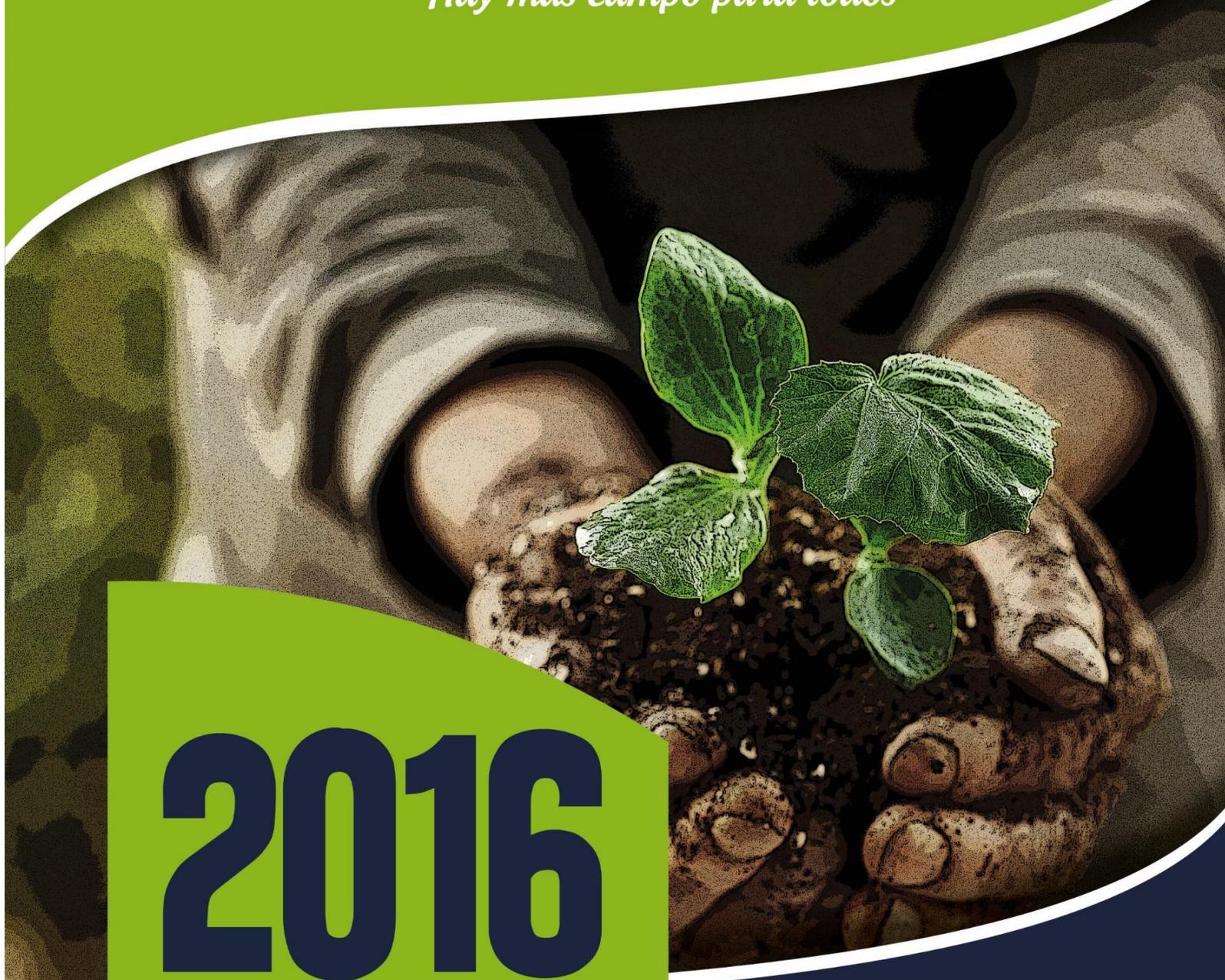




Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*



**2016**

INFORME DE,  
**GESTIÓN**

A black and white portrait of a man with short, dark hair, wearing a light-colored striped shirt and a dark tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a plain, light color. The image is partially obscured by a dark grey curved shape on the right side.

# CARTA DEL PRESIDENTE

## Carta del Presidente

En éste, mi primer informe como Presidente del Banco Agrario de Colombia, quisiera contarles que cerramos un año con grandes logros. Hemos avanzado considerablemente en nuestro propósito de convertirnos en el principal aliado del sector agropecuario no solo desde el valor económico, sino también en el desarrollo social generado hacia los territorios.

Durante 2016 nuestras acciones se enfocaron de manera clara en incrementar el desarrollo rural y la productividad agropecuaria. Así, alcanzamos un saldo en créditos vigentes de \$13.1 billones, con un crecimiento del 13% frente a 2015. De los anteriores, \$9.4 billones estuvieron dirigidos a fortalecer actividades incluidas dentro de la cadena de valor agropecuaria y labores rurales. Con ello sobrepasamos el millón de clientes con créditos vigentes otorgados por el Banco Agrario de Colombia. De éstos, el 74% son productores agropecuarios o empresarios que desarrollan sus actividades en el sector rural.

Durante el mismo año, desembolsamos 1,4 millones de obligaciones a 471 mil clientes, por valor de \$6.7 billones, que representa un crecimiento en monto del 19%. No solamente logramos extender el crédito a un mayor número de personas, sino que pudimos mejorar la calidad de nuestra cartera. Así, el indicador de cartera vencida evidenció una mejora sustancial, con una clara tendencia a la baja, pasando de 6.8% en 2015 a 5.9%.

En nuestra búsqueda por profundizar nuestra relación con nuestros clientes, se implementó el modelo de atención integral de redes productivas, que ofrece una atención diferenciada a cada integrante de las principales cadenas productivas del país, de acuerdo con las necesidades propias de su actividad. La primera red que se estructuró está dirigida al sector cafetero, inicialmente con la implementación del modelo con la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila (Cadefihuila), que cuenta con cerca de 150 empleados, integra a 3.700 productores asociados, le compra café a cerca de 120 mil pequeños productores y se relaciona con proveedores de insumos y comercializadores del grano.

Nuestra presencia territorial, sigue siendo la de mayor cobertura a nivel nacional, contamos con 750 oficinas ubicadas en 728 municipios, de los cuales en 458 somos la única entidad bancaria. Esperamos en 2017 continuar fortaleciéndola mediante la apertura de 95 nuevos puntos de atención denominados "*Banco Agrario más Cerca*", que operarán bajo un esquema de alianza con las redes de corresponsalía, con las cuales se compartirá espacio físico, para prestar: asesoría, servicios transaccionales, originación de créditos para pequeño productor, microcrédito y consumo, así como apertura de cuentas. Con este nuevo modelo, más la apertura de otro grupo de oficinas tradicionales, llegaremos a 880 oficinas con presencia en 840 municipios.

En nuestro incansable propósito para aportar al desarrollo de las comunidades de las zonas rurales del país, entregamos durante el último año 18.470 soluciones de vivienda, y hemos asignado recursos, durante el gobierno del Presidente Santos, por valor de \$1.9 billones para atender a más de 122 mil hogares del sector rural, en 889 municipios ubicados en 32 departamentos.

Estos resultados los obtuvimos de la mano de un intenso trabajo al interior del Banco para fortalecer nuestro Gobierno Corporativo. Así, implementamos las recomendaciones de dos estudios importantes de IFC y Governance Consultants. Igualmente, pusimos en práctica nuevos esquemas de promoción laboral, que nos permitió premiar la buena gestión de nuestros colaboradores y promover a nivel directivo a varios de nuestros colaboradores.

También realizamos mejoras en nuestro portafolio de productos para incentivar el ahorro y la inversión. Así mismo, fortalecimos nuestras líneas de crédito para ajustarnos aún más a la realidad de nuestros campesinos y así promover la inclusión financiera en zonas rurales. Facilitamos la financiación de los productos agropecuarios vinculados al programa de Colombia Siembra con el fin de fomentar, el desarrollo del campo y las exportaciones agropecuarias, así como aumentar el área sembrada y su productividad.

Por supuesto, la sostenibilidad del Banco es un elemento fundamental para la administración. Por ello, conjugamos nuestra misión centrada en los productores agropecuarios del país con excelentes resultados en materia de rentabilidad. Así, cerramos el año 2016 con una utilidad de \$476,877 millones.

En cuanto a las calificadoras de riesgos, BRC Investor Services S.A. SCV, por octavo año consecutivo, nos ratificó las calificaciones AAA en deuda de largo plazo y BRC 1+ en deuda de corto plazo, mientras la Agencia Calificadora Internacional Fitch Ratings nos otorgó calificaciones BBB y F2 en deuda en moneda extranjera en el largo y corto plazo respectivamente; y BBB y F2 en deuda en moneda local para largo y corto plazo en su orden, reconociendo nuestro papel fundamental como ejecutor de la política agropecuaria.

En línea con nuestras certificaciones, mantuvimos la certificación ISO 27001:2013 en los subprocesos de Operaciones de Tesorería en Moneda Legal y Extranjera. Así mismo, mantuvimos las certificaciones ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009, evidenciando así la madurez en nuestros sistemas.

Del mismo modo, la medición de satisfacción general de nuestros clientes para 2016 continúa siendo favorable, mostrando un 4.5 sobre 5.0, medición que se obtuvo a través de la realización de encuestas presenciales, telefónicas y sesiones de grupos focales.

Todos estos resultados los obtuvimos, gracias al compromiso y esfuerzo de nuestros colaboradores, que constituyen uno de nuestros pilares estratégicos y a los cuales están dirigidos iniciativas como la escuela de liderazgo que contribuyó sustancialmente para que el ambiente laboral, cerrara en 70.5, mejorando 2.3 puntos porcentuales frente al año 2015, de acuerdo con la Encuesta de Ambiente Laboral de Great Place To Work.

Una vez más, la Fundación Másfamilia nos reconoce como una Empresa Familiarmente Responsable (EFR), gracias a que nuestros colaboradores se benefician de una serie de medidas, que nos acercan cada vez más a ser un mejor lugar para trabajar.

Finalmente, estamos en un momento en el que el país se prepara para vivir la etapa del posconflicto y el Banco Agrario de Colombia sin lugar a duda tiene un rol estratégico, no solo en la ejecución de los programas especiales, dirigidos a las víctimas y desmovilizados, sino en la construcción del Banco que requiere el nuevo país del posconflicto, en esta línea estamos trabajando en cinco grandes temas: desconcentración, modelo de atención y relacionamiento, modernización tecnológica, profundización de presencia territorial y ampliación del portafolio de productos y servicios, el gran objetivo es ser una herramienta para la construcción de la paz en Colombia haciendo del campo un mejor lugar para vivir.

Cordialmente,



**LUIS ENRIQUE DUSSAN LÓPEZ**  
Presidente

## **Acerca del Informe**

Este informe anual tiene como propósito dar a conocer a nuestros grupos de interés, la gestión desarrollada durante 2016. Para ello, hemos adoptado las recomendaciones aplicables al Banco de la Guía Global Reporting Initiative (GRI), de acuerdo con los lineamientos de la versión G4 y su suplemento sectorial para servicios financieros.

A partir de 2014 la información de resultados financieros para el Banco y para el Sistema Bancario se encuentra bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y corresponden a lo que la Superintendencia Financiera de Colombia ha denominado estados financieros separados.

## Tabla de Contenido

1. NUESTRO BANCO .....	7
2. GOBIERNO CORPORATIVO .....	16
3. NUESTRO ENFOQUE Y SOSTENIBILIDAD .....	23
4. ENTORNO MACROECONÓMICO Y SISTEMA BANCARIO .....	29
5. RESULTADOS FINANCIEROS .....	44
6. GESTIÓN DE NEGOCIOS, CANALES Y SERVICIO AL CLIENTE .....	60
7. GESTIÓN DE PROCESOS .....	79
8. GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROL .....	86
9. GESTIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL .....	94
10. RESULTADOS FIDUAGRARIA .....	107
ANEXO I. INDICADORES GRI .....	112





# NUESTRO BANCO

## ➤ 1. Nuestro Banco

➤ G4-3, G4-5, G4-6, G4-7, G4-9, G4-13, G4-16, G4-38, G4-56

El Banco Agrario de Colombia es una entidad financiera estatal creada con el objetivo de prestar servicios bancarios, financiando en forma principal, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial; donde no menos del 70% del saldo de cartera debe estar dirigido a la financiación de las actividades enunciadas.

Somos una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado, que desarrolla operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia (Estatuto Orgánico del Sistema Financiero –EOSF Artículo 233). Hacemos parte del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario (SNCA) y estamos vinculados al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Decreto 1127 del 29 de junio de 1999).

Cuando por disposición legal o reglamentaria, o por solicitud del Gobierno Nacional, debemos realizar operaciones en condiciones de rentabilidad inferiores a las del mercado, o que no garanticen nuestro equilibrio financiero, o destinadas a subsidiar un sector específico, las llevaremos a cabo únicamente cuando contemos con las asignaciones presupuestales respectivas (Estatuto Orgánico del Sistema Financiero –EOSF Artículo 235).

Tenemos presencia en 1.046 municipios del país a través de 750 oficinas, 293 corresponsales bancarios tradicionales y 4.826 corresponsales de convenios con redes masivas para un total de 5.119 CB, con lo cual el Banco alcanza una cobertura del 94.8% de los 1.102 municipios del país.

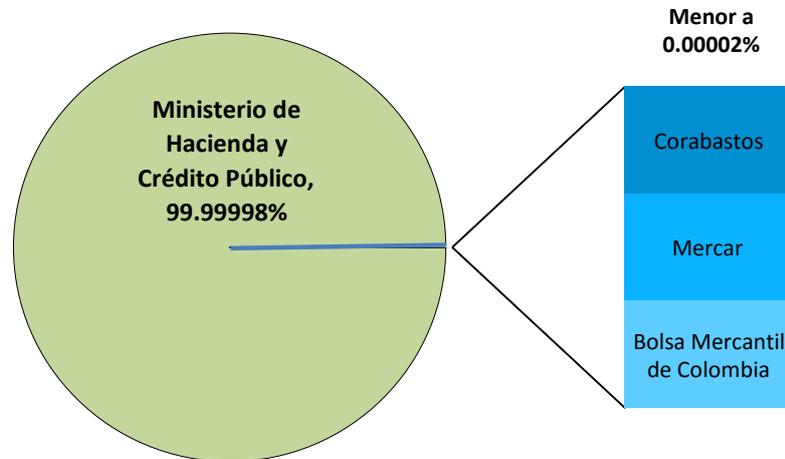
En 2016, tuvimos la visita de seguimiento por parte del ente certificador ICONTEC, obteniendo un resultado satisfactorio en la auditoría a los sistemas de calidad que están enmarcados en las normas, NTCGP 1000:2009, ISO 9001:2008 e ISO 27001:2013.

BRC Investor Services S.A. SCV por octavo año consecutivo nos ratificó las calificaciones AAA en deuda de largo plazo y BRC 1+ en deuda de corto plazo, las cuales son reflejo de su posición de negocio fuerte, respaldada en su papel como herramienta de la política pública para el sector agropecuario, su conocimiento del segmento, el tamaño de su cartera de microcrédito y su amplia cobertura geográfica<sup>1</sup>.

Por otra parte, la Agencia Calificadora Internacional Fitch Ratings nos otorgó calificaciones BBB y F2 en deuda en moneda local y extranjera en el largo y corto plazo, respectivamente, fundamentada en la solidez y sostenibilidad financiera, el buen manejo de liquidez y nuestro rol para la ejecución de política agropecuaria.

<sup>1</sup> BRC Investor Services S.A. Calificación de Riesgo Banco Agrario de Colombia S.A. Bogotá, 2016, marzo. Obtenido desde: [http://www.brc.com.co/archivos/IV\\_15\\_E\\_BANAGRARIO\\_RP\\_16%20VF.pdf](http://www.brc.com.co/archivos/IV_15_E_BANAGRARIO_RP_16%20VF.pdf)

## Composición Accionaria



Nuestra composición accionaria no presentó modificaciones; sin embargo, en cuanto a Reformas Estatutarias para la vigencia 2016 la Asamblea de Accionistas, en sesión extraordinaria, aprobó la reforma de Estatutos Sociales con el fin de alinear el Banco a las mejores prácticas en Gobierno Corporativo, principalmente las introducidas por la Superintendencia Financiera de Colombia a través del Nuevo Código País.

Entre los principales cambios, está la modificación del término de convocatoria para la celebración de asambleas ordinarias y extraordinarias, la interacción de la Junta Directiva en la elaboración del orden del día de la asamblea, la resolución de controversias entre los accionistas y el Banco, y la reorganización de las funciones de la Junta Directiva.

9

## Nuestra Estrategia

Durante 2016 continuamos con el desarrollo de nuestro objeto social en el marco del plan estratégico para el próximo quinquenio, siendo el principal aliado financiero de nuestros clientes que, a través de sus actividades agropecuarias, agroindustriales y oficiales, contribuyen directa o indirectamente al desarrollo rural y la productividad agropecuaria.

Hacia el futuro seguiremos alineados con iniciativas del Gobierno nacional que promuevan el desarrollo rural tales como el Plan Colombia Siembra, la Misión Rural, el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 y el CONPES 3866 de agosto de 2016.

Llevamos a cabo nuestra labor bajo la siguiente misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos:



### Misión

Somos un Banco comercial con énfasis en el desarrollo rural y la productividad agropecuaria, que ofrece soluciones financieras integrales a sus clientes, creando valor a todos los interesados dentro de límites de riesgo tolerable, soportado en procesos, tecnología y equipo humano competentes, efectivos y de calidad

### Visión

Ser en el año 2020 el principal aliado financiero de nuestros clientes para el desarrollo rural colombiano, a través de la oferta de soluciones especializadas, fortaleciendo la presencia en todos los municipios del país y acompañando a nuestros clientes a través de las fases de su vida productiva



### Valores Corporativos:

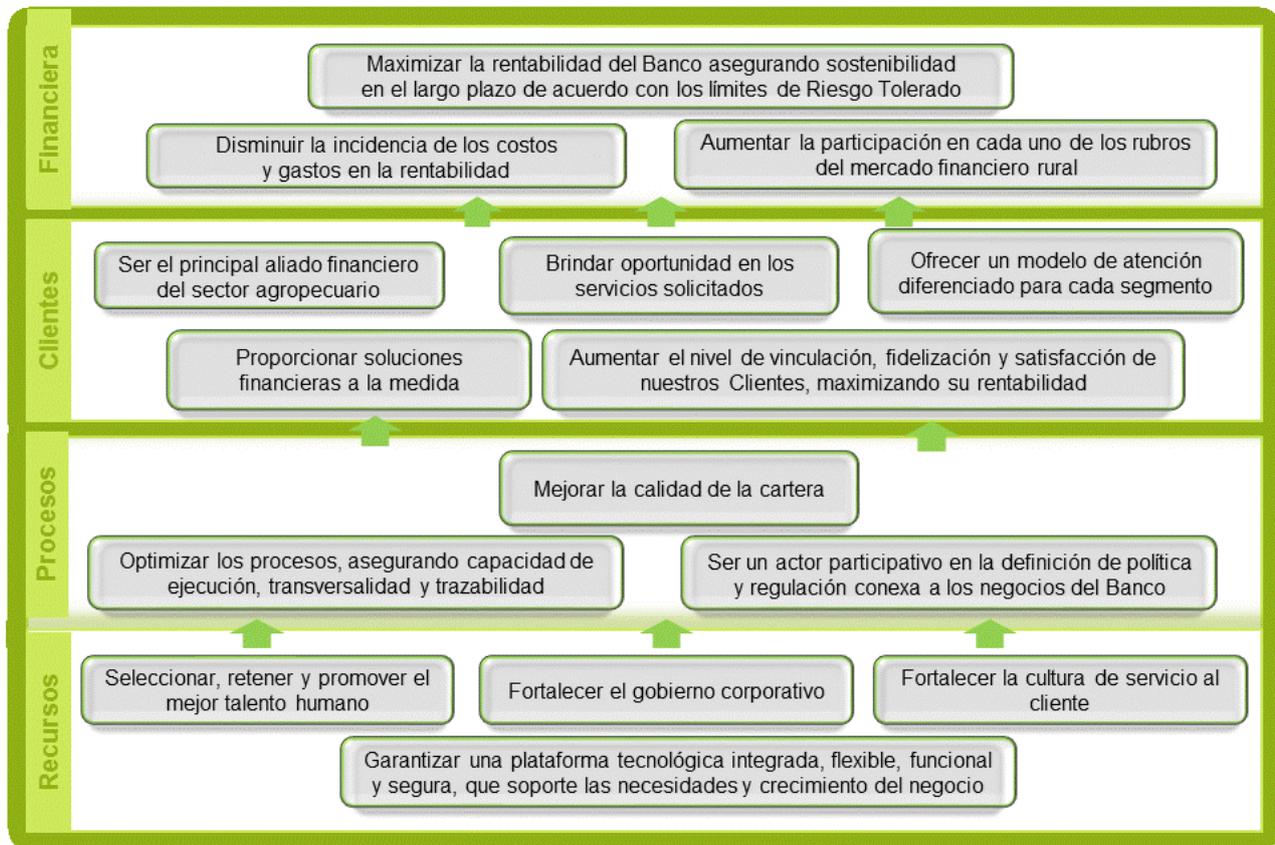
- Transparencia
- Compromiso
- Responsabilidad Social
- Respeto
- Coherencia
- Equidad

### Principios Organizacionales:

- Asegurar la creación de valor en todas las áreas y frentes de negocios.
- Enfoque al servicio y conocimiento del cliente.
- Responsabilidad en el manejo de información.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Planeación y productividad en el trabajo.
- Conciencia de prevención del riesgo.
- Trabajo en equipo y Mejora continua.
- Identidad y pertenencia corporativa.
- Cumplimiento a Entes de Control.
- Autogestión y autocontrol.
- Orientación a resultados.



## Mapa Estratégico



Articulado al modelo de negocio, según el direccionamiento estratégico definido por la alta dirección, se logró el cierre de tres proyectos con logros satisfactorios, de los cuales los más representativos son:

- Soluciones de movilidad para asesores comerciales, con el cual se cumplió con la promesa de valor de crecer en un 10% adicional a la meta de cartera de los asesores comerciales de Microfinanzas y Asagro, generando un cumplimiento promedio de 110% en lo corrido del año, que representa más de \$300,000 millones de crecimiento en saldo de cartera.
- Nueva Banca Virtual, la cual se entregó como la nueva solución de portal transaccional del Banco en Internet, y representará en 2017 mejoras funcionales y transaccionales para nuestros clientes.
- Cerraduras IP, de las cuales se instalaron 1,200 en total, en 600 oficinas del Banco, aumentando la seguridad y disminuyendo el valor de los hurtos en \$1,543 millones durante la ejecución del proyecto.

