
• Lista de países priorizados para exportar pollo y ovoproductos	• Listado de países priorizados para exportar pollo y ovoproductos
• Lista de productos y oferta exportable	• Lista de productos y oferta exportable

• Análisis de acceso a mercados según TLCs suscritos por Colombia	• Por TLC: Cronogramas de desgravación y regla de origen
• Investigación de mercados nacionales potenciales en 6 ciudades de Colombia para huevo y pollo	• Nichos de mercados nacionales de pollo y huevo identificados y estrategias de penetración definidas
• Plataforma integrada para la evaluación de competitividad segmentada por empresas grandes, medianas y pequeñas (granjas, plantas y expendios)	• Plataforma integrada (segmentada por empresas grandes, medianas y pequeñas) diseñada con módulos de inocuidad, buenas prácticas, temas sanitarios y ambientales y administrativos
• Misiones comerciales a ferias de alimentos para ver tendencias de mercado en temas de valor agregado	• Misiones comerciales realizadas
• Difusión y aprovechamiento del apoyo estatal a la innovación (Innpulsa, Colciencias, Bancoldex y Corpoica, entre otros)	• Reuniones de socialización con entidades gubernamentales y proyectos estructurados presentados a las convocatorias.
• Matriz de posicionamiento competitivo por empresa	• Score empresarial país, departamento. • Scores de posicionamiento competitivo por granja
• Línea de crédito a largo plazo (más 15 años)	

**Proyecto Estratégico: Competitividad Avícola.**

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>2016</b>	
• Profundizar estudios de mercado en pollo y de huevo en países priorizados (Procolombia)	• Estudio terminado
• Coordinación interinstitucional para lograr la admisibilidad (Procolombia, INVIMA, ICA, empresas avícolas) en los países priorizados	• Mesa interinstitucional conformada y sesionando.
• Plataforma operando en todos los módulos (temas de inocuidad, buenas prácticas, temas sanitarios y ambientales y administrativos): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulos de la Plataforma operando para el 100% de las empresas grandes de pollo y de huevo</li> <li>• Módulos de la Plataforma operando para el 25% de plantas de beneficio y expendios de empresas de pollo</li> </ul>	• Módulos de la Plataforma operando para el 100% de las empresas grandes • Módulos de la Plataforma operando para el 25% de plantas de beneficio y expendios de empresas de pollo medianas y pequeñas

 <p><b>FENAVI</b> Federación Nacional de Avicultores de Colombia</p>	<p align="center"><b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b></p>	<p><b>Código: PLDE01</b></p>
		<p><b>Versión: 05</b></p>
		<p><b>Página 31 de 39</b></p>

<i>medianas y pequeñas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un Modelo RSE en el sector avícola y de Valor compartido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que aplican el modelo RSE y de Valor compartido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas que participan con el 80% de la producción cuenta con estructura de profesionalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de operarios, tecnólogos, técnicos y profesionales en el sector.</li> </ul>
<b>2020</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 mercados abiertos para exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de mercados abiertos</li> </ul>

## 9.6 Área de Resultado Clave # 6: Portafolio de Servicios

### Incluye:

- Consolidación Sectorial e inter-gremial
- Representatividad y su percepción
- Ampliación de servicios
- Nuevos temas y servicios para avicultores
- Aumentar el número de afiliados (representatividad)
- Propuesta de Valor
- Responsabilidad Social

### Cuál es el problema concreto en esta área?


- FENAVI no cuenta con un Portafolio de Servicios completo

### Porqué es importante resolverlo?

- Genera un diferenciador que haga atractivo pertenecer al Fenavi.
- Incrementar la representatividad.
- Mejorar la cobertura de avicultores pequeños y medianos de todo el país, logrando una mayor representatividad
- Para contrarrestar la imagen negativa que pudiera tener FENAVI frente a algunos avicultores.
- Ofrecer servicios hecho a la medida de las necesidades
- Garantizar la sostenibilidad de FENAVI a largo plazo
- Contribuir con el desarrollo y competitividad de la industria avícola mediante la prestación de servicios y productos diseñados para tal fin

### Objetivo Estratégico que se quiere alcanzar:

- Crear un Portafolio de Servicios de acuerdo con las necesidades de los avicultores, de su entorno y del mercado nacional e internacional.

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 32 de 39</b>

**Proyecto Estratégico:**

- Diseñar el portafolio de servicios y productos con su correspondiente plan de mercadeo.