Así mismo, para apalancar nuestro mapa estratégico desarrollaremos nuevos proyectos:

- Banco Agrario más Cerca, el cual busca profundizar los servicios financieros del Banco en 95 plazas en las que no hacemos presencia directa, con enfoque especial en municipios rurales y rurales dispersos.
- Negociación de Cartera, cuya promesa de valor está centrada en la recuperación de más de \$20,000 millones de cartera de difícil recuperación. Al cierre del año, este proyecto alcanzó más de \$11,000 millones recuperados.
- Virtualización de los depósitos judiciales, el cual busca que el Banco implemente el portal WEB en más de 3,600 juzgados y entes. Al cierre del año logramos la apertura de más de 600 cuentas.
- Movilidad Fase II, proyecto que permitirá que más de 650 asesores comerciales de "Microfinanzas" y "Asagro" cuenten con herramientas tecnológicas que les permitan incrementar su productividad en asuntos relacionados con agendamiento, georeferenciación, recaudo en campo y trabajo fuera de línea.
- Sociedad Especializada de Depósitos y Pagos (SEDPE), cuyo objetivo es que el Banco cuente con el diseño del estudio de mercado, jurídico, comercial y tecnológico que permita implementar la SEDPE para profundizar la bancarización financiera por intermedio de la infraestructura celular.
- Seguimiento a Inversiones Agropecuarias, el cual desarrollará un nuevo modelo costo eficiente de seguimiento a inversiones agropecuarias mediante profesionales vinculados con el Banco, que, dotados con herramientas tecnológicas garantizarán oportunidad en los tiempos del proceso y calidad de la información.

## Principales Resultados Banco Agrario

### Balance General

(Cifras en miles de millones)	dic-14		dic-15		dic-16	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
<b>Activo</b>	<b>21,128</b>	<b>10.03</b>	<b>22,690</b>	<b>7.40</b>	<b>23,861</b>	<b>5.16</b>
Cartera de Créditos Neta	9,359	12.37	10,515	12.36	11,920	13.36
Portafolio de Inversiones Netas	9,974	8.72	10,120	1.47	9,264	(8.46)
Otros	1,796	5.68	2,055	14.44	2,676	30.25
<b>Pasivo</b>	<b>19,323</b>	<b>10.63</b>	<b>20,651</b>	<b>6.87</b>	<b>21,618</b>	<b>4.69</b>
Instrumentos Financieros a costo amortizado	13,202	9.92	14,430	9.30	15,024	4.12
Créditos Bancos	5,411	5.38	5,496	1.57	5,926	7.82
Otros	710	120.80	725	2.11	669	(7.73)
<b>Patrimonio</b>	<b>1,804</b>	<b>4.05</b>	<b>2,039</b>	<b>13.02</b>	<b>2,242</b>	<b>9.95</b>
<b>Cartera Bruta</b>	<b>10,578</b>	<b>11.21</b>	<b>11,647</b>	<b>10.11</b>	<b>13,147</b>	<b>12.88</b>
<b>Índice de Cartera Vencida (%)</b>	<b>8.01</b>	<b>(3.09)</b>	<b>6.80</b>	<b>(15.21)</b>	<b>5.89</b>	<b>(13.26)</b>
<b>Cubrimiento de Cartera Vencida (%)</b>	<b>143.81</b>	<b>(4.36)</b>	<b>142.98</b>	<b>(0.58)</b>	<b>158.27</b>	<b>10.70</b>
<b>Índice de Cartera en Riesgo (BCDE) (%)</b>	<b>18.52</b>	<b>(0.82)</b>	<b>16.00</b>	<b>(13.61)</b>	<b>15.58</b>	<b>(2.62)</b>

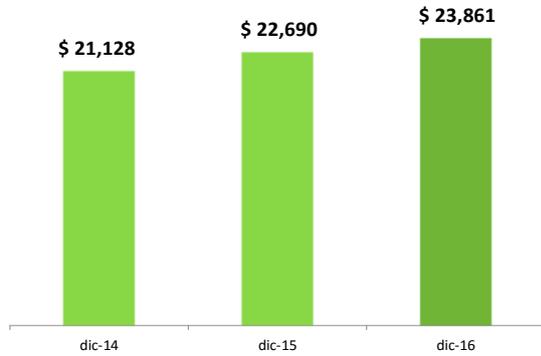
### Estado de Resultados

(Cifras en miles de millones)	A dic-14		A dic-15		A dic-16	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
Ingresos Financieros	1,608	10.50	1,714	6.61	2,145	25.13
Egresos Financieros	292	5.86	387	32.41	693	78.96
<b>Margen de Intemediación</b>	<b>1,315</b>	<b>11.59</b>	<b>1,327</b>	<b>0.88</b>	<b>1,452</b>	<b>9.42</b>
Otros Ingresos Operacionales Netos	304	(0.99)	323	6.12	353	9.31
<b>Margen Financiero</b>	<b>1,619</b>	<b>8.99</b>	<b>1,650</b>	<b>1.86</b>	<b>1,805</b>	<b>9.40</b>
Deterioro Neto	100	(73.06)	12	(88.42)	139	1,107.26
<b>Margen Financiero despues de Deterioro</b>	<b>1,520</b>	<b>36.18</b>	<b>1,638</b>	<b>7.78</b>	<b>1,665</b>	<b>1.67</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>779</b>	<b>7.66</b>	<b>860</b>	<b>10.39</b>	<b>912</b>	<b>6.12</b>
Gastos de Personal	293	4.81	321	9.60	350	9.14
Gastos Generales	486	9.46	539	10.86	562	4.33
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>741</b>	<b>88.70</b>	<b>778</b>	<b>5.05</b>	<b>753</b>	<b>(3.25)</b>
Impuestos	285	82.02	295	3.77	276	(6.47)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>456</b>	<b>93.13</b>	<b>483</b>	<b>5.85</b>	<b>477</b>	<b>(1.27)</b>
<b>Eficiencia Administrativa* (%)</b>	<b>3.75</b>	<b>(2.62)</b>	<b>3.79</b>	<b>1.14</b>	<b>3.74</b>	<b>(1.23)</b>
<b>ROA (%)</b>	<b>2.20</b>	<b>74.69</b>	<b>2.13</b>	<b>(3.02)</b>	<b>1.96</b>	<b>(8.12)</b>
<b>ROE (%)</b>	<b>26.05</b>	<b>95.56</b>	<b>26.93</b>	<b>3.38</b>	<b>22.50</b>	<b>(16.43)</b>
<b>Margen de Solvencia (%)</b>	<b>11.55</b>	<b>(12.86)</b>	<b>12.76</b>	<b>10.48</b>	<b>12.15</b>	<b>(4.78)</b>

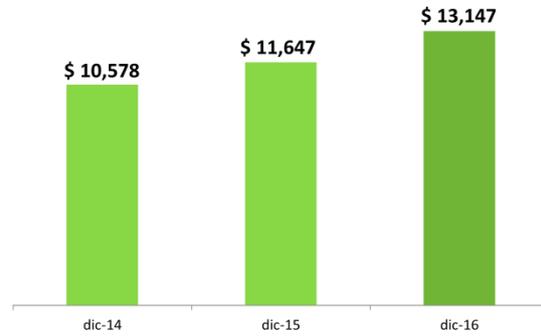
**Fuente:** Estados Financieros Banco Agrario, acumulado a diciembre. Tasas de interés 12 meses. Instrumentos Financieros a Costo Amortizado incluye captaciones del público, depósitos judiciales, operaciones simultáneas, cuentas canceladas, títulos de inversión en circulación y otros. \*Gastos Administrativos/Activo Promedio.

## Indicadores

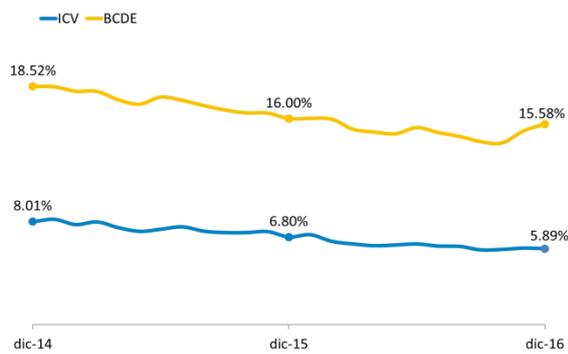
**Activo**  **5.16%**  
dic-16 / dic-15



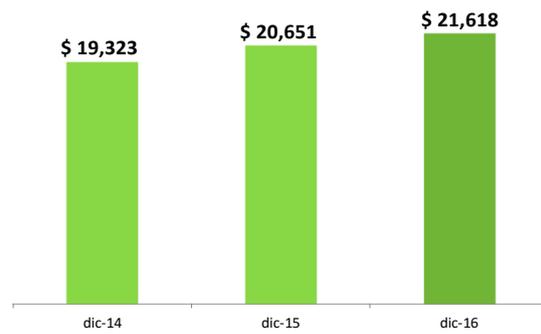
**Cartera Bruta**  **12.88%**  
dic-16 / dic-15



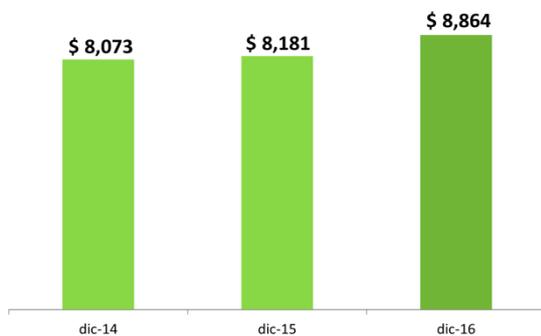
**ICV**  **-13.26%** **BCDE**  **-2.62%**  
dic-16 / dic-15



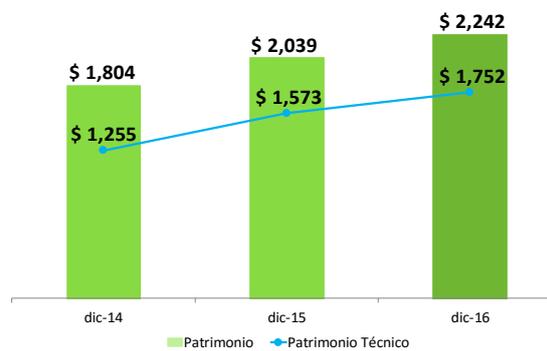
**Pasivo**  **4.69%**  
dic-16 / dic-15



**Captaciones del Público**  **8.34%**  
dic-16 / dic-15



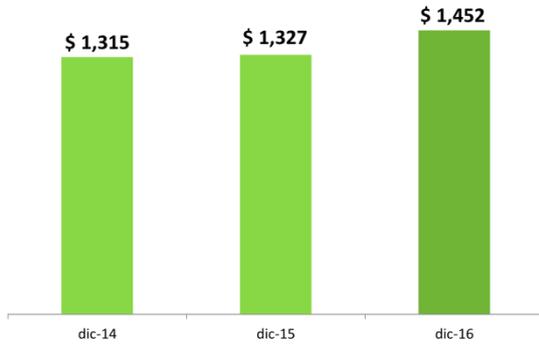
**Patrimonio**  **9.95%**  
dic-16 / dic-15



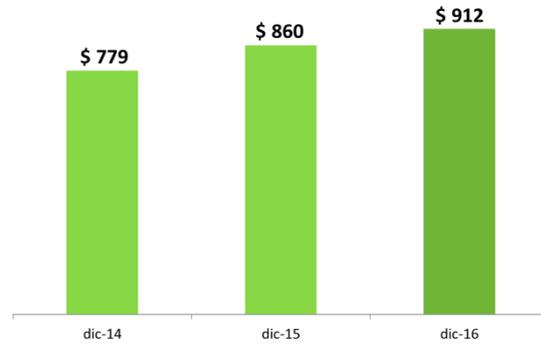
**Fuente:** Estados Financieros Banco Agrario. Cifras en miles de millones de pesos. ICV: Índice de Cartera Vencida, BCDE: Índice de Cartera en Riesgo BCDE.

## Indicadores

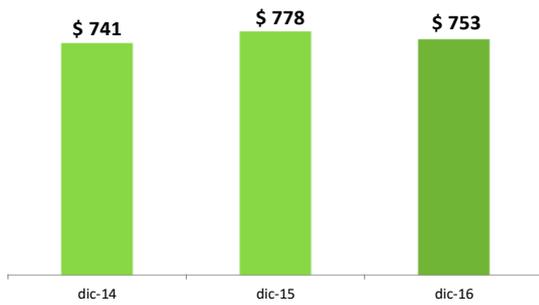
Margen de Intermediación  9.42%  
dic-16 / dic-15



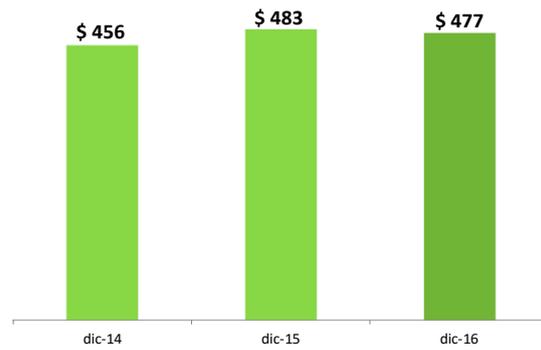
Gastos Administrativos  6.12%  
dic-16 / dic-15



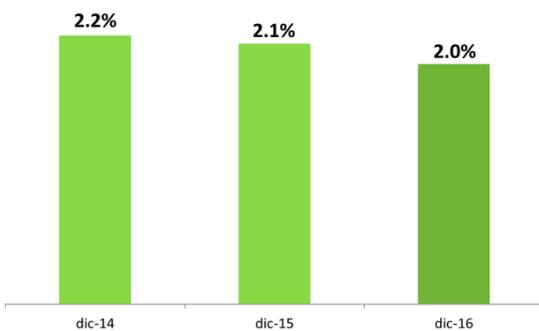
Utilidad antes de Impuestos  -3.25%  
dic-16 / dic-15



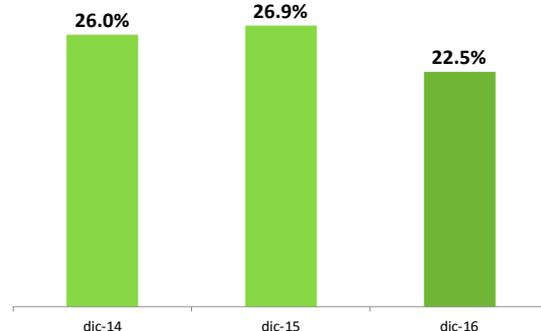
Utilidad Neta  -1.27%  
dic-16 / dic-15



ROA  -8.12%  
dic-16 / dic-15



ROE  -16.43%  
dic-16 / dic-15



**Fuente:** Estados Financieros Banco Agrario. Cifras en miles de millones de pesos. ROA: Rendimiento sobre Activo promedio, ROE: Rendimiento sobre Patrimonio promedio.

# GOBIERNO CORPORATIVO



## 2. Gobierno Corporativo

➤ G4-34, G4-35, G4-36, G4-38, G4-39, G4-40, G4-41, G4-42, G4-51, G4-56

Para la vigencia 2016 la Asamblea General de Accionistas, en sesión extraordinaria, aprobó la reforma de Estatutos Sociales, con el fin de alinear el Banco a las mejores prácticas en Gobierno Corporativo, principalmente las introducidas por la Superintendencia Financiera de Colombia a través del Nuevo Código País. Esta reforma también recoge estándares locales como el documento CONPES 3851 de 2015 relacionado con la Política General de Propiedad de Empresas Estatales del Orden Nacional e Internacionales, al igual que las recomendaciones de Basilea y Directrices de Gobierno Corporativo para Empresas Públicas y Guías de Gobierno Corporativo expedidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En la misma línea, la Junta Directiva aprobó mediante acta No. 601 del (2) de noviembre de 2016, la modificación integral al Código de Buen Gobierno, separando el Código de Ética de este documento. De igual manera, aprobó la adopción de reglamentos para cada uno de los comités de apoyo y algunas modificaciones al Reglamento Interno de la Junta Directiva.

La reforma estatutaria también trajo consigo la implementación del procedimiento para resolver los posibles conflictos de interés, suscitados entre los miembros del máximo órgano de gobierno y el Banco; de tal manera, se estableció el arreglo directo en primera instancia, amigables componedores en segunda instancia, y la intervención del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio en tercera instancia; agotadas estas instancias y no resuelta la controversia, los interesados podrán recurrir a un tribunal de arbitramento conformado por un (1) árbitro designado por las partes.

Nuestra estructura de Gobierno Corporativo está liderada por la Asamblea General de Accionistas, como máximo órgano de gobierno, la cual es la encargada de examinar los ejercicios contables, disponer la distribución de las utilidades de la sociedad, y en general, determinar cualquier situación de interés para el banco de acuerdo a la ejecución del plan de negocios y planeación estratégica del Banco.

En segundo lugar, está la Junta Directiva, como regente de la aprobación de las políticas y planeación estratégica de la entidad, continuamente es informada de su seguimiento y manejo del negocio del Banco, lo cual implica su apoyo permanente a la gestión.

De manera periódica, los miembros de la alta gerencia presentan informes en relación a los estados financieros intermedios, riesgos de liquidez y de mercado, riesgo operativo, SARLAFT y sistema de atención al consumidor financiero, dentro de la periodicidad establecida en el marco legal aplicable, y seguimiento a la planeación estratégica del Banco.

Los comités sirven de apoyo para la toma de decisiones de la Junta Directiva, integrados de acuerdo a la función que cada uno cumple.

A continuación, se presentan las funciones y los integrantes que componen cada uno de los Comités Delegados de Junta Directiva:

Lo anterior, sin perjuicio de las facultades de la Junta Directiva de cambiar la conformación de sus Comités Delegados, las veces que considere necesario.

Auditoría	Financiero y de Riesgos	Crédito	Gestión Humana	Gobierno Corporativo
<p><b>•Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Supervisar y fortalecer la estructura de control interno.</li> <li>•Evaluar la efectividad de los controles internos.</li> <li>•Evaluar los requerimientos de las autoridades gubernamentales.</li> </ul> <p><b>•Integrantes:</b> Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural o su delegado, Representante del Accionista Mayoritario, Representante del Gobierno Nacional y un (1) Miembro Independiente de Junta.</p>	<p><b>•Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Evaluar aspectos contables y financieros.</li> <li>•Seguimiento a la ejecución de las políticas y procedimientos de administración de la Tesorería.</li> <li>•Analizar el plan de negocios y presupuesto sometido a discusión de la Junta Directiva.</li> <li>•Formular y proponer la política de riesgos del Banco.</li> </ul> <p><b>•Integrantes:</b> El Representante del Accionista Mayoritario, y dos (2) Miembros Independientes.</p>	<p><b>•Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aprobar operaciones de créditos y normalizaciones de acuerdo a los montos autorizados y políticas establecidas por la Entidad.</li> </ul> <p><b>•Integrantes:</b> Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado, Representante del Accionista Mayoritario, Representante del Gobierno Nacional y dos (2) miembros independientes de la Junta.</p>	<p><b>•Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Definir las políticas de manejo estratégico del recurso humano.</li> <li>•Realizar una evaluación formal del desempeño de la Alta Dirección, y del ambiente laboral del Banco.</li> <li>•Revisar periódicamente y hacer las recomendaciones sobre los esquemas y criterios de remuneración de la Alta Gerencia.</li> </ul> <p><b>•Integrantes:</b> El Representante del Gobierno Nacional y cuatro (4) Miembros Independientes.</p>	<p><b>•Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Fortalecer el modelo de Gobierno Corporativo del Banco, de conformidad con los más altos estándares nacionales e internacionales.</li> <li>•Proponer la actualización de los instrumentos de Gobierno Corporativo, tales como el Código de Ética, el Código de Gobierno Corporativo, los Estatutos Sociales, entre otros.</li> <li>•Informar a la Asamblea General de Accionistas sobre las actuaciones del comité, y atender las cuestiones que les planteen los accionistas en materias de su competencia.</li> </ul> <p><b>•Integrantes:</b> Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o su delegado, y tres (3) miembros independientes.</p>

Por disposición establecida en el artículo 28º de los Estatutos Sociales, una de las funciones de la Junta Directiva es: *“Delegar en el Presidente, los comités, comisiones y organismos del BANAGRARIO... con sujeción a lo dispuesto en las normas legales vigentes, las funciones propias de la Junta Directiva que por su naturaleza puedan ser delegadas, incluidas cualquiera de las previstas en el presente artículo.”* Atendiendo esta facultad la Junta Directiva en el seno de sus decisiones, establece la delegación expresa al funcionario para que ejecute actos que por su naturaleza puedan ser delegables. Así mismo, conforme lo establecen las normas vigentes y por disposición estatutaria, el Presidente del Banco puede delegar sus atribuciones en otros funcionarios del Banco.

## Composición de la Junta Directiva

Con excepción de los Ministros de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministro de Hacienda y Crédito Público, el Representante del Accionista Mayoritario y uno del Gobierno Nacional, son designados mediante actos administrativos expedidos por el Gobierno Nacional; los Estatutos Sociales prevén la consulta previa al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de las hojas de vidas de los posibles candidatos a ser propuestos como miembros independientes en la respectiva asamblea, bajo criterios de selección objetiva y evaluación de la participación de los candidatos. Por otro lado, destacamos que ningún representante de los accionistas ocupa un cargo ejecutivo al interior de la organización.

Para la vigencia del 2016, se presentaron los siguientes cambios en la Junta Directiva, el primero ocurrió con el nombramiento de los doctores Jairo Burgos de la Espriella, Juan Mauricio Ramírez Cortés y Roberto Ramírez Ocampo como miembros independientes, en reemplazo de los doctores Álvaro Villegas Villegas, César Pardo Villalba y Francisco Estupiñán Heredia.

De otra parte, el artículo 44 de la Ley 964 de 2005 dispone que las juntas directivas de los emisores de valores se integrarán por un mínimo de cinco (5) y un máximo de diez (10) miembros principales y define los casos o situaciones a considerar para determinar dicha calidad. Para el caso particular del Banco, nuestra Junta Directiva cuenta con una participación de (5) miembros independientes. Según los estatutos del Banco, ejercerán

como tal por un periodo de dos (2) años y podrán ser reelegidos indefinidamente por la Asamblea General de Accionistas.

Nuestra Junta Directiva está conformada por:

### **1. Aurelio Iragorri Valencia– Decreto No. 1556 del 19 de agosto de 2014**

Abogado de la Universidad Javeriana, con Postgrado en Mercadeo y Administración Efectiva. Se desempeñó en la etapa final del primer mandato del Presidente Juan Manuel Santos como Ministro del Interior. Ha sido también Coordinador para Colombia de los Asuntos de la Comisión Quinta de Naciones Unidas, encargada de temas financieros y administrativos; Viceministro del Interior y Secretario General de la Presidencia de la República y ha desempeñado diferentes cargos directivos en el sector privado.

### **2. Mauricio Cárdenas Santamaría – Decreto No. 1847 del 3 de septiembre de 2012**

Economista con Maestría en Economía de la Universidad de los Andes y Doctor en Economía de la Universidad de California, Berkeley. Se ha desempeñado como Consultor del BID y de la IFC, Presidente de la Titularizadora Colombiana, Director del Departamento Nacional de Planeación, Director de la Iniciativa para América Latina, Brookings Institution, Washington D.C., Ministro de Transporte y de Desarrollo Económico, además cuenta con experiencia académica como Instructor de la Universidad de California, Berkeley, Profesor de la Universidad de Harvard y de la Universidad de los Andes.

### **3. Luis Fernando Mejía Álzate: Resolución No. 3625 del 14 de octubre de 2014**

Economista y Magister de la Universidad de los Andes, Magister y Doctor en Economía de la Universidad de Chicago. Se ha desempeñado como Consultor e Investigador Junior del Banco de la República, del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y del Banco Interamericano de Desarrollo, fue Director General de Política Macroeconómica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Cuenta con experiencia académica como Lecturer y Teaching Assistant de la Universidad de Chicago; Profesor Titular y Complementario de la Universidad de los Andes.

### **4. Juan Luis Hernández Celis**

Abogado y Especialista en Derecho Laboral del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, se ha desempeñado como Cónsul General en Houston – Texas, Secretario General y Secretario Privado de la Presidencia de la República, ha sido consultor de la Organización de Naciones Unidas ONU y miembro de las Juntas Directivas de la Lotería de Bogotá, Fondo de Vigilancia de Seguridad Bogotá, Instituto Distrital de Cultura y Turismo.

### 5. Juan Mauricio Ramírez Cortés – Acta de Asamblea No. 75 de 21 de abril de 2016

Economista y Magister de la Universidad de los Andes, adicionalmente cuenta con un M.B. del Institute Stanford University, con amplia experiencia como *policy maker* e investigador y especial énfasis en temas de desarrollo y geografía económica, desarrollo rural y territorial y articulación rural- urbana. Se desempeñó como Director de Programación e Inflación en el Banco de la República, Director de Estudios Sectoriales, Subdirector General en el Departamento de Planeación Nacional, y como Subdirector e Investigador Asociado en Fedesarrollo.

### 6. Roberto Ramírez Ocampo - Acta de Asamblea No. 75 de 21 de abril de 2016

Considerado el promotor para la democracia gremial y la transparencia, Fundador y Cofundador de varias empresas de productos alimenticios, y floricultores, fue Gerente General de la Comercializadora Internacional de Mazda Sumitomo C.C.A., Presidente y Cofundador de Demogan, con experiencia en fortalecimiento de exportaciones de productos agrícolas, ha sido consultor de comercializadoras internacionales en áreas de frutas, pesca y producción de harina y aceite de pescado. Actualmente se desempeña como asesor de Cotecmar.

### 7. Luis Eduardo Gómez Álvarez

Abogado y Administrador de Empresas de la Universidad de Medellín, Especialista en Finanzas y Alta Dirección en las universidades de la Sabana y Eafit, experiencia en Juntas Directivas tanto en organizaciones nacionales como internacionales. Su desempeño laboral marcó la transformación de la Federación Nacional de Cafeteros con el posicionamiento de la marca de Café Colombia – Juan Valdez, formulación y apertura de oficina en China e incremento de la participación del mercado de la federación en Asia, Australia y Nueva Zelanda. A su paso por FINAGRO, redefinió el direccionamiento estratégico, modelo organizacional y plan de sostenibilidad de la Entidad, incluyendo grandes avances en el mejoramiento del clima laboral.

### 8. Jairo Burgos De La Espriella - Acta de Asamblea No. 75 de 21 de abril de 2016

Abogado de la Pontificia Universidad Javeriana, Especialista en Derecho laboral y de sociedades, cuenta con un Master of Science en Management de Arthur D. Little School of Management (Boston) y en Public Administration de Harvard University, Cambridge MA. Cuenta con experiencia en direccionamiento estratégico, cambio organizacional y gestión de conflictos. A su paso por Bancolombia tuvo a cargo de las áreas de Gestión Humana, Comunicaciones Corporativas y Responsabilidad Social, también fue Presidente (E) de Bancolombia durante la fusión con Conavi y Corfinsura, perteneció a la Junta Directiva en el Banco Mundo Mujer y ha ejercido la docencia en prestigiosas universidades del país.

## 9. Jesús María Oviedo – Acta de Asamblea No. 72 del octubre 2 de 2015

Empresario de renombre con amplia y reconocida trayectoria condecorada por diferentes estamentos tras su sobresaliente desempeño empresarial, reputación moral, económica y aportes en beneficio y desarrollo de las regiones. Es Administrador de Empresas y presidente del Grupo JOM INTERNACIONAL, conjunto de empresas dedicadas a diversas ramas de la economía nacional y extranjera, conformado en su mayoría por diferentes editoriales, también se ha destacado por sus habilidades periodísticas, siendo autor de varias publicaciones realizadas en los años 2006 y 2010.

Mediante el Decreto No. 929 del 2 de junio de 2016, el Dr. Luis Enrique Dussan López fue nombrado Presidente del Banco Agrario de Colombia S.A., quien cuenta con el siguiente perfil:

Luis Enrique Dussan López

Ingeniero Civil de la Universidad de los Andes, actualmente está culminando un MBA en Gestión de Agronegocios en la Universidad Federal de Paraná en Brasil. Su amplio conocimiento del sector agropecuario, le permitió ocupar la presidencia del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro), habiendo previamente ejercido importantes posiciones en el sector agropecuario nacional, tales como Director de Desarrollo Rural en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Asesor, así como Subgerente y Gerente del Incora. Así mismo, entre los años 2002 y 2014 se desempeñó como Representante a la Cámara por el Departamento del Huila en la Comisión Quinta, siendo autor y ponente de varias de las principales leyes y debates, que en los últimos años se realizaron para los sectores agropecuario, ambiental y minero-energético; dentro de su trayectoria profesional se resaltan posiciones como la Subgerencia Técnica del Inurbe, la Dirección de Tránsito en el Huila y la Secretaría de Obras Públicas de Campoalegre.

21

### Revisoría fiscal

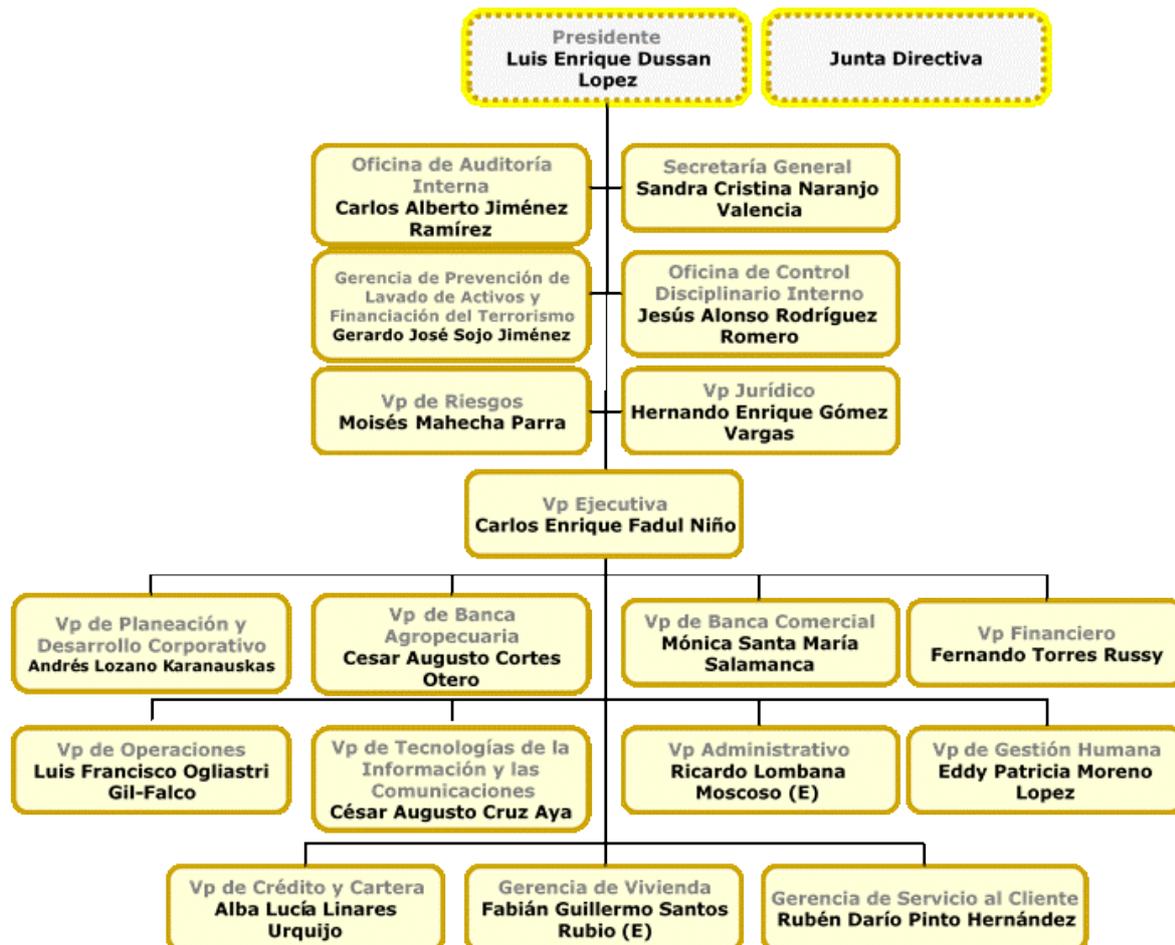
Nuestro actual Revisor Fiscal es PricewaterhouseCoopers Ltda., entre las labores que desempeña se encuentra rendir a los accionistas en el dictamen que expone en la Asamblea General los hallazgos relevantes, con el fin de que éstos y los demás inversionistas cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones.

### Declaración cumplimiento de normas de propiedad intelectual y derechos de autor

En los términos de lo dispuesto en la Ley 603 de 2000 y Carta Circular SFC No. 16 de 15 de febrero de 2011, el Banco ha tomado las medidas administrativas para cumplir con las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

## Equipo administrativo del Banco

El equipo de la administración del Banco está compuesto de acuerdo al siguiente organigrama:



22

Nuestros órganos superiores de gobierno y la alta dirección perciben el siguiente esquema de remuneración:

- Retribución fija.
- Primas: Para los dos empleados públicos se contemplan las primas de servicio, bonificación de servicio, y prima técnica. Para los Vicepresidentes y Gerentes por ser trabajadores oficiales solo devengan la prima de navidad.
- Indemnizaciones por despido: Sólo en el evento en que se termine el contrato de trabajo con anticipación a su fecha de vencimiento.
- Pensiones de Jubilación: El Banco no cuenta con una política definida en cuanto al reconocimiento de pensiones de jubilación, estas se encuentran sometidas al Régimen General de Pensión.



# NUESTRO ENFOQUE Y SOSTENIBILIDAD

### 3. Nuestro Enfoque Y Sostenibilidad

➤ G4-18, G4-19, G4-23, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27, G4-28, G4-29

#### Grupos de Interés

Para definir nuestros Grupos de Interés realizamos la identificación, categorización y priorización de los mismos. Durante 2013 y 2014 tipificamos estos grupos de acuerdo a los siguientes criterios:

- Proveen, de recursos fundamentales para la operación del negocio.
- Arriesgan, o impactan directamente al negocio.
- Tienen poder, suficiente para impactar el desempeño del negocio

Con estos criterios, nuestros grupos de interés corresponden a:

#### GRUPOS DE INTERES

- ✓ Clientes
- ✓ Colaboradores
- ✓ Accionistas
- ✓ Comunidad
- ✓ Proveedores
- ✓ Gremios, Asociaciones y Entidades Multilaterales
- ✓ Estado y Entidades Reguladoras



Actualmente, el Banco Agrario de Colombia se encuentra trabajando en la creación de estrategias de relacionamiento con sus grupos de interés, toda vez que es crucial que la relación con estos se encuentre alineada con la estrategia corporativa del Banco; además, es fundamental mantener diálogos abiertos y transparentes con cada uno, de manera que nos permita identificar y gestionar adecuadamente los riesgos y oportunidades, con el fin de generar lazos de confianza que nos lleven a forjar alianzas estratégicas.

Desde el año 2015 adelantamos con cada grupo de interés diferentes mecanismos para identificar su participación, y de esta manera hemos estructurado los asuntos de mayor relevancia para cada grupo.

Los temas por los que los grupos mostraron mayor inclinación fueron:

**Clientes:** Agilidad y oportunidad; servicios y soluciones; atención y amabilidad; evitar prácticas engañosas fraudulentas o injustas; trato equitativo; comportamiento ético y transparente, mayores beneficios y atención oportuna de las PQR.

**Colaboradores:** Creación de valor económico; relaciones laborales; salud y seguridad; cumplimiento de las normas legales; trato justo, respetuoso y equitativo; cuidado y respeto por el medio ambiente; cultura organizacional y definición clara de roles y responsabilidades.

**Accionistas:** Suministro de información relevante para la toma de decisiones; obtener dividendos al finalizar el año fiscal (rentabilidad) y mantener una buena imagen y reputación frente a los Grupos de Interés.

**Comunidad:** Comportamiento ético y transparente; identificación de riesgos de corrupción; mejor atención al cliente; relaciones efectivas con gobiernos locales e información de productos y beneficios.

**Proveedores:** Trato justo y comunicación clara y transparente; personal especializado para responder a los requerimientos; participación en otros procesos a través de iniciativas de emprendimiento o propuestas innovadoras; generación de oportunidades de negocio – ruedas de negocios entre proveedores y comportamiento ético (contratación por méritos, no políticas).

**Gremios, Asociaciones y Entidades Multilaterales:** Ver al Banco Agrario convertido en el Banco de Fomento del Agro colombiano; desarrollar proyectos conjuntos para los asociados; que tengan como objetivo el mejoramiento de la calidad de vida y el fortalecimiento productivo del sector; beneficios para los asociados (subsidios); claridad en las condiciones de los productos y servicios; apoyo a la investigación agropecuaria y fortalecimiento de la asistencia técnica; construir relaciones de mutuo beneficio; generar alianzas estratégicas de largo plazo; mantener relaciones cordiales y de colaboración y respeto por los acuerdos.

**Estado y Entidades Reguladoras:** Cumplimiento de la regulación nacional vigente; cumplimiento de las funciones como empresa del sector financiero; presentación de informes de acuerdo a parámetros establecidos; facilitar las labores de control; contribución al cumplimiento de los fines del Estado; realizar convenios interinstitucionales; obtener servicios y productos de óptima calidad.

## Aspectos Materiales



Los asuntos materiales abarcan todo ámbito de la organización, la zona de influencia y los grupos de interés, razón por la cual es posible fortalecer nuestra sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo siempre que estos se puedan alinear con la estrategia corporativa.

Es importante tener en cuenta que los asuntos materiales fueron relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los Principios de Pacto Global, creados e impulsados por la Organización de Naciones Unidas (ONU) que reconoce la fuerza transformadora de las empresas como motor de la actividad económica y de la mejora en el nivel de vida. Es así como, a diferencia de nuestro Informe de Gestión de 2015, para el 2016 tenemos incluidos nuestros asuntos materiales.

Es por ello que se trazan a lo largo de un trabajo de hasta un máximo de 15 años en el que tendremos la posibilidad de alinear nuestros objetivos individuales en este marco orientado al desarrollo sostenible, lo cual supondrá una mejora reputacional.

Con base en lo anterior, el año 2016 se caracterizó por la obtención de logros importantes en sentido económico, social y ambiental, generando valor a toda la organización; es importante tener en cuenta que nos encontramos en la construcción de

un Modelo de Sostenibilidad a partir del Plan Estratégico "Enfoque 2020" además de la priorización de los grupos de interés.

Somos conscientes de que un excelente desempeño no solo depende del buen gobierno y de la toma de decisiones de los órganos internos y las buenas relaciones con los accionistas, sino también de la capacidad de construir relaciones fructíferas y de largo plazo con los demás grupos de interés.

Los Asuntos Materiales fueron definidos en cuatro etapas:

- **Identificación:** Iniciamos con la realización de una exhaustiva investigación y análisis de los conceptos de materialidad establecidos por la Guía del Global Reporting Initiative (GRI) en su cuarta versión.
- **Priorización:** Desarrollamos un ejercicio donde se incluyó una matriz de sistematización de los asuntos materiales, donde se definieron los asuntos relevantes que relacionaban las actividades de la organización a su estrategia corporativa hacia la gestión de los temas que son de mayor importancia para el desarrollo del negocio.
- **Validación:** Consideramos necesaria la validación de los asuntos materiales, por lo que se presentaron ante Comité Directivo, con el fin de socializar los resultados arrojados.
- **Revisión:** En 2016, decidimos realizar una nueva revisión en el marco de la construcción del modelo de sostenibilidad, por lo que se actualizó la información del análisis sectorial.

Por último, la selección y validación de los grupos de interés fueron definidos teniendo en cuenta: i) nuestros riesgos ii) prioridades y iii) compromisos.

## Plan Estratégico Enfoque 2020

En el pasado diseñamos nuestro Plan Estratégico con la colaboración de consultores externos, sin embargo, en junio de 2015, la Alta Dirección decidió capitalizar el conocimiento, que nuestros funcionarios tienen de la Entidad, con el propósito de fortalecer el proceso de alineación y entendimiento de los objetivos estratégicos, y su aplicación desde cada uno de los puestos de trabajo, facilitando así un lenguaje común y el proceso de toma de decisiones para lograr el cumplimiento de las metas propuestas, pues nadie conoce mejor el Banco que nuestros propios funcionarios.

De esta forma, nuestro nuevo Plan Estratégico denominado "Enfoque 2020" fue diseñado bajo dos focos estratégicos que son: el Desarrollo Rural y la Productividad Agropecuaria y que a su vez estos se encuentran soportados en tres grandes pilares:

- **Satisfacción y Lealtad de Clientes:** En este punto resaltamos la forma en que atendemos y nos relacionamos con nuestros clientes, ya que así construimos lazos de confianza y fidelidad, razón por la cual nos enfocaremos en: El pequeño productor, el modelo de atención y relacionamiento, la desconcentración de algunas actividades y en la modernización tecnológica.

- Sostenibilidad:** En sentido social ambiental y económico (a través de la rentabilidad y la generación de valor), garantizando así nuestro futuro y el de los campesinos del país.
- Colaboradores:** Sólo con el aporte de todos nuestros empleados, podremos contribuir al desarrollo rural y a la productividad agropecuaria, motivo por el que nos concentraremos en: Brindar entrenamiento focalizado a la gestión del colaborador, Fortalecer el Sistema de Gestión de Desempeño dando reconocimiento a resultados superiores, Modelo de gestión de cambio que genere valor, atracción y promoción del talento humano y la mejora continua del ambiente laboral



# ENTORNO MACRO ECONOMICO Y SISTEMA BANCARIO



## 4. Entorno Macroeconómico Y Sistema Bancario

### Contexto Externo

La economía mundial habría vuelto a desacelerarse en 2016, aunque en una magnitud inferior a lo observado en años previos. Según el último reporte de perspectivas económicas del Fondo Monetario Internacional (FMI)<sup>2</sup>, en 2016 el crecimiento económico mundial habría sido de 3.1%, levemente inferior al 3.2% de 2015, y también por debajo del promedio de 3.5% de los últimos 5 años. El crecimiento de las economías desarrolladas se habría desacelerado en 2016 hasta 1.5%, desde el 2.1% de 2015, mientras que las economías en vía de desarrollo y de mercados emergentes habrían acelerado su ritmo de expansión desde el 4% de 2015 hasta un 4.2% en 2016.

Pese a lo anterior, algunos socios comerciales de Colombia en la región, como es el caso de Venezuela y Ecuador, profundizaron sus recesiones y siguen afectando la demanda externa de la economía local. En el caso de Ecuador, el terremoto de 2016 podría implicar cerca de 1 punto porcentual de menor crecimiento del PIB de ese país, mientras que Venezuela podría contraerse a tasas de dos dígitos (-10% proyectado por el FMI).

La victoria de Donald Trump en las elecciones presidenciales de EEUU, la salida del Reino Unido de la Unión Europea (el Brexit), y las divergencias de política monetaria de los principales bancos centrales de las economías desarrolladas, implicaron un incremento significativo en los niveles de incertidumbre de los mercados financieros en 2016.

En EEUU, la Reserva Federal continuó con la normalización de su política monetaria y elevó las tasas de interés en su reunión del mes de diciembre, pero se presume que el ritmo de dicha normalización pueda ser más rápido que lo previsto inicialmente, pues el agresivo paquete de medidas fiscales que propuso Trump en campaña podría acelerar la inflación y el crecimiento económico (con los costos de mediano plazo que dichas medidas podrían tener sobre la estabilidad de las finanzas públicas).

El Brexit propició una fuerte devaluación de la libra esterlina y una salida masiva de recursos de los mercados de capitales de la Eurozona hacia los mercados emergentes, algo que favoreció la cotización de los activos financieros de estos últimos.

### Contexto Cambiario

Los precios del petróleo se incrementaron casi en un 100% en el último trimestre del año, luego de cotizarse en el primer trimestre por debajo de los 30 dólares por barril. El principal determinante de este comportamiento, fue el acuerdo al que llegaron los miembros de la OPEP y algunos no OPEP en el cuarto trimestre, de recortar la producción en más de un millón de barriles a partir de 2017.

Bajo este contexto, la caída de los términos de intercambio de la economía colombiana en 2016 no fue tan pronunciada como se estimaba inicialmente, algo que evitó una mayor devaluación del peso-dólar en un contexto donde la moneda estadounidense se ha fortalecido a nivel mundial como consecuencia de las divergencias de política monetaria en las economías desarrolladas.