**Descripción del proyecto:**

- Análisis del mercado: antecedentes, entorno local y global, situación actual del estado de productos y servicios
- Investigación de necesidades y de intereses de los avicultores, segmentado por regiones
- Levantamiento de la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada región con el fin de construir el plan de trabajo de forma conjunta e identificar los productos o servicios potenciales
- Hacer el plan de trabajo para resolver y proponer las estrategias y tácticas para la implementación teniendo en cuenta el producto, los canales, el precio, competencia y la comunicación.
- Proponer jornadas de formación para los avicultores que contribuyan a tener claridad en : Modelos administrativos e Información sobre protocolos para empresas de familia buscando mejorar los esquemas de gobierno corporativo de las empresas avícolas

**Líder:**

- Presidente Ejecutivo

**Equipo:**


- Directoras Seccionales
- Directores de programas económico, técnico, pollo y huevo
- Director de comunicación

**Cuando se termine el proyecto, cómo se verá la situación con el problema resuelto?**

- Mayor número de avicultores satisfechos.
- Mayor representatividad de parte de los avicultores por cada seccional
- Plan de trabajo organizado a corto y mediano plazo
- Coordinación y trabajo en equipo de las Afiliadas y Fenavi nacional
- Base de datos actualizada de los avicultores de todo el país


<b>Proyecto Estratégico: Diseñar el portafolio de servicios y productos con su correspondiente plan de mercadeo.</b>	
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Junio 2015</b>	
• Elaboración del análisis de mercado.	• Análisis de mercado listo
<b>2015</b>	
• Creación del portafolio de servicios de acuerdo con las reales necesidades de los avicultores.	• Portafolio de servicios terminado
• Levantamiento de la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada región con el fin de construir el plan de trabajo de forma conjunta e identificar los productos o servicios potenciales	• Matriz levantada a nivel regional (1 por cada regional)



	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 33 de 39</b>

• Elaboración de plan de trabajo por region e inicio del mismo	• Plan de trabajo terminado y marchando en cada una de las regionales
• Diseño de jornadas de formación en protocolo de empresas de familia y gobierno corporativo	• Jornadas realizadas en al menos 3 regiones
• Diseño y Elaboración de al menos tres productos o servicios a la medida de los avicultores	• Productos o servicios diseñados y operando en todas las regionales
<b>2016</b>	
• Plan de trabajo en las seis seccionales funcionando al 100%	•
• Diseño y Elaboración de otros tres productos o servicios a la medida de los avicultores	• Productos o servicios diseñados y operando en todas las regionales
• Diseño de jornadas de formación en protocolo de empresas de familia y gobierno corporativo	• Jornadas realizadas en las 3 seccionales faltantes
<b>2017</b>	
• Aumentar el 10% el número de afiliados actuales (representatividad)	• 100% de cumplimiento en el aumento de numero de afiliados

9.7 Matriz Resumen Plan Estratégico FENAVI - FONAV 2015-2020			
Misión	Visión al 2020	Enfoque Estratégico – Nuestra Gran Estrategia	
Representar a los avicultores y trabajar por la sostenibilidad, el crecimiento y la competitividad del sector avícola.	Ser la entidad líder e influyente del sector agropecuario, que asegure un entorno propicio para la actividad avícola, y el reconocimiento de su contribución a la seguridad alimentaria y al crecimiento económico y social de los Colombianos.	Ejecutar una gestión integral de políticas públicas en temas sensibles para la avicultura, posicionando a FENAVI a través de una Agenda Estratégica efectiva.	
ÁREAS DE RESULTADO CLAVE			
# 1: Relación y Agenda con Gobierno	# 2: Comunicación / Divulgación	# 3: Estructura Organizacional	
Esta área se centra en:	Esta área se centra en:	Esta área se centra en:	
<ul style="list-style-type: none"><li>Política avícola (POT, Ambiental, Tributaria, Materias Primas, Bienestar, etc.),.</li><li>Estabilidad Jurídica</li><li>Fortalecimiento del estatus sanitario. (Erradicación Newcastle)</li><li>Inocuidad</li><li>Seguridad y Post conflicto</li><li>Infraestructura</li><li>Incentivos al sector</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Promover la institucionalidad avícola (FENAVI, FONAV)</li><li>Estrategia de comunicación</li><li>Sistema integral de comunicación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ajustar la estructura organizacional</li><li>Indicadores de gestión</li><li>Talento humano</li></ul>	
Problema del Área Clave	Problema del Área Clave	Problema del Área Clave	
<ul style="list-style-type: none"><li>El sector no es influyente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>La institucionalidad avícola carece de una estrategia de comunicaciones que asegure la efectividad de sus mensajes tanto al interior como al exterior de la organización</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>La estructura actual es dispersa y se debe ajustar a los nuevos retos institucionales.</li></ul>	
Porqué es importante resolverlo?	Porqué es importante resolverlo?	Porqué es importante resolverlo?	
<ul style="list-style-type: none"><li>Al no ser influyentes, no podemos incidir en la creación y desarrollo de políticas y por ende, las que se generan pueden ir en contravía de los intereses y las necesidades del sector.</li><li>El Sector no es tenido en cuenta en los programas de gobierno.</li><li>Se generan costos ocultos para los productores.</li><li>Hay incoherencia en las políticas públicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>La efectividad de las comunicaciones contribuye a incrementar la influencia del Sector a nivel nacional y regional.</li><li>Se logra alcanzar un mayor número de productores.</li><li>Se transmite de manera adecuada el trabajo que hace el FONAV en beneficio de los avicultores y se incrementa la percepción favorable que se tenga de su gestión.</li><li>Contar con una estrategia de comunicaciones fortalece la unidad.</li><li>Es conveniente manejar un solo lenguaje y un solo mensaje.</li><li>Se optimizan recursos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Porque dificulta obtener los resultados deseados de la organización.</li><li>Por la necesidad de fortalecer la unidad Sectorial.</li><li>Porque existen nuevos retos que exigen tener una estructura diferente: ambiental, sanitario, POTs, tributario, entre otros.</li><li>Los nuevos retos crean nuevas necesidades para los avicultores que es conveniente atender.</li><li>Para optimizar recursos.</li><li>Para ser más efectivos en el logro de los objetivos de la institucionalidad avícola.</li></ul>	
Objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico	
<ul style="list-style-type: none"><li>Incidir en el desarrollo de las políticas públicas en línea con los intereses y necesidades del sector</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Implementar un sistema de comunicación con su responsable que garantice su efectividad interna y externa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Alinear a toda la estructura organizacional para la consecución efectiva de los resultados.</li></ul>	