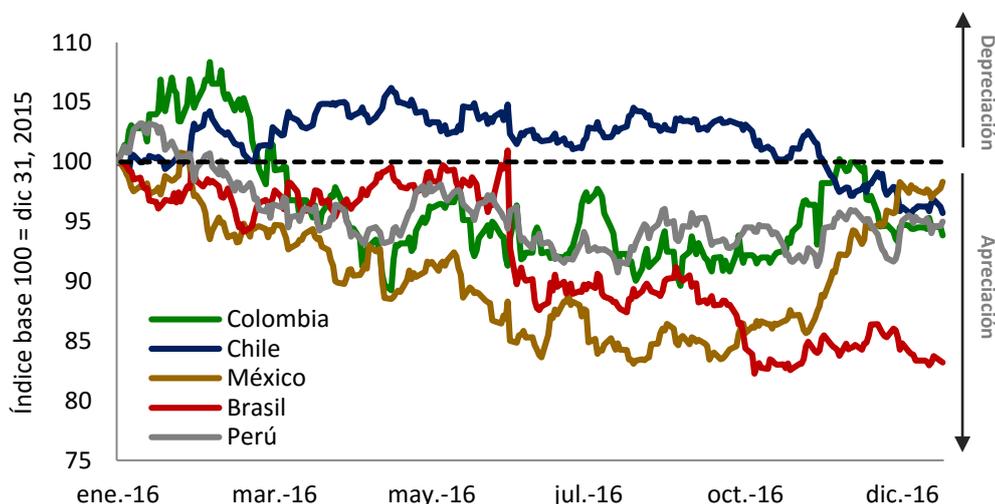
<sup>2</sup> FMI (2016, Octubre). *Actualización de perspectivas de la economía mundial*. Washington. Fondo Monetario Internacional.

La corrección del déficit de la cuenta corriente de la economía colombiana superó las expectativas iniciales gracias al ajuste estructural del gasto interno, pero también por los efectos positivos de la depreciación de la tasa de cambio sobre las exportaciones (especialmente sobre los ingresos en pesos de los exportadores). De esta forma esperamos que los datos consolidados de todo 2016 muestren un desbalance externo entre el 4.2% - 4.6%, inferior al 6.4% de 2015.

Por su parte, la Inversión Extranjera Directa (IED) total aumentó 6.9% en 2016, pero este incremento se explica por la entrada de cerca de 2 mil millones de dólares que produjo la venta de ISAGÉN.

Bajo este contexto, la tasa de cambio registró un promedio anual de \$3,051 en 2016, por encima de los \$2,741 del año 2015. Frente a las monedas de los países comparables de la región, el peso fue la segunda moneda más revaluada frente al dólar después del real brasileño, cuya tasa de cambio se apreció 17.8% hasta 3.255 reales en 2016 (Gráfico N° 1).

**Gráfico N° 1. Evolución Monedas LATAM en 2016**



Fuente: Bloomberg. Elaboración Investigaciones Económicas – Banco Agrario de Colombia.

## Producto Interno Bruto (PIB)

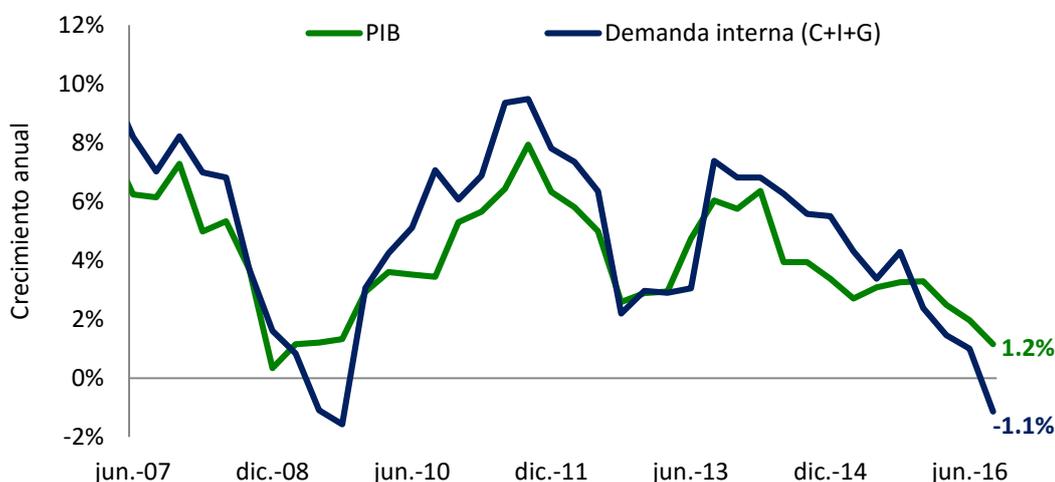
El menor ingreso nacional como consecuencia de los precios del petróleo, fue compensado con ajustes del gasto que se tradujeron en una menor tasa de expansión de la demanda interna.

Por el lado fiscal, el Gobierno ejecutó aplazamientos de gasto altamente concentrados en inversión productiva, mientras que por el lado monetario el Banco de la República (BanRep) continuó endureciendo su postura monetaria a través de aumentos en su tasa de intervención, algo que también influyó en el ajuste del gasto de la economía a través de un desestimulo en la demanda de créditos.

La devaluación del peso-dólar, y su ajuste al nuevo contexto local y externo, también contribuyó a desestimular la demanda interna a través del encarecimiento de varios

bienes de importación direccionados al consumo (especialmente de bienes durables) y a la inversión fija (bienes de capital, equipo de transporte, maquinaria, etc.).

**Gráfico N° 2. Comportamiento del PIB en Colombia**



**Fuente:** DANE. Elaboración Investigaciones Económicas – Banco Agrario de Colombia.

El crecimiento del PIB en el acumulado enero-septiembre de 2016 (información disponible a la fecha) se desaceleró hasta 1.9%, una tasa de expansión significativamente inferior al 3% del acumulado enero-septiembre de 2015, y también a la tasa de expansión de 3.1% de todo ese año. A corte de tercer trimestre, el crecimiento del PIB se desaceleró hasta 1.2%, su menor ritmo desde el segundo trimestre de 2009, mientras que la tasa de expansión de la demanda interna se tornó negativa por primera vez desde 2009 y anotó una caída de 1.1% (Gráfico N° 2).

El PIB del sector agropecuario se vio altamente afectado por los efectos nocivos que tuvo sobre la producción el fenómeno de El Niño y el paro camionero durante el primer semestre del año.

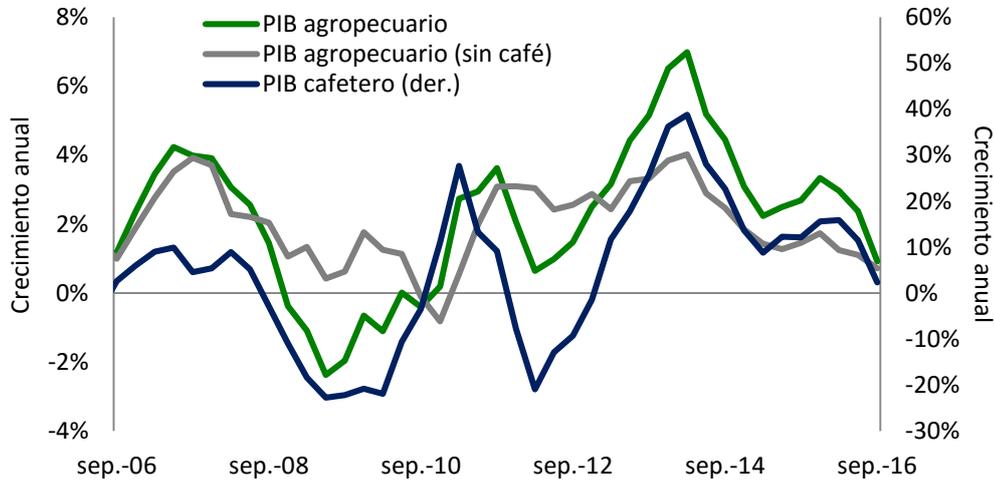
En el acumulado enero-septiembre de 2016, el PIB de este sector registró una contracción de 0.3%, muy en contraste con el crecimiento de 2.9% que registró durante el mismo periodo de 2015, y con el crecimiento de 3.3% de todo ese año. Como era de esperarse, el PIB agrícola (sin PIB pecuario) fue el más afectado por las sequías, algo que se vio reflejado en la menor producción de los cultivos de café y otros cultivos de ciclo corto. En efecto, a nivel de 4 trimestre acumulados, el PIB cafetero se desaceleró fuertemente hasta 2.3% en tercer trimestre, mientras que el PIB del resto de los cultivos agrícolas registró una contracción de 0.6%.

El PIB pecuario mostró un incremento de 1.6%, pero su ritmo de expansión fue inferior al 3.2% de 2015. Por su parte, el PIB de silvicultura (que pesa sólo el 6% del PIB agropecuario) creció 1.9% en el acumulado de 2016 y sugiere una aceleración frente al crecimiento de 0.6% de 2015 (Gráfico N° 3).

Utilizando la misma medida de tendencia anual (PIB acumulado 4 trimestres), a corte de 3T16 los sectores que registraron las mayores tasas de expansión fueron el de servicios financieros (4.3%), construcción (4.1%), industria (3.8%) y el de servicios sociales sin sector público (2.5%). Los de menor crecimiento fueron el sector de transporte (0.4%), el agropecuario (0.9%) y el de actividades de comercio, reparación, restaurantes y

hoteles (1.9%). Por su parte, el sector minero-energético fue el único que registró una contracción del producto (-4.8%).

**Gráfico N° 3. Incidencia del ciclo cafetero en el PIB agropecuario**

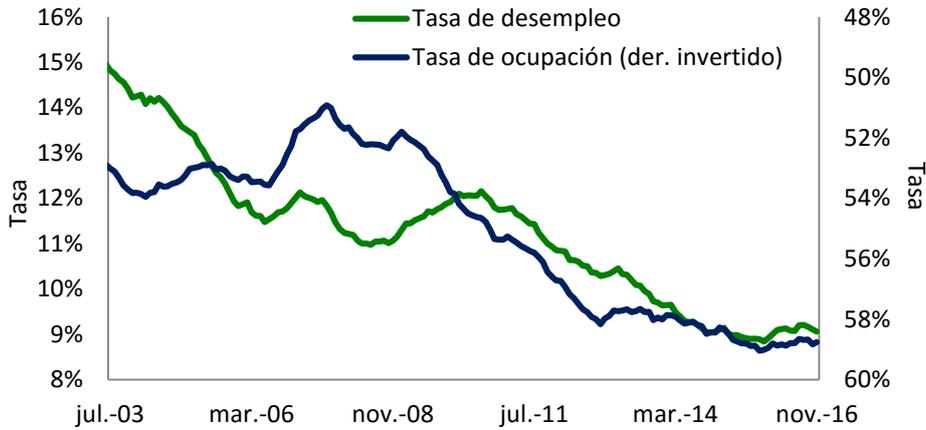


**Fuente:** DANE. Elaboración Investigaciones Económicas – Banco Agrario de Colombia.

## Mercado Laboral

En términos desestacionalizados, la tasa de desempleo aumentó gradualmente en 2016 hasta niveles del 9.2% (vs 8.9% de 2015), pero permanece dentro del rango de desempleo estructural (9%-9.2%) y cerca de los mínimos históricos registrados en 2015 (Gráfico N° 4). La tasa de ocupación también mostró un cambio de tendencia en 2016 y a corte de noviembre se redujo hasta 58.8%, desde los máximos históricos de 59% registrados en 2015. Así mismo, la tasa global de participación (que mide la proporción de la población económicamente activa sobre la oferta de trabajo potencial) también se redujo levemente en 2016 hasta 64.5%, desde los niveles de 64.7% del año inmediatamente anterior, pero también permanece cerca de sus valores máximos históricos.

**Gráfico N° 4. Indicadores desestacionalizados del mercado laboral**



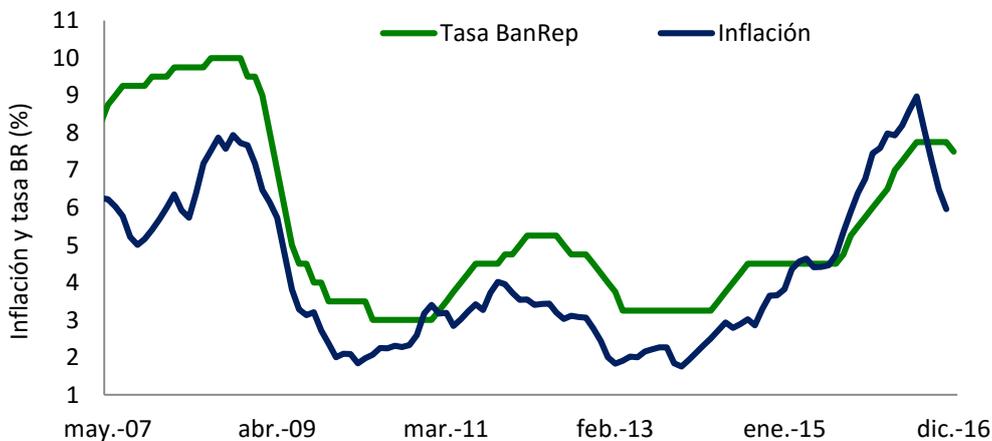
Fuente: Investigaciones Económicas – Banco Agrario de Colombia.

### Inflación y política monetaria

La inflación continuó acelerándose en 2016 y alcanzó en julio un máximo de 16 años de 9%. Parte de este comportamiento se explicó por las fuertes restricciones de oferta que generó en la producción de alimentos el fenómeno de El Niño y el paro camionero durante la primera mitad de ese año, pero también la transmisión de la depreciación del tipo de cambio a los precios de bienes importados contribuyó a esta disparada de la inflación.

Durante el segundo semestre del año la inflación comenzó a ceder con fuerza hasta niveles de 5.6%, consecuencia de la disipación de varios de estos choques transitorios y también por el efecto desinflacionario que genera la fuerte desaceleración de la demanda interna sobre los precios.

**Gráfico N° 5. Ciclo de Política Monetaria en Colombia**



Fuente: DANE y BanRep. Elaboración Investigaciones Económicas – Banco Agrario de Colombia.

Aunque la convergencia de la inflación hacia el rango meta de 3% (Más o menos 1%) ya inició en 2016, los niveles actuales continúan por encima del límite superior, al mismo tiempo que las expectativas de inflación permanecen desancladas. Bajo este contexto, y ante la necesidad de prevenir una destorcida aún mayor en la inflación y las expectativas de inflación, el Banco de la República llevó su tasa de interés hasta 7.75% en julio, y la recortó a 7.50% en el mes de diciembre (Gráfico N° 5).

## Política Fiscal

El Marco Fiscal de Mediano Plazo de 2016 (MFMP16) reveló un ajuste al alza en las metas del déficit fiscal del Gobierno Nacional Central (GNC) de 3.6% a 3.9% del PIB para 2016, y de 3.1% a 3.3% para 2017. Esta revisión tuvo en consideración primordialmente los menores ingresos fiscales producto de la caída permanente en los ingresos petroleros del GNC. En efecto, los ingresos totales del fisco derivados del petróleo<sup>3</sup> serán prácticamente nulos en 2016 y 2017, lo cual representa una caída cercana a los \$20.0 billones si se compara con los ingresos percibidos en promedio durante los 3 años que antecedieron al choque petrolero en 2014. Sólo hasta 2021 se podría retornar a una senda de ingresos petroleros sostenible y acorde a las nuevas realidades estructurales, que según el mismo MFMP16, sería de aproximadamente 0.4% del PIB, muy por debajo del 3% del PIB que representó en los años de auge petrolero.

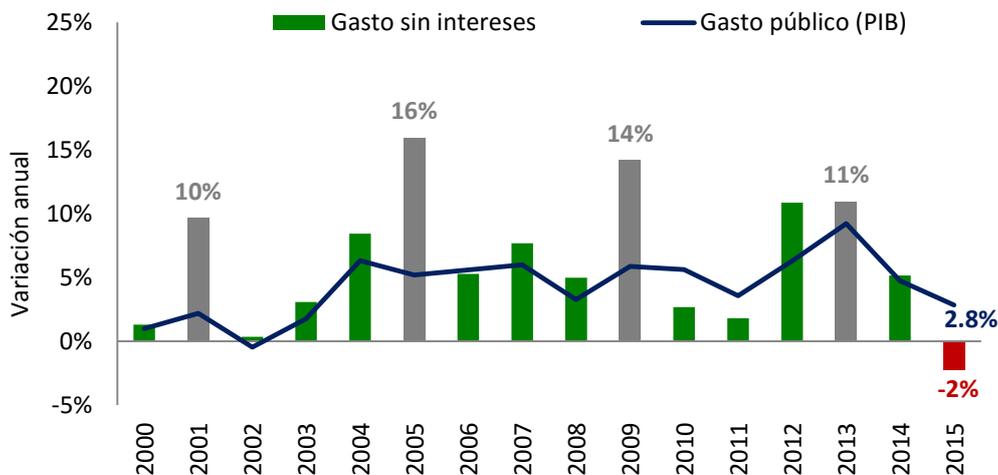
Toda esta destorcida de los ingresos petroleros para 2016 implica que \$15.1 billones de los \$33.3 billones de la meta deficitaria del GNC para este año, corresponden a la desviación cíclica total que permite la Regla Fiscal (RF), y solamente la desviación del ciclo energético (\$11.5 billones) representa el 76% del balance cíclico.

El gasto en inversión productiva es el rubro del sector público más directamente ligado a la generación de valor agregado en la economía, y por desgracia ha sido el que más castigo ha recibido en el último año y medio, producto de los aplazamientos del gasto de Gobierno. En efecto, para 2016 el Gobierno aplazó \$6 billones en los gastos totales, donde el 50% de este ajuste está concentrado en inversión. Sumados a los \$9 billones aplazados en 2015, el ajuste de 2016 representa una reducción de gasto de \$15 billones en 2 años que comenzaron a incidir en el PIB de gasto público desde el año pasado. En efecto, el crecimiento del gasto público en el PIB se desaceleró hasta 2.8% en el año 2015, su menor ritmo en más de una década, mientras que el gasto primario real del GNC se contrajo 2% (Gráfico N° 6).

La política de austeridad en 2016 seguirá afectando el crecimiento del gasto público en el PIB hacia niveles del 1.5%, pero para 2017 es de esperar algún leve repunte gracias al contrapeso que debería ejercer el ciclo político ese año.

<sup>3</sup> Incluye menor recaudo por pago de impuestos del sector petrolero, y reducción en los recursos de capital derivados de los giros de dividendos de Ecopetrol a la Nación.

**Gráfico N° 6. Gasto Primario Real del GNC y Gasto Público en el PIB**



**Fuente:** MHCP y DANE. Elaboración Investigaciones Económicas – Banco Agrario de Colombia.

Lo más importante desde el punto de vista fiscal en 2016 fue la aprobación de la Reforma Tributaria Estructural (RTE) que permitirá cubrir la pérdida de ingresos asociados al desplome de los precios internacionales del petróleo. La RTE garantizará aumentar el recaudo anual gradualmente hasta un 15.3% del PIB de aquí a 2022, que a pesos de hoy equivale a un monto de \$24 billones. Esta cifra cubre la pérdida de \$23.4 billones que generó el final del boom petrolero, pero que sólo se lograra cubrir completamente dentro de 6 años.

36

No obstante, es importante advertir que el monto de recursos aprobados es inferior a lo propuesto inicialmente por el Gobierno para los próximos años. En efecto, en el horizonte de tiempo a corte de 2022, la diferencia frente a la propuesta inicial (16.3% del PIB) implica unos \$12 billones menos. Es posible que los efectos de mediano y largo plazo que implica la RTE sobre la formalización de empleos y el crecimiento económico puedan cerrar estas brechas por el lado del ingreso (cerca de 0.6 p.p. del PIB, según las estimaciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público), aunque todavía existen varios interrogantes por el lado del gasto, sobre todo si se tienen en cuenta los gastos del posconflicto asociados al reciente acuerdo de paz con las FARC.

### Proyecciones Banco Agrario

Bajo todo este contexto, nuestro equipo de Investigaciones Económicas proyecta un crecimiento de 1.9% para 2016, de 2.6% en 2017 y de 2.9% en 2018. A nivel de tasa de cambio, se prevé un cierre de \$2,850 en 2017, y de \$2,775 para el cierre de la vigencia 2018.

Por su parte, la inflación seguirá corrigiendo la disparada de los años previos y es de esperar que durante la primera mitad de 2017 retorne al rango meta. No obstante, la baja base estadística de comparación de 2016, y los riesgos alcistas de la RTE y los mecanismos de indexación sobre los precios, implican un aumento en la inflación durante la segunda mitad de 2017 hasta un cierre pronosticado de 4.4%.

Para 2018 se espera que la inflación retorne al rango meta y se proyecta un cierre de 3.1%. La tasa de intervención de BanRep cerraría 2017 en 5.25%, mientras que para 2018 nuestro equipo proyecta un cierre de tasa de intervención de 4.50%.

## Sistema Bancario

De acuerdo con el informe de actualidad del Sistema Financiero Colombiano de la Superintendencia Financiera de Colombia<sup>4</sup> al cierre de diciembre el número total de establecimientos de crédito fue de 61, de los cuales 25 fueron Bancos, 5 Corporaciones Financieras, 15 Compañías de Financiamiento, 11 Instituciones Oficiales Especiales (IOE) y 5 Cooperativas Financieras.

A diciembre de 2016, los activos del Sistema Bancario alcanzaron un saldo de \$548.2 billones presentando una tasa de crecimiento anual de 8.62%, debido al incremento que registraron la cartera neta y las cuentas por cobrar con 11.69% y 65.37%, respectivamente.

La cartera bruta, presentó un crecimiento anual de 12.17% con un saldo de \$394.4 billones, la modalidad más representativa fue comercial aportando \$227.5 billones y un aumento anual de 11.39%, no obstante, el mayor dinamismo fue presentado por la modalidad de vivienda con un crecimiento de 15.08%, impulsado principalmente por los programas de subsidio de vivienda de interés social y prioritaria, que promueve el Gobierno Nacional.

Por otra parte, los instrumentos financieros a costo amortizado presentaron un crecimiento anual de 10.95%, donde se destaca el dinamismo de las captaciones del público, las cuales fueron influenciadas principalmente por el aumento en CDT (38.00%).

**Tabla N° 1. Sistema Bancario Balance General**

(Cifras en miles de millones)	Dic-14		Dic-15		Dic-16	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
<b>Activo</b>	<b>442,117</b>	<b>13.76</b>	<b>504,681</b>	<b>14.15</b>	<b>548,195</b>	<b>8.62</b>
Cartera de Créditos Neta	291,495	15.67	336,089	15.30	375,387	11.69
Portafolio de Inversiones Netas	98,003	13.22	110,636	12.89	106,710	(3.55)
Otros	52,620	5.07	57,956	10.14	66,098	14.05
<b>Pasivo</b>	<b>380,025</b>	<b>13.71</b>	<b>437,327</b>	<b>15.08</b>	<b>475,122</b>	<b>8.64</b>
Instrumentos Financieros a costo amortizado	332,475	12.62	373,115	12.22	413,961	10.95
Créditos Bancos	32,592	15.20	42,858	31.50	41,602	(2.93)
Otros	14,959	40.20	21,353	42.75	19,559	(8.40)
<b>Patrimonio</b>	<b>62,092</b>	<b>14.03</b>	<b>67,354</b>	<b>8.47</b>	<b>73,073</b>	<b>8.49</b>
<b>Cartera Bruta</b>	<b>304,837</b>	<b>15.56</b>	<b>351,620</b>	<b>15.35</b>	<b>394,424</b>	<b>12.17</b>
<b>Índice de Cartera Vencida (%)</b>	<b>2.90</b>	<b>4.40</b>	<b>2.82</b>	<b>(2.68)</b>	<b>3.09</b>	<b>9.59</b>
<b>Cubrimiento de Cartera Vencida (%)</b>	<b>151.05</b>	<b>(6.26)</b>	<b>156.62</b>	<b>3.69</b>	<b>156.17</b>	<b>(0.29)</b>
<b>Índice de Cartera en Riesgo (BCDE) (%)</b>	<b>6.41</b>	<b>(0.81)</b>	<b>6.51</b>	<b>1.56</b>	<b>7.83</b>	<b>20.20</b>

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

<sup>4</sup> Superintendencia Financiera de Colombia (noviembre de 2016). Actualidad del Sistema Financiero Colombiano. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10081702>

El índice de cartera vencida aumentó anualmente 27 puntos básicos ubicándose en 3.09%, mientras que el índice de cartera en riesgo se situó en 7.83%, 132 puntos básicos superior al registrado en diciembre de 2015.

**Tabla N° 2. Sistema Bancario Estado de Resultados**

(Cifras en miles de millones)	A Dic-14		A Dic-15		A Dic-16	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
Ingresos Financieros	32,454	4.75	37,079	14.25	48,406	30.55
Ingresos Portafolio de Inversiones	2,357	(24.51)	1,629	(30.89)	2,175	33.56
Ingresos Cartera de Crédito	30,097	8.03	35,450	17.78	46,231	30.41
Egresos Financieros	8,539	4.88	10,720	25.54	18,339	71.07
<b>Margen de Intermediación</b>	<b>23,914</b>	<b>4.70</b>	<b>26,358</b>	<b>10.22</b>	<b>30,067</b>	<b>14.07</b>
Otros Ingresos Operacionales Netos	7,799	35.10	9,503	21.84	12,537	31.93
<b>Margen Financiero</b>	<b>31,714</b>	<b>10.84</b>	<b>35,861</b>	<b>13.08</b>	<b>42,604</b>	<b>18.80</b>
Deterioro Neto	5,169	4.70	6,696	29.55	9,118	36.17
<b>Margen Financiero despues de Deterioro</b>	<b>26,545</b>	<b>12.12</b>	<b>29,164</b>	<b>9.87</b>	<b>33,486</b>	<b>14.82</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>16,108</b>	<b>7.59</b>	<b>16,680</b>	<b>3.55</b>	<b>18,646</b>	<b>11.78</b>
Gastos de Personal	5,912	2.84	6,682	13.01	7,601	13.77
Gastos Generales	10,196	10.54	9,999	(1.93)	11,045	10.46
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>10,437</b>	<b>19.91</b>	<b>12,484</b>	<b>19.62</b>	<b>14,840</b>	<b>18.87</b>
Impuestos	2,509	13.45	2,848	13.50	3,199	12.35
<b>Utilidad Neta</b>	<b>7,928</b>	<b>22.12</b>	<b>9,636</b>	<b>21.55</b>	<b>11,640</b>	<b>20.80</b>
<b>Eficiencia Administrativa* (%)</b>	<b>3.90</b>	<b>(4.82)</b>	<b>3.49</b>	<b>(10.52)</b>	<b>3.53</b>	<b>1.21</b>
<b>ROA (%)</b>	<b>1.92</b>	<b>8.04</b>	<b>2.02</b>	<b>5.03</b>	<b>2.20</b>	<b>9.37</b>
<b>ROE (%)</b>	<b>13.68</b>	<b>4.52</b>	<b>15.14</b>	<b>10.66</b>	<b>16.57</b>	<b>9.51</b>
<b>Margen de Solvencia (%)</b>	<b>15.11</b>	<b>2.93</b>	<b>15.06</b>	<b>(0.32)</b>	<b>15.25</b>	<b>1.25</b>

\* Gastos Administrativos / Activo Promedio

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Vicepresidencia Financiera. \*Gastos Administrativos/Activo Promedio. Indicadores calculados con promedio 12 meses.

Al cierre de diciembre, la utilidad neta presentó un incremento anual de 20.80%, pese a que los egresos financieros crecieron 71.07%, lo anterior compensado en parte por el aumento de los ingresos de la cartera (30.41%) y otros ingresos operacionales netos (31.93%).

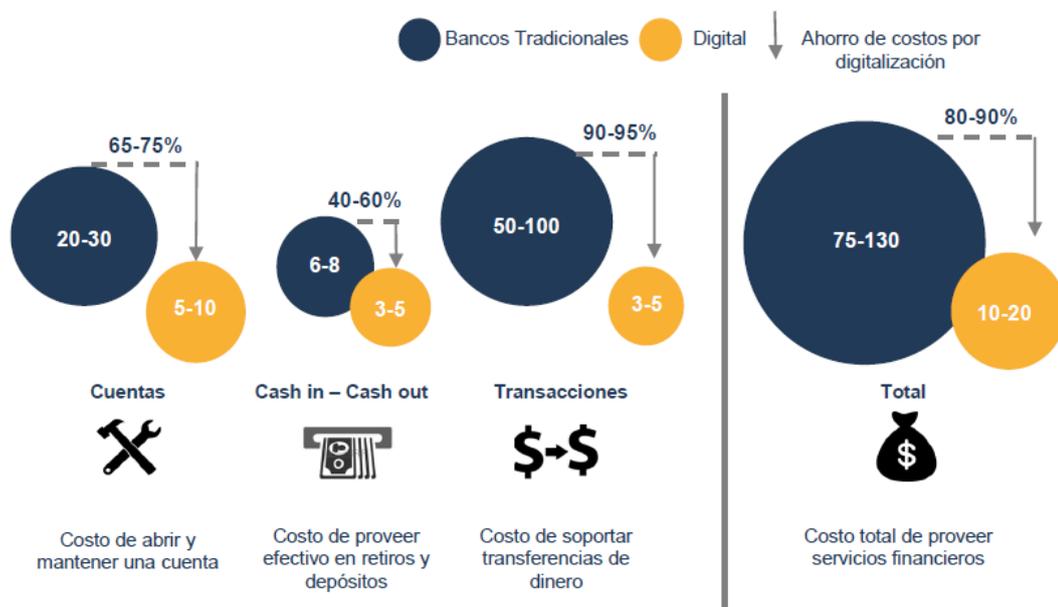
La rentabilidad sobre el activo (ROA) fue del 2.20%, superior en 19 puntos básicos y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) fue del 16.57%, mayor en 1.44 puntos porcentuales respecto al año anterior.

Por último, el margen de solvencia se situó en 15.25%, superando considerablemente la relación mínima requerida por el ente regulador colombiano (9.00%), mostrando la capacidad de crecimiento y la solidez del Sistema Bancario.

### La Banca Digital como Principal Aliada para la Inclusión Financiera

De acuerdo con el plan nacional de desarrollo 2014- 2018, para el 2018 el objetivo es que el 84% de la población adulta tenga al menos un producto financiero, lo cual significa incluir financieramente a 3,4 millones de personas en los dos años siguientes. Estas personas, en su mayoría hacen parte de los estratos socioeconómicos 1 (entre 0,3 y 0,9 millones), 2 (entre 0,4 y 1,2 millones) y 3 (entre 1,2 y 2,7 millones), quienes requieren productos y servicios financieros costo-eficientes que las innovaciones tecnológicas prometen<sup>5</sup>.

**Gráfico N° 7. Costos Anuales de Servicios Financieros a Consumidores en Economías Emergentes – 2014**  
(cifras en millones de dólares)



**Fuente:** Tomado de Asobancaria. Rodger Voorhies, et al. (2013).

<sup>5</sup> Asobancaria (enero de 2017) La banca digital: estrategia clave para impulsar la inclusión financiera. Obtenido de <http://www.asobancaria.com/2017/01/?cat=11>

El aprovechamiento de la tecnología digital, gracias al acceso omnipresente, los bajos costos transaccionales y las mejoras en productividad se presentan como un aliado estratégico para lograr una mayor inclusión financiera. De acuerdo con el Gráfico N°7, tomado del Informe de Asobancaria "La banca digital: estrategia clave para impulsar la inclusión financiera", el ahorro total por la digitalización de servicios financieros puede ser entre el 80% y 90% en economías emergentes.

Según el Reporte Trimestral de Inclusión Financiera de la Banca de las Oportunidades <sup>6</sup> a septiembre de 2016 por tipo de entidad, el indicador de inclusión financiera, calculado como el porcentaje de adultos con algún producto financiero y con algún producto financiero activo o vigente alcanzó el 77.4%, equivalente a 25,6 millones de adultos con algún producto financiero.

A septiembre de 2016, el número de adultos con algún producto financiero por tipo de entidad fue de 25,4 millones en Establecimientos de Crédito, 1,3 millones en Cooperativas Financieras vigiladas por Supersolidaria y 1,1 millones en ONG Microcrediticias. Entre enero y septiembre de 2016 el número de adultos que ingresó por primera vez al Sistema Financiero fue de 750,117, inferior en 2,436 adultos frente a lo observado entre enero y septiembre de 2015. Las mayores disminuciones en el número de adultos que se vinculan por primera vez se observan en cuentas de ahorro y microcrédito.

Frente al número de empresas que ingresaron por primera vez al Sistema Financiero para este período se presentó una disminución del 48%, pasando así de 32,277 empresas en 2015 a 16,832 en 2016.

Por productos de ahorro, los productos de depósito de mayor penetración entre los colombianos fueron: i) cuentas de ahorro (23,7 y 16,9 millones de adultos totales y activos, respetivamente), ii) depósitos electrónicos (2,9 y 2,8 millones de adultos totales y activos, respetivamente) y iii) cuentas de ahorro electrónicas (2,8 y 2,5 millones de adultos totales y activos, respetivamente).

Así, el 71.4% de los adultos con cuentas de ahorro las usan activamente. En el caso de los productos de trámite simplificado, el porcentaje de adultos que los usan activamente es mayor comparado con el de las cuentas de ahorro tradicionales. Para septiembre de 2016, este porcentaje fue de 92.5% para los depósitos electrónicos y 87.5% para las cuentas de ahorro electrónicas.

En este período crecieron en menor medida los usuarios de tarjeta de crédito (7.4%), crédito de consumo (5.8%) y crédito de vivienda (5.3%). En el caso del microcrédito el número de usuarios prácticamente se mantuvo estable en 3,5 millones. Se resalta que en los diversos productos de crédito se observa una menor dinámica en las tasas de crecimiento anual del número de usuarios en los últimos cortes.

Por otra parte, entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016, el número de empresas vinculadas al sistema financiero se mantuvo estable. En el caso de empresas con algún producto se observó un crecimiento anual de 0.3%, equivalente a 2,532 empresas adicionales. Respecto al número de empresas con productos activos o vigentes se presentó una disminución de 0.7% en el mismo período, equivalente a 4,029 empresas menos. Las cuentas de ahorro y las cuentas corrientes son los productos de depósito con mayor penetración. A septiembre de 2016, se registraron 481,048 empresas con cuentas de ahorro y 412,041 con cuentas corrientes.

<sup>6</sup> Banca de las Oportunidades (septiembre de 2016). Reporte Trimestral de Inclusión Financiera. Obtenido de <http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?catID=343&conID=1373>

El producto de crédito más común entre las empresas es el crédito comercial, el cual para septiembre de 2016 registró 229,751 empresas. Le siguen en importancia el crédito de consumo y la tarjeta de crédito, con 98,091 y 78,518 empresas, respectivamente. Entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016, aunque se observó incremento en el número de empresas con los diferentes productos de crédito, el mayor aumento se presentó en microcrédito con un crecimiento anual de 17.9%, equivalente a 2,916 empresas más con este producto.

Por su parte, uno de los principales retos que se enfrentan para lograr el objetivo a 2018 en inclusión financiera a través de la banca digital es la regulación. De acuerdo con lo indicado en el Informe de Asobancaria, en primer lugar, es indispensable que se garantice que la regulación mantenga un balance entre los nuevos requerimientos del mercado, la estabilidad del sistema y la protección a los consumidores. En particular, es necesario asegurar los principios de internet abierto y de neutralidad de la red para las aplicaciones del sistema, que hacen posible que las aplicaciones bancarias puedan utilizarse con la mayor eficiencia y velocidad.

En segunda instancia, es preciso mejorar la infraestructura digital del país y facilitar el acceso de la población a los teléfonos inteligentes y a las tabletas.

Finalmente, frente a los clientes es necesario profundizar la educación financiera, de manera que sea posible la expansión de servicios bancarios digitales.

## Regulación Bancaria

En materia normativa, a continuación, se recalcan para este año los cambios regulatorios locales más importantes del Sector Bancario, los cuales estuvieron enfocados en mejorar los costos de los servicios de los consumidores financieros, el aprovechamiento de los recursos mantenidos en cuentas abandonadas por parte del Icetex y se avanzó en regulación prudencial, realizando el primer ejercicio de pruebas de estrés y en la supervisión de los Conglomerados Financieros.

**Ley 1777 y Decreto 953 de 2016:** El 1 de febrero de 2016 el Presidente de la República sancionó la Ley 1777, por medio de la cual se definieron y regularon las cuentas abandonadas en los Establecimientos de Crédito, con el fin de utilizar los saldos de dichas cuentas para crear y administrar un fondo en el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (Icetex) que permita otorgar créditos para educación y fomento a la calidad de las Instituciones de Educación Superior. Con esta ley y este decreto se dispuso que las cuentas abandonadas, cuyos saldos superen los 322 UVR68, serán trasladadas a un fondo especial, creado, reglamentado y administrado por el Icetex, con el fin de obtener rendimientos destinados a los créditos anteriormente mencionados.

**Ley 1793 Costos Financieros (7 de julio de 2016):** La Ley de Costos Financieros tiene como objetivo mejorar las condiciones de los usuarios del Sistema Financiero por medio de la reducción de los costos asociados con los servicios que le son prestados. En particular, esta ley elimina el requisito del saldo mínimo en las cuentas de ahorro o depósitos electrónicos, permitiendo a los ahorradores disponer de todo el dinero que tienen depositado. Adicionalmente, se establece que las cuentas inactivas por más de 60 días serán exentas de cobros retroactivos cuando el titular haga nuevos depósitos o movimientos. Por último, se obliga a las Entidades a reconocer a sus clientes una tasa remuneratoria mínima sobre todas sus cuentas de ahorro, sin importar el nivel de depósito que tenga.

**Resolución 0988 Aplicación del servicio de materialidad en la supervisión de conglomerados financieros (3 de agosto de 2016):** En cumplimiento con su labor de supervisar de manera integral las actividades de las entidades sometidas a su control y vigilancia, la Superintendencia Financiera de Colombia publicó la resolución 0988, en la cual establece la lista de entidades vigiladas que serán sujeto de supervisión consolidada. De esta manera, se fijan dos grupos de conglomerados sujetos a la supervisión consolidada por parte de la Superintendencia.

El primer grupo, definido como foco principal de la función de supervisión consolidada, está conformado por las siguientes entidades: Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular, Banco AV Villas, Bancolombia, Banco Davivienda, Corpbanca, Citibank, Banco GNB Sudameris, BBVA, Banco Colpatría, Bancoomeva, BSC, BNP Paribas, Seguros Suramericana, Fiduciaria Old Mutual, Alianza Fiduciaria, Credicorp Sociedad Comisionista de Bolsa y la Bolsa de Valores de Colombia.

El segundo grupo, definido como foco secundario de la función de supervisión consolidada, lo integran las siguientes entidades: Banco Agrario (y su filial Fiduagraria), Finandina, Coopcentral, Previsora, Bancoldex, Delima Marsh, Willis, JLT Jardine Lloyd, Mapfre, Generali, Liberty, Seguros del Estado, Axxa Colpatría, Allianz, Equidad, Metlife, Ultraserfinco, GDI, Tradition, Enlace, Credibanco y Redeban Multicolor.

**Circular Externa 051 de 2015:** Por medio de la cual la Superintendencia Financiera de Colombia imparte las instrucciones para la implementación del Esquema de Pruebas de Resistencia (EPR)

El objetivo de las pruebas es evaluar la suficiencia de capital y la liquidez de las entidades para cubrir adecuadamente los riesgos inherentes a sus actividades, bajo escenarios económicos y financieros provistos por el regulador. La realización de pruebas de resistencia por parte del supervisor colombiano definió las entidades cuyos activos suman el 90% del Sistema como las llamadas a realizarlas y seguramente serán estas entidades, las consideradas de riesgo sistémico las que tendrán en el futuro que cumplir con requisitos de solvencia más exigentes (el BAC ha sido incluido en este grupo de entidades).

## Regulación Sectorial

**Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural:** A comienzos de 2016, el Gobierno Nacional promulgó la Ley 1776 que creó las Zonas de Interés de Desarrollo Rural, Económico y Social (ZIDRES) como un instrumento de desarrollo rural para facilitar la inserción de capital humano en actividades productivas de naturaleza agropecuaria bajo un marco de crecimiento económico regional, desarrollo social y sostenibilidad ambiental. En las disposiciones de esta ley se menciona que estos proyectos agroindustriales tendrán que ubicarse alejados de los centros urbanos más significativos, demandar elevados costos de adaptación productivos, encontrarse en zonas de baja densidad poblacional, con altos índices de pobreza o que carezcan de infraestructura mínima para el transporte y la comercialización de productos.

**Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario:** En lo referente a nuestro principal Banco de Segundo Piso, se destacan las circulares reglamentarias P-24 de noviembre de 2016, mediante la cual se permite que la línea microcrédito sea redescontada dentro de los tres días hábiles siguientes del desembolso y la P-10 de mayo del mismo año, en la cual se presentan ajustes a los requisitos generales para el

acceso al ICR. En la elegibilidad se da precisión sobre el plazo de vigencia para los proyectos con acceso a ICR, entre otras disposiciones.

# RESULTADOS FINANCIEROS



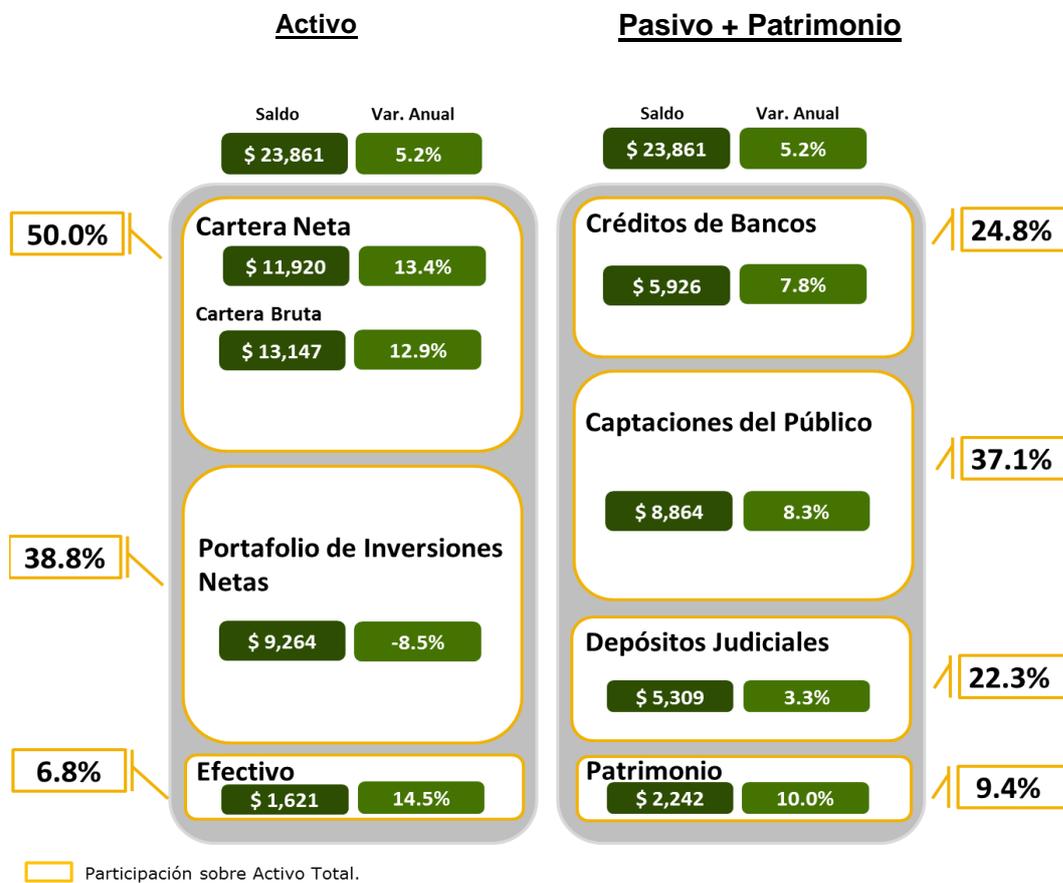
## 5. Resultados Financieros

➤ G4-51, G4-EC1

### Análisis y Estructura del Activo

Al cierre de 2016, el total de activos alcanzó un saldo de \$23.9 billones, con un crecimiento anual de 5.16% y una participación de 4.35% dentro del Sistema Bancario. Continuamos siendo el séptimo Banco más grande por nivel de activos.