 <b>FENAVI</b> Federación Nacional de Avicultores de Colombia	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	
	Código: PLDE01	
	Versión: 05	
	Página 35 de 39	

Proyecto Estratégico	Proyecto Estratégico	Proyecto Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de la competitividad y sostenibilidad de los avicultores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la comunicación institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FENAVI: Monitorea en Pensar y Actuar.</li> </ul>


### Continuación... Matriz Resumen Plan Estratégico FENAVI - FONAV 2015-2020

#### ÁREAS DE RESULTADO CLAVE

# 4: Gestión de Recursos	# 5: Competitividad, Investigación y Desarrollo, Internacionalización	# 6: Portafolio de Servicios
<p>Esta área se centra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación estratégica y eficiente de recursos FONAV</li> <li>Gestión de recursos</li> <li>Recursos de Cooperación</li> <li>Alianzas Estratégicas</li> </ul>	<p>Esta área se centra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comercio exterior</li> <li>Desarrollo de mercados</li> <li>Modelo de exportación</li> <li>Gestión de calidad</li> </ul>	<p>Esta área se centra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación Sectorial e inter-gremial (representatividad)</li> <li>Ampliación de servicios</li> <li>Nuevos temas y servicios para avicultores</li> <li>Aumentar el número de afiliados</li> <li>Propuesta de Valor</li> <li>Responsabilidad Social</li> </ul>
<p><b>Problema del Área Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FENAVI debería generar recursos adicionales a los provenientes de la administración del FONAV y que le permitan apalancar su actividad misional.</li> </ul>	<p><b>Problema del Área Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una agenda específica enfocada en los temas de Competitividad, Innovación e Internacionalización.</li> </ul>	<p><b>Problema del Área Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FENAVI no cuenta con un Portafolio de Servicios completo.</li> </ul>
<p><b>Porqué es importante resolverlo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Porque dificulta el desarrollo de las actividades que van en línea con la misión de la Federación.</li> <li>Para dar mayor alcance a los objetivos estratégicos de los Avicultores</li> </ul>	<p><b>Porqué es importante resolverlo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Porque se necesita crear mercados externos para la avicultura como fuente alternativa de crecimiento del sector.</li> <li>Para aprovechar los TLC's negociados por Colombia y los futuros TLC's</li> <li>El sector ya está expuesto a la competencia internacional y lo estará aun más cuando desaparezcan los contingentes negociados con Estados Unidos.</li> <li>Se necesitan nuevos mercados para canalizar la producción que no se pueda colocar en el mercado nacional.</li> <li>Se requiere promover los procesos de investigación y desarrollo que permitan incrementar la competitividad del sector.</li> </ul>	<p><b>Porqué es importante resolverlo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Genera un diferenciador que haga atractivo pertenecer al Fenavi.</li> <li>Incrementar la representatividad.</li> <li>Mejorar la cobertura de avicultores pequeños y medianos de todo el país, logrando una mayor representatividad</li> <li>Para contrarrestar la imagen negativa que pudiera tener FENAVI frente a algunos avicultores.</li> <li>Ofrecer servicios hechos a la medida de las necesidades</li> <li>Garantizar la sostenibilidad de FENAVI a largo plazo</li> <li>Contribuir con el desarrollo y competitividad de la industria avícola mediante la prestación de servicios y productos diseñados para tal fin</li> </ul>
Objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico

 <b>FENAVI</b> Federación Nacional de Avicultores de Colombia	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	Código: PLDE01
		Versión: 05
		Página 36 de 39


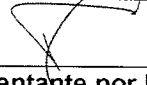
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar recursos públicos, privados y de cooperación internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la sostenibilidad, el crecimiento y la internacionalización del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un Portafolio de Servicios de acuerdo con las necesidades de los avicultores, de su entorno y del mercado nacional e internacional.</li> </ul>
Proyecto Estratégico	Proyecto Estratégico	Proyecto Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad Avícola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el portafolio de servicios y productos con su correspondiente plan de mercadeo.</li> </ul>


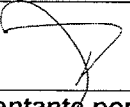
	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 37 de 39</b>

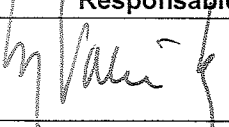
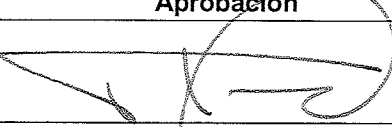
## 10. PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE CONSTRUCCION DEL PLAN ESTRATÉGICO FENAVI - FONAV 2015-2020

- |                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. Adriana Davila          | 20. Jose Luis Fonseca     |
| 2. Adriana Navarro         | 21. Juan Felipe Montoya   |
| 3. Adriana Pabon           | 22. Juan Manuel Mejia     |
| 4. Alfredo Acebedo         | 23. Juan Pablo Velez      |
| 5. Álvaro Cotes            | 24. Juan Pelaez           |
| 6. Ana María Soto          | 25. Leonardo Moreno       |
| 7. Andres Valencia         | 26. Lucy De La Ossa       |
| 8. Carlos Arturo Moncayo   | 27. Luis Fernando Tascon  |
| 9. Carlos E Roa            | 28. Margarita Roa         |
| 10. Claudia Tibaduiza      | 29. Mario Cesar Ocampo    |
| 11. Debora Mantilla        | 30. Martha Ruth Velásquez |
| 12. Diana Sarita Nieto     | 31. Mauricio Ulloa        |
| 13. Edgar Orozco           | 32. Nicolas Vasquez       |
| 14. Enrique Uribe          | 33. Otto Beltran          |
| 15. Fernando Avila         | 34. Pilar Fernandez       |
| 16. Jaime Dimate           | 35. Rafael Serrano        |
| 17. Jaime Lopez            | 36. Rigoberto Ovalle      |
| 18. Jesus Soto             | 37. William Serrano       |
| 19. Jorge Alberto Quintero |                           |

**ANDRES VALENCIA PINZON**  
Presidente Ejecutivo

Control de cambios del documento					
Fecha del cambio	02/02/2011	No. Versión Actual		No. Nueva Versión	1
Descripción del cambio:					
Creación del Plan Estratégico de Fenavi - Fonav.					
Justificación:					
De acuerdo con la implementación del SGC es necesario contar con el Plan Estratégico de Fenavi - Fonav.					
Responsable del cambio			Aprobación		
					
Presidente Ejecutivo			Representante por la Dirección		

Control de cambios del documento					
Fecha del cambio	16/01/2012	No. Versión Actual	1	No. Nueva Versión	2
Descripción del cambio:					
1. Revisión y ajuste en la redacción del plan estratégico.					
Justificación:					
Por informe de la Auditoría Interna, se realiza esta revisión para complementar la información contenida en este documento.					
Responsable del cambio			Aprobación		
					
Líder Direccionamiento Estratégico			Representante por la Dirección		

Control de cambios del documento					
Fecha del cambio	09/09/2014	No. Versión Actual	2	No. Nueva Versión	3
Descripción del cambio:					
Se eliminó la fecha de vigencia de los documentos que se encontraban en la parte superior derecha y será tenida en cuenta la registrada en el último control de cambios.					
Justificación:					
Para dar cumplimiento a la Acción Correctiva 056, es necesario verificar y ajustar la documentación del SGC respecto a la fecha de vigencia.					
Responsable del cambio			Aprobación		
					
Presidente Ejecutivo			Representante por la Dirección		

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE FENAVI - FONAV</b>	<b>Código: PLDE01</b>
		<b>Versión: 05</b>
		<b>Página 39 de 39</b>

<b>Control de cambios del Documento</b>		
<b>Versión Nº</b>	<b>Fecha del cambio</b>	<b>Descripción del cambio</b>
4	21-05-2015	Se requiere actualizar el plan estratégico que incluya diferentes perspectivas y que asegure una visión integral de la institucionalidad avícola, así como el compromiso de todos para su puesta en marcha y ejecución.
5	05-06-2015	Se diseña el plan Estratégico 2015 - 2020