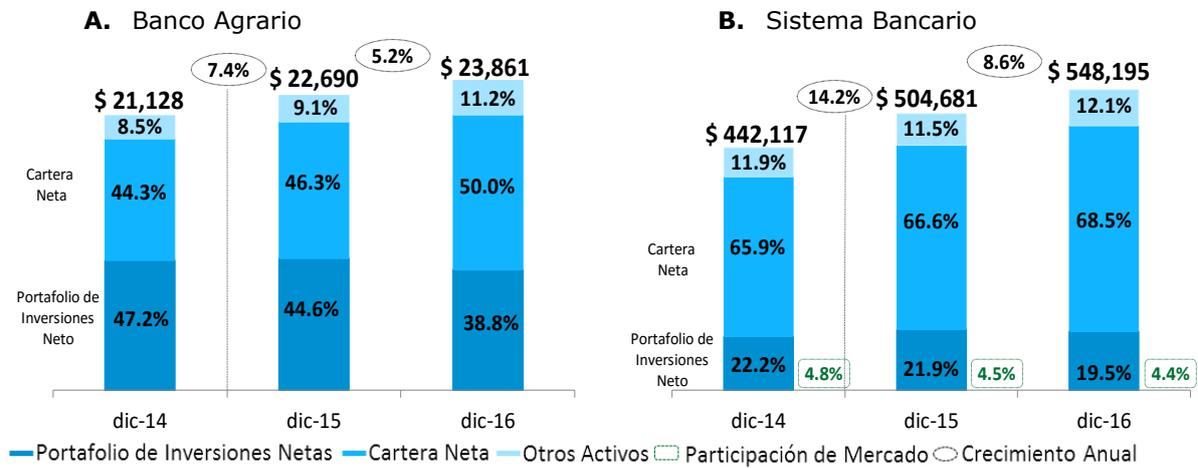
**Gráfico N° 8. Balance General Banco Agrario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera. El total Activo incluye otros activos y el total Pasivo + Patrimonio incluye otros pasivos.

El crecimiento del activo, se debió en mayor medida a la variación de 13.36% que registramos en la cartera neta; es de mencionar, que esta presentó un aumento de su participación dentro del activo, pasando de 46.34% en diciembre de 2015 a 49.96% en diciembre de 2016.

**Gráfico N° 9. Evolución Composición del Activo Total  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Otros activos incluyen efectivo. Implementación de las NIIF - Observaciones: El Activo incluye la reclasificación de valorización de títulos participativos, costo revaluado de bienes recibidos en dación de pago y activos materiales, reversión de las valorizaciones registradas en la cuenta de otros activos, la contabilización directa como gasto de los cargos diferidos y el deterioro de las inversiones medidas a costo amortizado.

A continuación, detallamos los principales componentes de nuestro activo y del sistema bancario.

### Cartera de Créditos

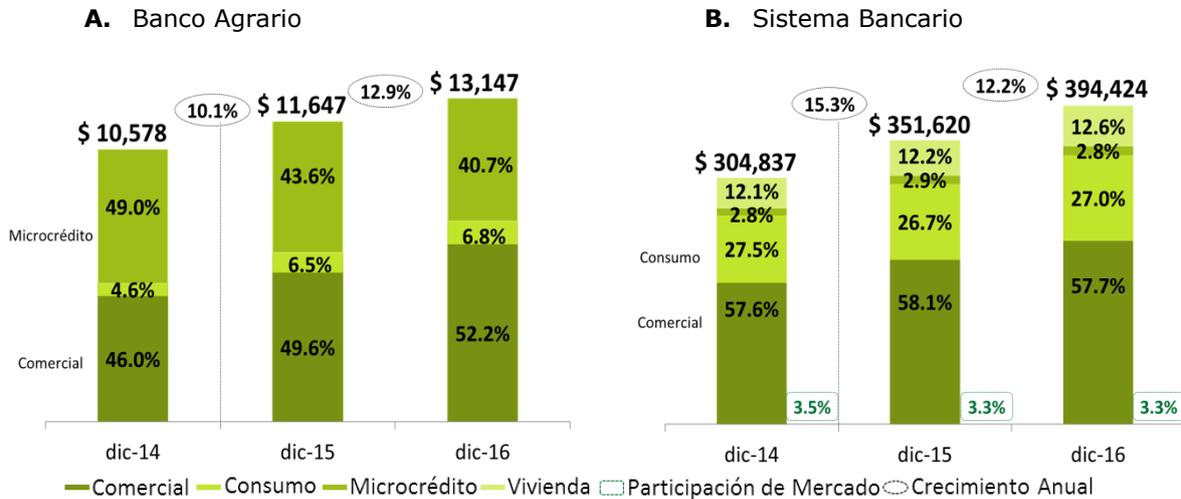
Registramos un crecimiento de 12.88% en la cartera bruta, alcanzando un saldo de \$13.1 billones. Al cierre de 2016, somos el noveno Banco por nivel de cartera.

Se destaca la dinámica que presentó la modalidad comercial, la cual aumentamos en 18.96%, cerrando el periodo con un saldo de \$6.9 billones; de esta forma la cuota de mercado de la cartera bruta se ubicó en 3.33%.

La cartera de microcrédito creció 5.31%, registrando un saldo de \$5.3 billones, esta modalidad alcanzó una cuota de mercado de 48.75%.

Por su parte, la cartera de consumo alcanzó un saldo de \$893,448 millones, con un crecimiento de 17.37%, logrando así una cuota de mercado de 0.84% en el Sistema Bancario.

**Gráfico N° 10. Composición de la Cartera Bruta por Modalidad Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



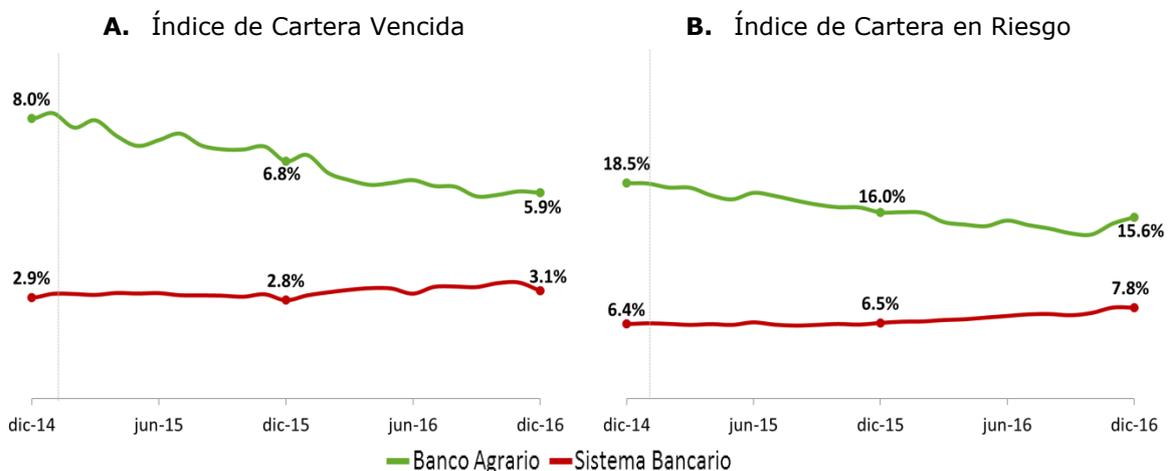
**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.  
**Implementación de las NIIF - Observaciones:** La cartera se exceptuó de la aplicación de las normas de instrumentos financieros, sin embargo, se reconoce la cartera créditos a empleados, registrada en otros activos.

A diciembre de 2016, el índice de cartera vencida se ubicó en 5.89%, con una disminución de 90 puntos básicos (pb) respecto al presentado un año atrás; lo anterior, debido a la gestión de recuperación que se ha venido realizando y al crecimiento implícito de la cartera.

Este indicador para el Sistema Bancario se situó en 3.09%, superior en 27 puntos básicos a la cifra presentada en diciembre de 2015.

La cobertura de cartera vencida mediante provisiones se situó en 158.27%, cifra superior a la registrada por el Sistema Bancario (156.17%).

**Gráfico N° 11. Índice de Cartera Vencida y Cartera en Riesgo Banco Agrario vs. Sistema Bancario**



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

Con relación al índice de calidad, este presentó una disminución anual de 42 puntos básicos ubicándose en 15.58% al cierre del periodo. Para el Sistema Bancario, este indicador presentó un aumento de 132 puntos básicos respecto al año anterior, ubicándose en 7.83%.

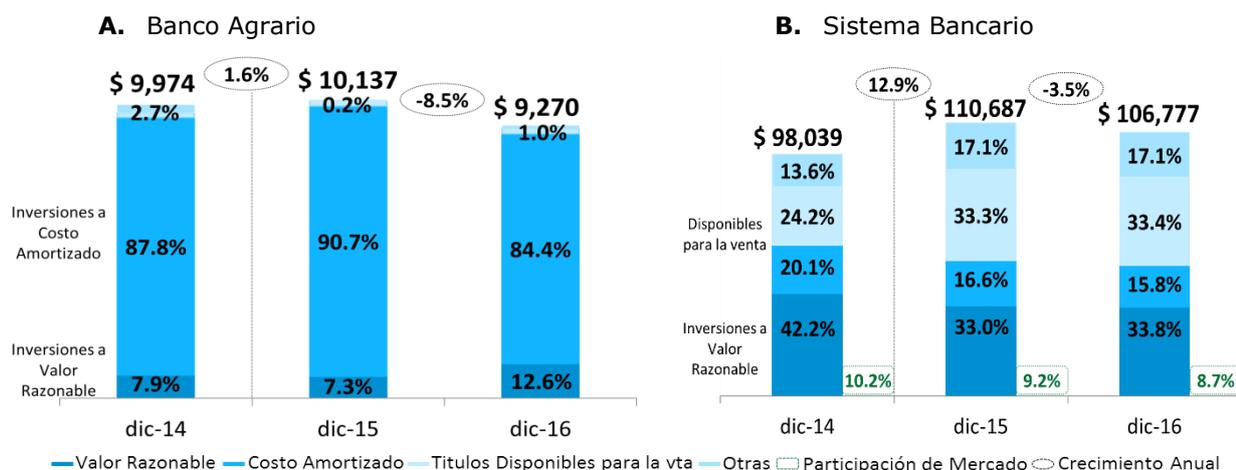
## Portafolio de Inversiones

El portafolio de inversiones alcanzó un saldo de \$9.3 billones con una cuota de mercado de 8.68%, la cual disminuyó 48 puntos básicos respecto a diciembre de 2015.

Las inversiones a costo amortizado contaron con una participación dentro del portafolio total de 84.35%, disminuyendo su participación en 6 puntos porcentuales.

Por su parte, el portafolio de inversiones brutas del Sistema ascendió a \$106.8 billones con una disminución anual de 3.54%, donde el 33.79% es clasificado como inversiones a valor razonable.

**Gráfico N° 12. Portafolio de Inversiones Brutas Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera. **Otras\*:** Incluyen Aceptaciones y Derivados y Operaciones de Mercado Monetario. **Implementación de las NIIF - Observaciones:** El portafolio de inversiones se exceptuó de la aplicación de las normas de instrumentos financieros, sin embargo, se contempla la reversión de la provisión de inversiones negociables y la reclasificación de las valorizaciones de los títulos participativos.

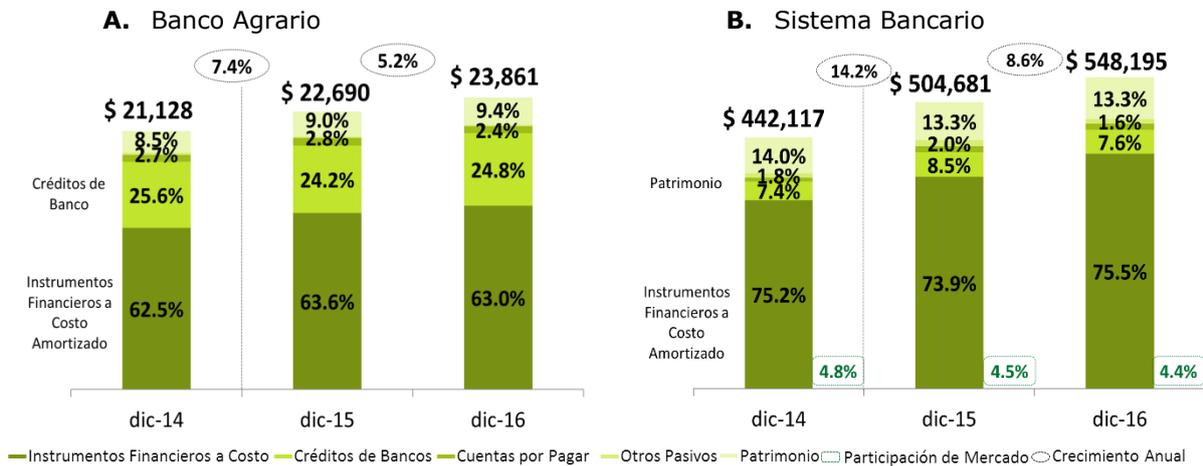
## Análisis y Estructura del Pasivo y del Patrimonio

Nuestra estructura de financiación del activo estuvo compuesta en un 9.40% por el patrimonio y en un 90.60% por el pasivo; del cual, el 62.96% correspondió a instrumentos financieros a costo amortizado y 24.83% a créditos con entidades de segundo piso.

Por otro lado, para el Sistema Bancario dicha estructura estuvo conformada en un 13.33% por el patrimonio y en 86.67% por el pasivo; con una participación de 75.51%

correspondiente a instrumentos financieros a costo amortizado y un 7.59% a créditos con otros bancos.

**Gráfico N° 13. Evolución y Composición del Pasivo y Patrimonio Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia. Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.  
**Implementación de las NIIF - Observaciones:** El Pasivo incluye la reclasificación de intereses por pagar como mayor valor de los instrumentos financieros, la reclasificación del saldo de las cuentas canceladas y recaudos realizados, desde otros pasivos y cuentas por pagar respectivamente como instrumentos financieros, así como la causación de impuestos.

A continuación, detallamos nuestros principales componentes del Pasivo, así como los del Sistema Bancario.

### Captaciones del Público

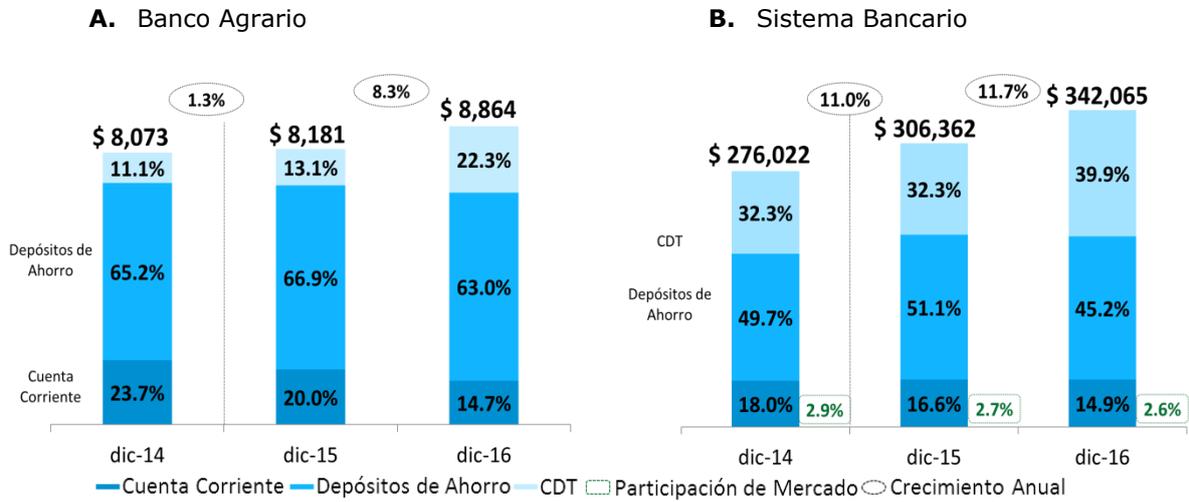
Las captaciones del público presentaron un crecimiento anual de 8.34% con un saldo a diciembre de \$8.9 billones. Por su parte, el Sistema Bancario presentó una variación de 11.65%, alcanzando un saldo de \$342.1 billones; de este modo, registramos una cuota de mercado de 2.59% con una disminución de 8 puntos básicos respecto a diciembre de 2015.

En cuanto a la estructura de las captaciones, los depósitos de ahorro mantienen la mayor participación en el Banco con 63.01%; mientras que el Sistema con 45.22%. Por su parte, los certificados de depósito a término (CDT) aumentaron su participación en el Banco 9.14 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior.

Adicionalmente, registramos un aumento anual de 83.78% y 2.02%, en CDT y cuentas de ahorro, alcanzando a diciembre un total de \$2.0 billones y \$5.6 billones, respectivamente.

Por último, las cuentas corrientes presentaron un saldo de \$1.3 billones presentando un decrecimiento del 20.03%.

**Gráfico N° 14. Composición Captaciones del Público  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.  
**Implementación de las NIIF - Observaciones:** Las Captaciones del Público incluyen la reclasificación de los intereses de CDT como mayor valor del instrumento financiero.

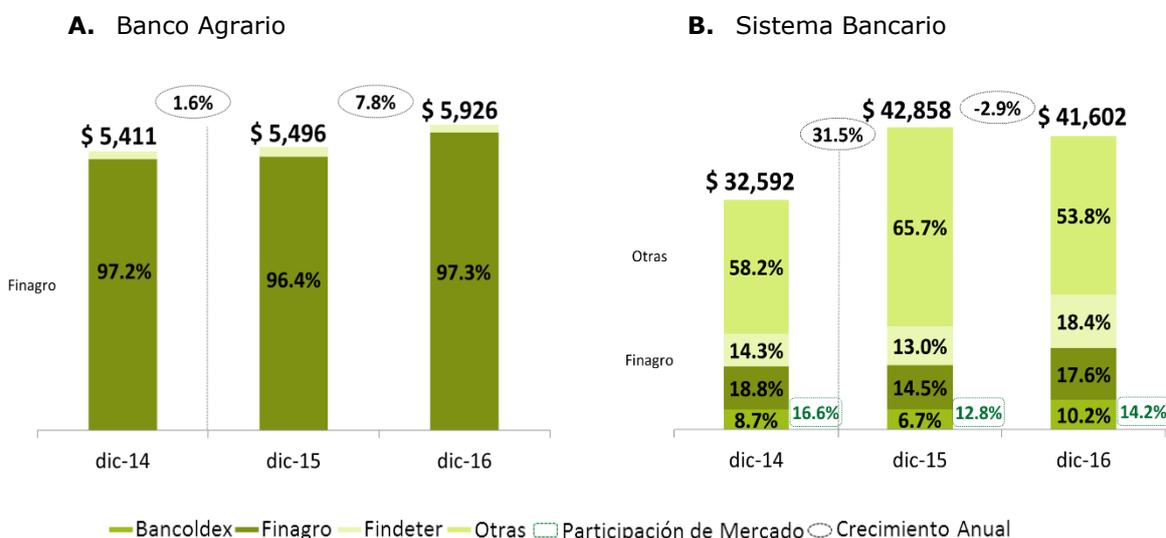
Las captaciones en el Sistema Bancario presentaron crecimientos anuales de 38.00% en CDT y 0.19% en cuenta corriente, en contraste, los depósitos de ahorro decrecieron 1.27%.

## Operaciones de Bancos y Otras Obligaciones Financieras

Nuestras operaciones con créditos de otros bancos registraron un saldo de \$5.9 billones, donde los créditos de FINAGRO aportaron \$5.8 billones, con una participación de 97.34% sobre el total de créditos.

Por su parte, el Sistema Bancario alcanzó un saldo de \$41.6 billones decreciendo anualmente 2.93%.

**Gráfico N° 15. Operaciones de Bancos y Otras Obligaciones Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)

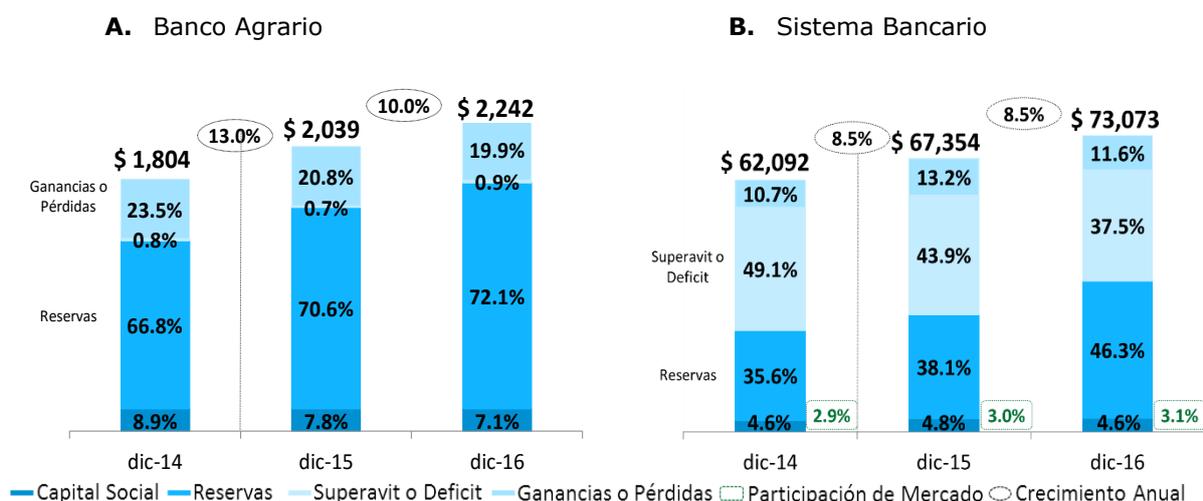


**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.  
**Implementación de las NIIF - Observaciones:** Las operaciones de Bancos y otras obligaciones incluyen la reclasificación de los intereses de redescuento como mayor valor del instrumento, que se encontraban en cuentas por pagar.

## Patrimonio

A diciembre de 2016, obtuvimos un aumento anual de 9.95% en el patrimonio, con un saldo total de \$2.2 billones; En 2016 fueron distribuidas el 58.00% de las utilidades del año 2015 (\$280,145 millones) y se constituyeron reservas por valor de \$176,485 millones.

**Gráfico N° 16. Patrimonio Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.  
**Implementación de las NIIF - Observaciones:** El Patrimonio incluye la pérdida por convergencia a NIIF en 2014, la pérdida por proceso de convergencia del ESFA (Estados de Situación Financiera de Apertura), la reclasificación de la prima en colocación de acciones a Otros Resultados Integrales (ORI) y la reversión de las valorizaciones del activo.

## Estado de Resultados

Acumulamos un total de \$2.1 billones de ingresos financieros con un crecimiento anual de 25.13%, los ingresos del negocio de crédito se incrementaron en 35.38% y participaron con un 64.62% dentro del total.

Por otra parte, la remuneración de nuestro fondeo creció 78.96% respecto a 2015, debido a un incremento en los egresos de depósitos y exigibilidades de 91.17%, como consecuencia de un aumento en los egresos de depósitos judiciales, CDT y depósitos de ahorro de 202.26%, 108.17% y 37.14%, respectivamente.

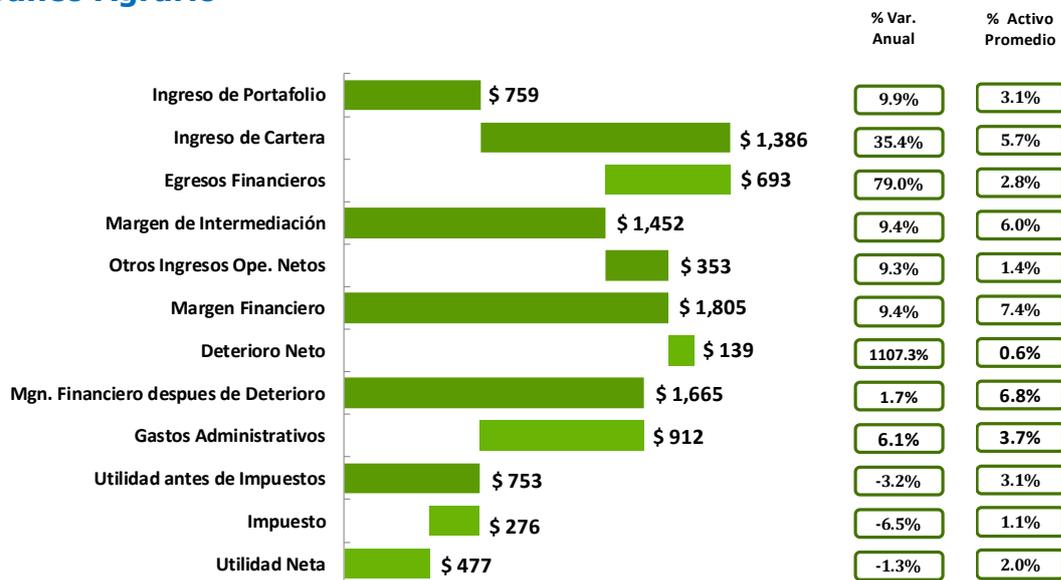
Dado lo anterior, obtuvimos un margen de intereses de \$1.5 billones, con un crecimiento de 9.42% que en tasa corresponde a 5.95% E.A., 26 puntos básicos por encima del registrado por el Sistema a diciembre de 2016.

Por su parte, los ingresos operacionales por servicios bancarios crecieron 13.90%, destacándose el aumento de ingresos por cuota de manejo de tarjetas de crédito con un 51.27% y convenios de recaudo y pago con 33.36%.

Finalmente, debido al aumento anual de 1107.3% en el gasto por deterioro neto, especialmente las referidas al riesgo de crédito, nos permitieron alcanzar una utilidad de \$476,877 millones; el resultado obtenido correspondió al 4.10% del total de las utilidades del Sistema Bancario.

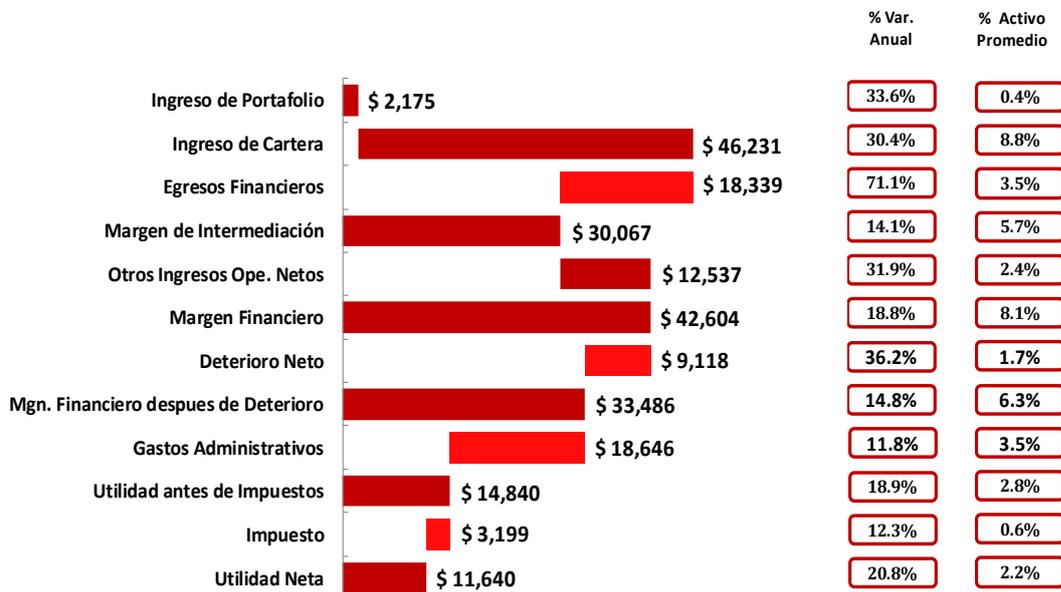
**Gráfico N° 17. Estado de Resultados Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)

### Banco Agrario



Fuente: Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

### Sistema Bancario



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

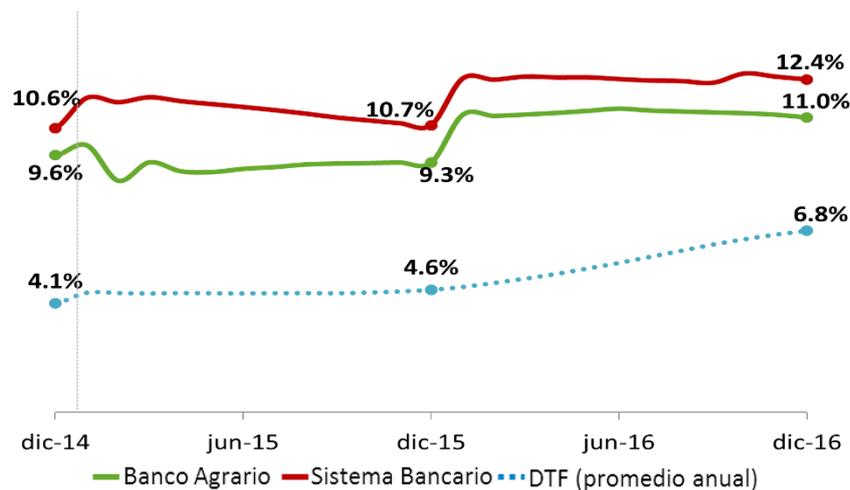
## Ingresos Financieros

Aumentamos los ingresos de cartera 35.38% respecto a diciembre de 2015, con un total acumulado de \$1.4 billones, a causa de un incremento en el saldo promedio de 16.94% y un aumento de 1.67 puntos porcentuales en la tasa de interés cobrada.

Por su parte, los ingresos de la cartera del sistema ascendieron a \$46.2 billones y presentaron un crecimiento de 30.41%. Nuestros ingresos de cartera representaron el 3.00% del total de los ingresos del Sistema.

De este modo, el rendimiento 12 meses de la cartera bruta fue de 11.00% E.A. con un spread sobre la DTF promedio de 4.22 puntos porcentuales para el Banco; mientras que para el Sistema fue 12.42% E.A. con un spread de 5.64%.

**Gráfico N° 18. Rendimiento Bruto de la Cartera Bruta de Créditos Banco Agrario vs. Sistema Bancario (Tasa Efectiva Anual, 12 meses)**



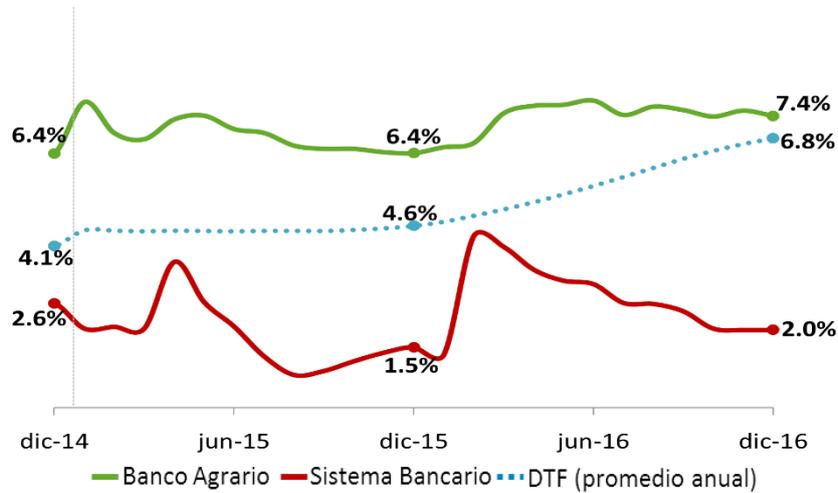
**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

Nuestro portafolio de inversiones a diciembre de 2016 acumuló ingresos por un total de \$758,849 millones, con un crecimiento anual de 9.93%, generando el 35.38% de los ingresos financieros. De otra parte, los ingresos del Sistema por este concepto incrementaron anualmente 33.56%, alcanzando un valor de \$2.2 billones y una participación de 4.49%.

Es de mencionar, que en el mes de noviembre de 2016 se efectuó la venta de 48,189 acciones ordinarias de CIFIN, las cuales fueron adquiridas en el año 2012; la venta se realizó por un total de \$30,197 millones que generó para el banco una utilidad de \$29,028 millones.

El rendimiento del portafolio bruto se ubicó en 7.35% E.A, 5.53 puntos porcentuales por encima del registrado por el Sistema para diciembre de 2016.

**Gráfico N° 19. Rendimiento Bruto del Portafolio de Inversiones Brutas Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, 12 meses)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

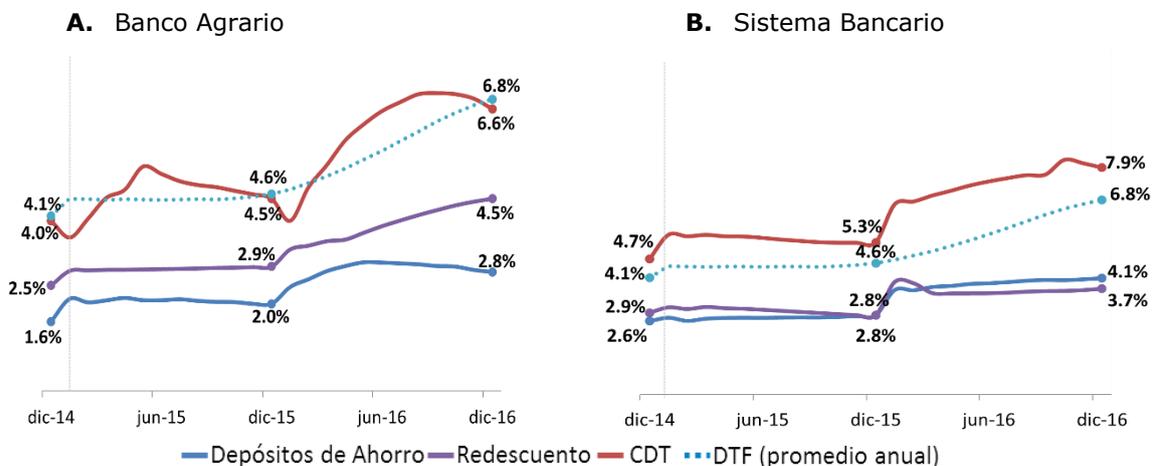
## Egresos Financieros

En cuanto a egresos financieros, registramos un crecimiento de 78.96% con un total de \$692,743 millones, de los cuales el 41.68% fue remunerado a captaciones al público, el 36.50% a bancos de segundo piso y el 21.65% a depósitos judiciales.

55

El Sistema Bancario presentó egresos financieros por \$18.3 billones, con un crecimiento anual de 71.07% respecto al mismo mes de 2015. Dentro del total de los egresos financieros del Sistema, el 88.70% y 8.44% correspondió al pago de intereses por captaciones del público e intereses a otros bancos, respectivamente.

**Gráfico N° 20. Costo de los Pasivos Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, 12 meses)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

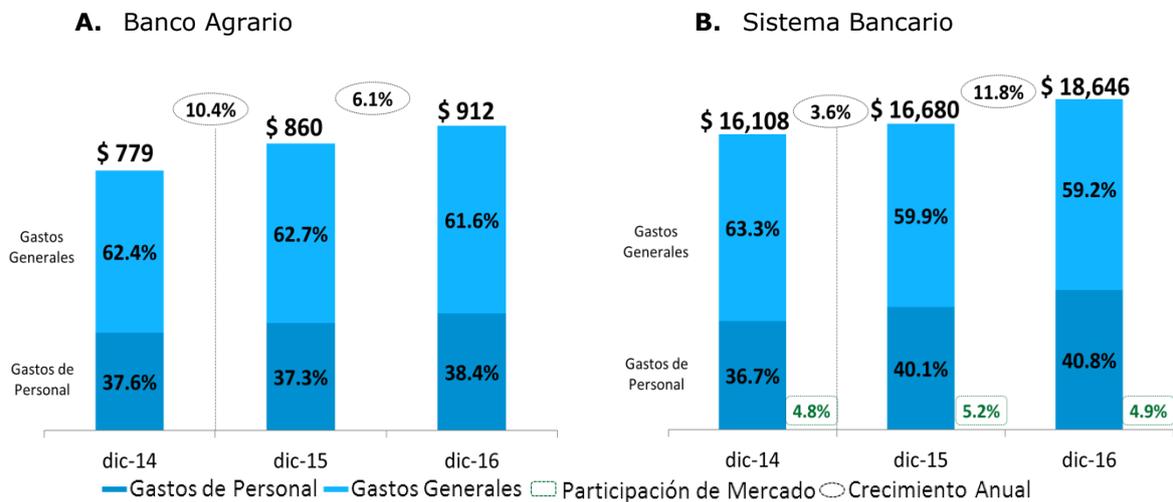
## Gastos Administrativos y Eficiencia Administrativa

Para el Banco, los gastos administrativos (beneficios a empleados y generales) ascendieron a \$912,318 millones con un crecimiento de 6.12% comparado con diciembre de 2015; mientras que para el Sistema alcanzaron un acumulado de \$18.6 billones creciendo anualmente 11.78%.

Los beneficios a empleados representan un 38.39% del total del gasto administrativo del Banco, alcanzando un acumulado de \$350,257 millones y un crecimiento del 9.14% respecto al mismo mes del año anterior.

Por su parte, los gastos generales presentaron un crecimiento anual de 4.33%, los cuales ponderaron el 61.61% sobre el total del gasto administrativo ubicándose al cierre de diciembre en \$562,061 millones.

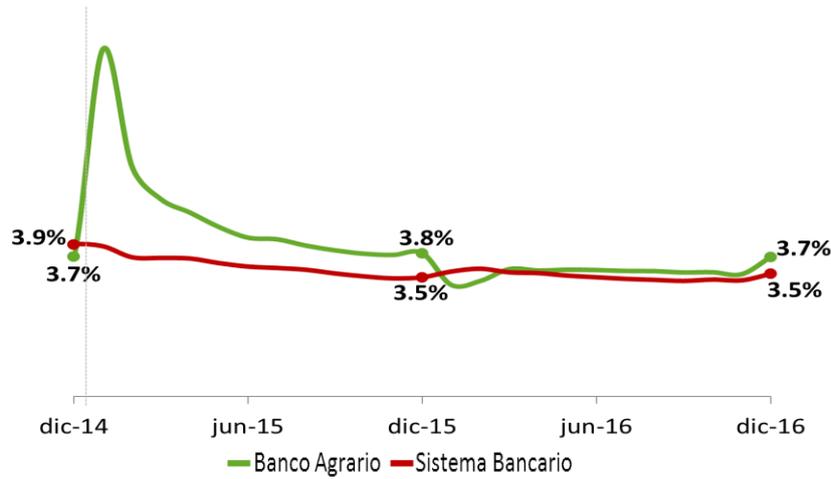
**Gráfico N° 21. Gastos Administrativos Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Cifras en miles de millones de pesos)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.  
**Implementación de las NIIF - Observaciones:** Los gastos administrativos incluyen las amortizaciones de programas de software, mejoras a propiedades tomadas en arriendo y el incremento en adecuaciones e instalaciones.

Los gastos administrativos resultaron en un indicador de eficiencia administrativa de 3.74%, inferior en 5 puntos básicos respecto al cierre de 2015. Al mes de diciembre, contamos con el noveno mejor indicador de eficiencia administrativa del Sistema Bancario.

**Gráfico N° 22. Eficiencia Administrativa Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Gastos Administrativos / Activos Promedio, 12 meses)



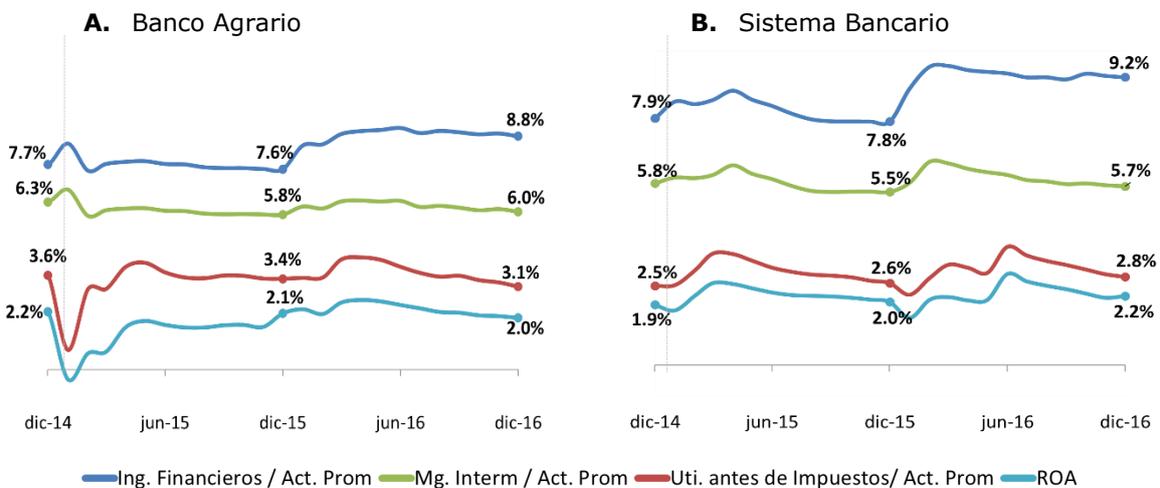
**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

### Indicadores Financieros

A diciembre de 2016, el margen de intermediación en relación al activo promedio, se ubicó en 5.95% E.A., el cual se vio impactado por el desempeño de los ingresos de la cartera de crédito, el portafolio de inversiones y el aumento en el costo de los pasivos.

Por su parte, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) fue de 22.50%, ubicándose por encima a la del Sistema (16.57%).

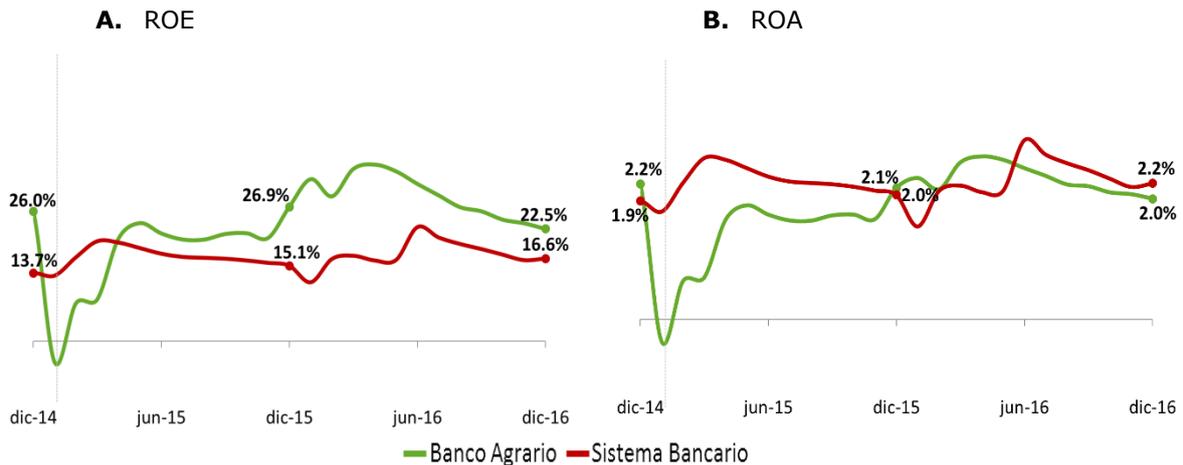
**Gráfico N° 23. Rentabilidad Sobre Activo Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, 12 meses)



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

La rentabilidad sobre el patrimonio ROE (utilidad neta sobre patrimonio) y la rentabilidad sobre el activo ROA (utilidad neta sobre activo), calculados a partir de datos promedios, se ubicaron en 22.50% y 1.96%. A diciembre, en ROE ocupamos el segundo lugar dentro del Sistema, mientras que en ROA ocupamos el noveno lugar.

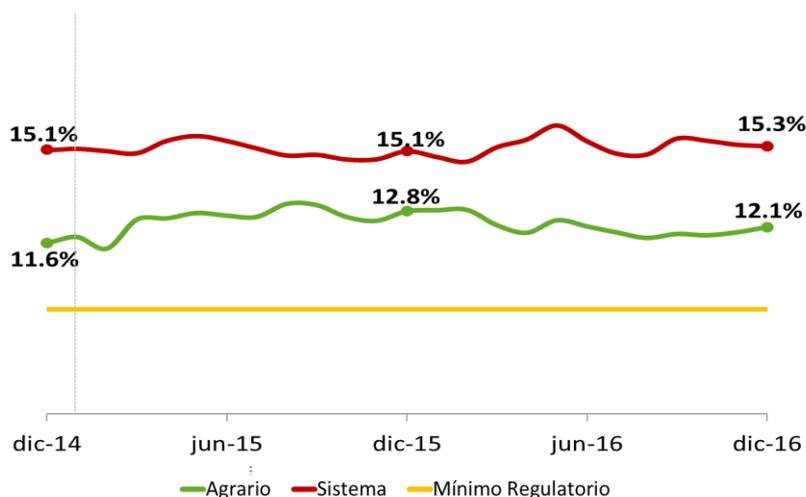
**Gráfico N° 24. Rentabilidad Sobre el Patrimonio (ROE) y Sobre el Activo (ROA)**  
**Banco Agrario vs. Sistema Bancario**  
(Tasa Efectiva Anual, 12 meses)



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

Al cierre de 2016 el margen de solvencia básica del Banco (9.44%), se situó 4.94 puntos porcentuales por encima del mínimo regulatorio (4.50%), y el margen de solvencia total (12.15%) 3.15% arriba del mínimo exigido (9.00%).

**Gráfico N°25. Margen de Solvencia Banco Agrario vs. Sistema Bancario**



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

## Valor Económico generado, distribuido y retenido

En el 2016, aportamos al crecimiento económico del país por medio de la generación de valor económico y la distribución del mismo a nuestros diferentes grupos de interés; para dar a conocer este impacto nos basamos en los lineamientos que propone la metodología del Global Reporting Initiative (GRI).

**Gráfico N°26. Valor Económico Generado, Distribuido y Retenido**  
(Cifras en miles de millones)

		Participación	Var. Anual
<b>Ingresos por Intereses</b>	\$ 2,145	85.9%	25.1%
<b>Comisiones Netas</b>	\$ 290	11.6%	13.9%
<b>Otros Ingresos</b>	\$ 63	2.5%	-8.0%
<b>Total Valor Económico Generado</b>	<b>\$ 2,497</b>	<b>100.0%</b>	<b>22.6%</b>
<b>Egresos por Intereses</b>	\$ 693	27.7%	79.0%
<b>Egresos por impuestos</b>	\$ 378	15.1%	-3.7%
<b>Colaboradores</b>	\$ 350	14.0%	9.1%
<b>Accionistas*</b>	\$ 167	6.7%	-40.4%
<b>Proveedores</b>	\$ 441	17.7%	5.4%
<b>Total Valor Económico Distribuido</b>	<b>\$ 2,029</b>	<b>81.2%</b>	<b>12.8%</b>
<b>Reservas</b>	\$ 310	12.4%	52.8%
<b>Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones</b>	\$ 158	6.3%	361.7%
<b>Total Valor Económico Retenido</b>	<b>\$ 468</b>	<b>18.8%</b>	<b>97.5%</b>

**Fuente:** Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Los egresos por impuestos incluyen el impuesto de renta y otros impuestos (industria y comercio, predial, GMF, entre otros).

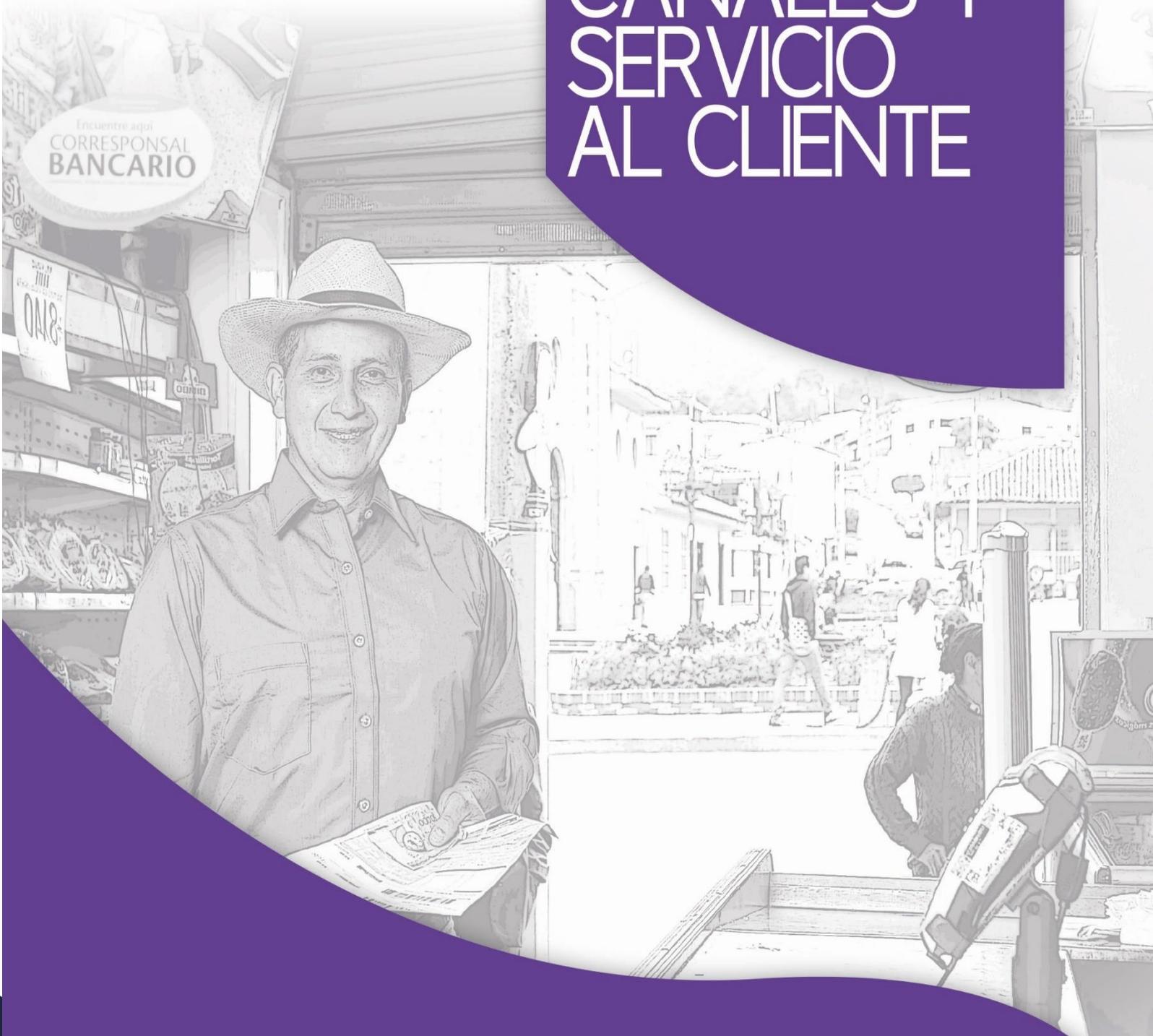
Al cierre de 2016 generamos un Valor Económico de \$2.5 billones con un crecimiento anual de 22.62%, explicado principalmente por los ingresos netos recibidos por la colocación de cartera de crédito y el portafolio de inversiones que acumularon \$2.1 billones, registrando un crecimiento de 25.13% y aportando el 85.87% del total generado. Por su parte, las comisiones netas contribuyeron con un 11.62%, registrando una variación anual de 13.94%.

Nuestro Valor Económico Distribuido aumentó \$229,552 millones pasando de \$1.8 a \$2.0 billones, el grupo al que se le distribuyó mayor valor estuvo conformado por los clientes, a los cuales se les destinó el 27.74% en retribución por intereses, por un valor de \$692,743 millones.

Adicionalmente, distribuimos el 14.03% del Valor Económico a nuestro equipo de colaboradores, por un valor de \$350,257 millones.

A nuestros accionistas, destinamos una distribución de utilidades de \$166,907 millones, siendo inferior al valor distribuido en el periodo anterior, esta disminución obedece a los planes estratégicos definidos para los próximos cinco años, en los cuales desempeñaremos un papel protagónico y fundamental en materia de colocación del crédito, razón por la cual se requiere de una mayor capitalización que contribuya a la solidez y estabilidad del Banco.

# GESTIÓN DE NEGOCIOS, CANALES Y SERVICIO AL CLIENTE

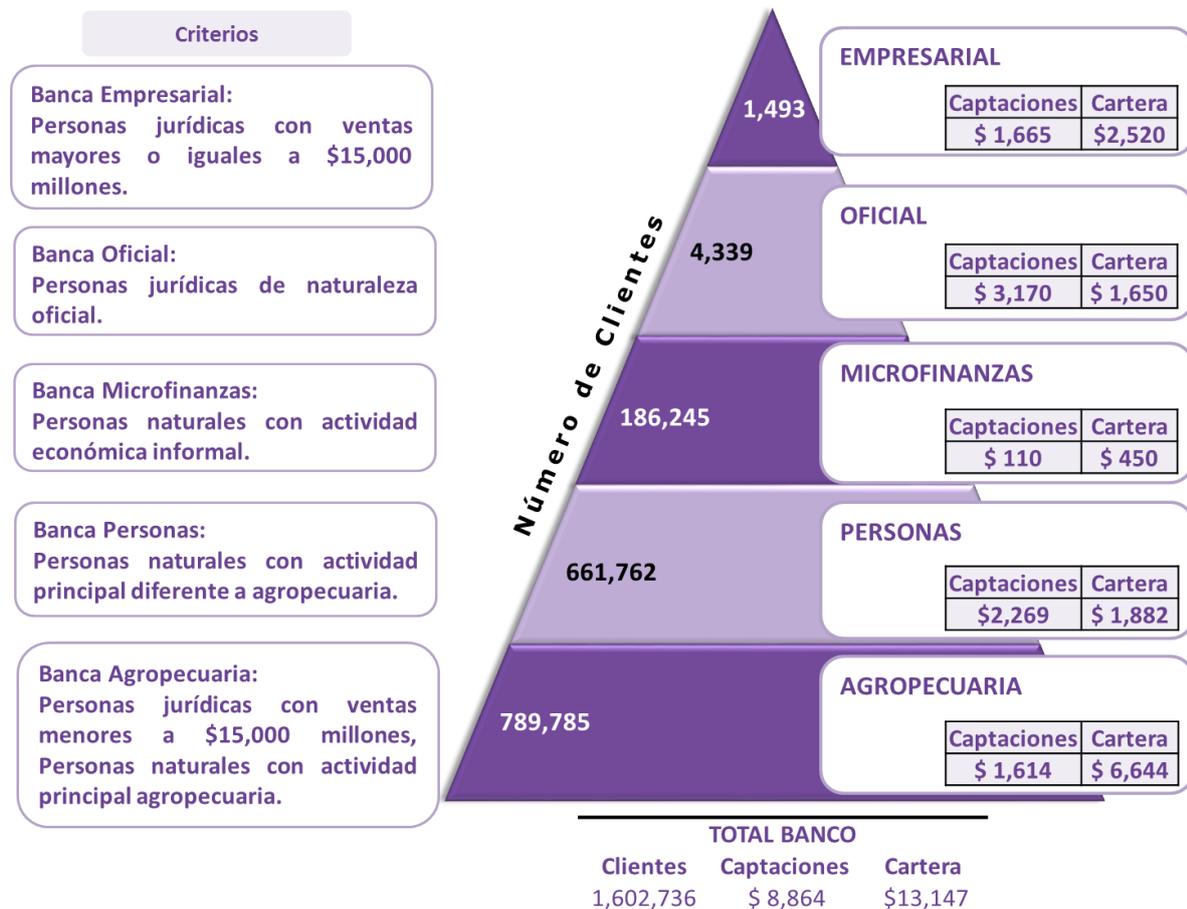


## 5. Gestión De Negocios, Canales Y Servicio Al Cliente

➤ G4-4, G4-8, G4-22, G4-31, G4-57, G4-58, G4-EC4, G4-PR5

Ofrecemos el más amplio portafolio de productos en los municipios más apartados del país, facilitando así la financiación de proyectos productivos y contribuyendo al crecimiento económico y social de estas poblaciones.

De acuerdo a las necesidades financieras de nuestros clientes, contamos con cinco segmentos comerciales, cuya estructura y características son las siguientes:



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Excepto cuando se indique, cifras en miles de millones \$ y número de clientes activos gestionables comercialmente. Datos a diciembre de 2016. El número de clientes no incluye Familias en Acción. No incluye Depósitos Judiciales. A nivel de Banca, la información se desglosa bajo COLGAAP.

## Nuevos Productos y Programas

Con el lanzamiento y rediseño de nuestros productos de crédito y ahorro, aseguramos la financiación de nuevos proyectos productivos y promovemos la inclusión financiera.

Gracias a nuestro desempeño durante el año 2016 y al cumplimiento de las metas fijadas en el desarrollo y rediseño de productos, actividades de relacionamiento comercial, posicionamiento de marca, y en general, la gestión integral del portafolio de productos, logramos renovar y fortalecer nuestra oferta de valor, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de manera alineada con la estrategia y la misión del Banco.

Uno de nuestros grandes logros fue el diseño, desarrollo y puesta en piloto del Modelo de Redes Productivas, cuyo propósito es consolidar al Banco como uno de los principales proveedores de servicios financieros para los empresarios del sector agropecuario y especialmente de los pequeños productores.

El lanzamiento del Modelo de Atención Integral Redes Productivas lo realizamos el 7 de diciembre de 2016 en la ciudad de Neiva, a través del cual se ofrecerán productos de captación, colocación y servicios financieros con una atención diferenciada a cada integrante de la cadena productiva y que permitirá apalancar con un modelo y oferta especializada las diferentes cadenas productivas, cuya implementación se inició con estudios a profundidad de conocimiento de clientes del sector caficultor.

El primer sector que se vincula bajo este modelo es el Cafetero, dada su importancia para la economía y el desarrollo rural del país. Con la suscripción del convenio de Cooperación con la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila (Cadefihuila), se dio inicio a la implementación de la primera Red Productiva, que cuenta con cerca de 150 empleados, integra a 3.700 productores asociados, le compra café a cerca de 120 mil pequeños productores y se relaciona con proveedores de insumos y comercializadores del grano.

Por otra parte, la estrategia de promoción de nuestra oferta de valor, relacionamiento con clientes y apoyo comercial permitió la participación en 150 eventos entre ferias, congresos, seminarios, patrocinios y eventos de clientes propios distribuidos así:

- 75 eventos Banca Agropecuaria con un ROI de \$80,910 millones.
- 32 eventos Banca Empresarial con un ROI de \$36,000 millones.
- 31 eventos Banca Oficial se realizaron con ROI de \$13,400 millones
- 30 eventos Banca de Consumo con un ROI de \$16,200 millones
- 12 Ferias del Ahorro con un ROI de \$1,500 millones.

Adicionalmente, implementamos la inscripción, liquidación y pago de aportes de seguridad social con planilla electrónica por medio del operador tecnológico SOI. Este servicio está dirigido a clientes y usuarios personas naturales y jurídicas que realizan sus pagos a través del botón de PSE. En lo corrido de ese año se registraron 1,640 transacciones por un valor, promedio mensual, de \$9,800 millones.

Así mismo, a partir de diciembre de 2016 habilitamos la opción PSE-DIAN, el cual permite efectuar la liquidación de impuestos nacionales DIAN como Renta, IVA, Retención en la Fuente, Tributos Aduaneros entre otros y realizar el pago a través del botón PSE. Para este mes de prueba se recibieron 29 transacciones por valor de \$46 millones.

Por otro lado, en desarrollo de la política agropecuaria del Gobierno Nacional, facilitamos la financiación de los productos agropecuarios vinculados al programa de Colombia Siembra, con fin de fomentar, el desarrollo del campo, las exportaciones agropecuarias, aumentar el área sembrada y su productividad. Durante 2016 a través del programa realizamos 5,440 operaciones de crédito con LEC (Línea de Crédito Especial) por un monto de \$99,544 millones beneficiadas y 10,568 operaciones de crédito beneficiadas con ICR (Incentivo a la Capitalización Rural) por un monto de \$61,085 millones

Cabe mencionar que, producto de la entrada en vigor de la ley La ley 1777 de 2016 sobre transferir a otra entidad recursos de cuentas abandonadas (aquellas cuentas corrientes o de ahorros inactivas por más de 3 años y con saldos superiores a 322 UVR (\$77,667.91)), realizamos una campaña de retención, que logró disminuir este saldo de cuentas inactivas en \$660,805 millones de marzo a julio 15 de 2016 (81% del total).

Respecto a la estrategia de comunicación 2016, nos consolidamos en la posición número 10 del ranking de Bancos con mejor posicionamiento del sector con un 50% de conocimiento de la marca para un incremento del 7% con respecto al año anterior. Del mismo modo, el Banco incrementó el conocimiento de su marca en las regiones, pasando de 67% en 2015 a 73% en 2016.

En línea con lo anterior, nos posicionamos de forma contundente en el entorno digital alcanzando el segundo lugar entre los bancos nacionales con mayores seguidores en Twitter con (84.358). Así mismo, el Banco es la entidad aliada al Ministerio de Agricultura con mayor cantidad de seguidores en esta red social.

También nos consolidamos en el Top 10 de los Bancos Nacionales con mayor presencia en Facebook (231,888 fans) pasando del 8° al 5° lugar al cierre del año. Así mismo, somos la entidad aliada al Ministerio de Agricultura con mayor número de seguidores, solo superados por la Presidencia de la República. La campaña de comunicación y publicidad "*El Campo Pedalea por la Paz de Colombia*", que promocionó la participación del Banco como patrocinador de la camiseta de montaña de la Vuelta a Colombia 2016 lo hizo acreedor al premio ORO en el Festival WINA 2016, uno de los premios publicitarios internacionales independientes más importantes del mundo.

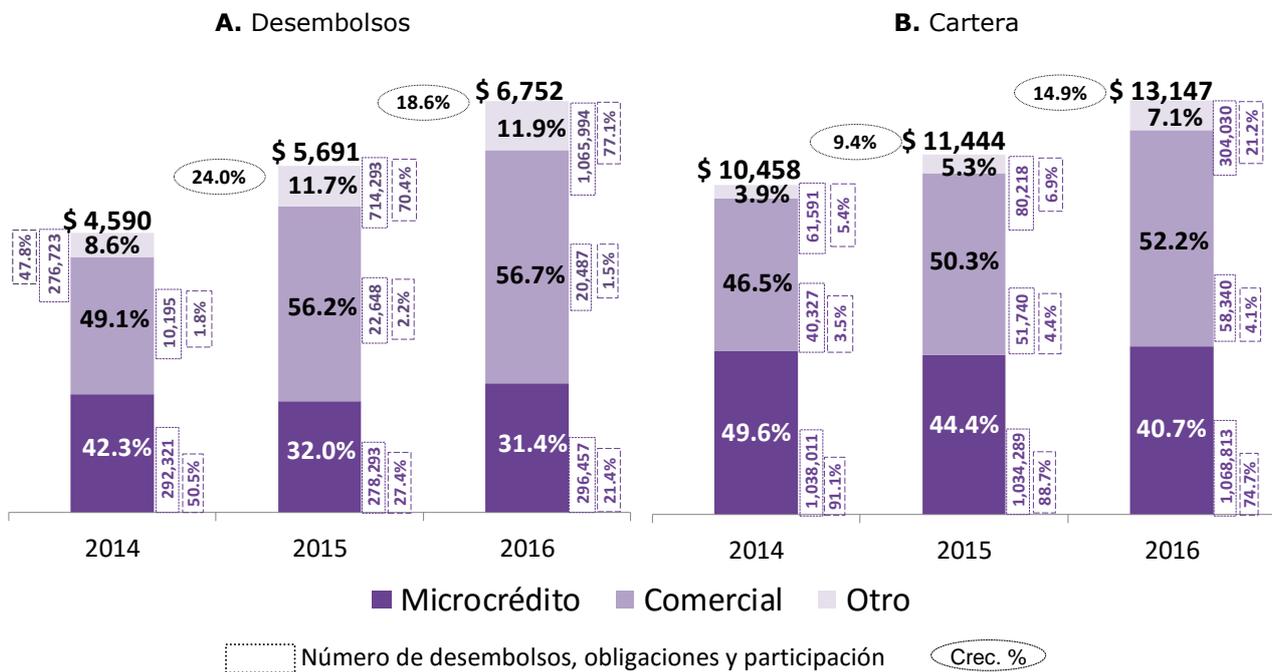
Esta campaña es finalista en los premios P&M 2017, los P&M son uno de los reconocimientos más importante del sector de la publicidad colombiana. La Campaña obtuvo un ROI en prensa libre de \$2,500 millones. La campaña de navidad 2016 profundizó nuestra estrategia comercial y de marca en 17 poblaciones de las cuales 14 se encuentran dentro de la definición de postconflicto por el Ministerio de Agricultura, apoyando de forma contundente la estrategia del sector.

## Desembolsos y Cartera

Durante el año 2016, atendimos las diferentes necesidades de financiación de nuestros clientes, desembolsando un total de \$6.8 billones concentrados en cartera comercial, la cual presentó un crecimiento del 19.73% frente al periodo anterior. En consecuencia, dichos desembolsos incrementaron su participación sobre el monto total alcanzando el 56.75%.

Del total de desembolsos, \$2.2 billones correspondieron a créditos FINAGRO, y de estos, \$1.6 billones se destinaron a los pequeños productores agropecuarios; el valor restante, se distribuyó en las líneas de Recursos Ordinarios, Bancoldex y Comex.

**Gráfico N° 27. Valor Desembolsos y Cartera por Modalidad**  
(Cifras en miles de millones)



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Otros: corresponde a operaciones de consumo y vivienda. Modalidad de cartera de acuerdo a Superintendencia Financiera, es decir, microcrédito hace referencia a créditos de bajo monto de acuerdo a la regulación. Desembolsos incluye utilidades de Tarjetas de Crédito y Cartera los sobregiros.

Al cierre de 2016, el 71% de las obligaciones de cartera corresponden al Sector Agropecuario, dentro de las que el 92% corresponden a Pequeño Productor. Por otra parte, el 80% de la cartera agropecuaria se encuentra en la financiación de las siguientes actividades:

**Tabla N° 3. Principales Actividades Financiadas**  
(Cifras en millones)

Actividad	Saldo	N° Obligaciones
Ganadería	\$ 2,461,859	285,791
Café	\$ 1,011,480	243,981
Frutales	\$ 695,278	99,904
Adecuación y compra de tierra	\$ 535,372	38,543
Palma	\$ 397,269	1,741
Plátano	\$ 335,503	53,581
Cacao	\$ 294,986	45,723
Caña Panelera	\$ 229,644	37,344
Arroz	\$ 209,208	2,423
Caña de Azúcar	\$ 133,822	651
Porcicultura	\$ 128,515	33,225
Flores	\$ 115,175	1,108
Banano	\$ 109,173	3,033
Cítricos	\$ 99,953	13,916
Avicultura	\$ 91,620	3,418
Papa	\$ 77,533	6,392
<b>Total</b>	<b>\$ 6,926,390</b>	<b>870,744</b>

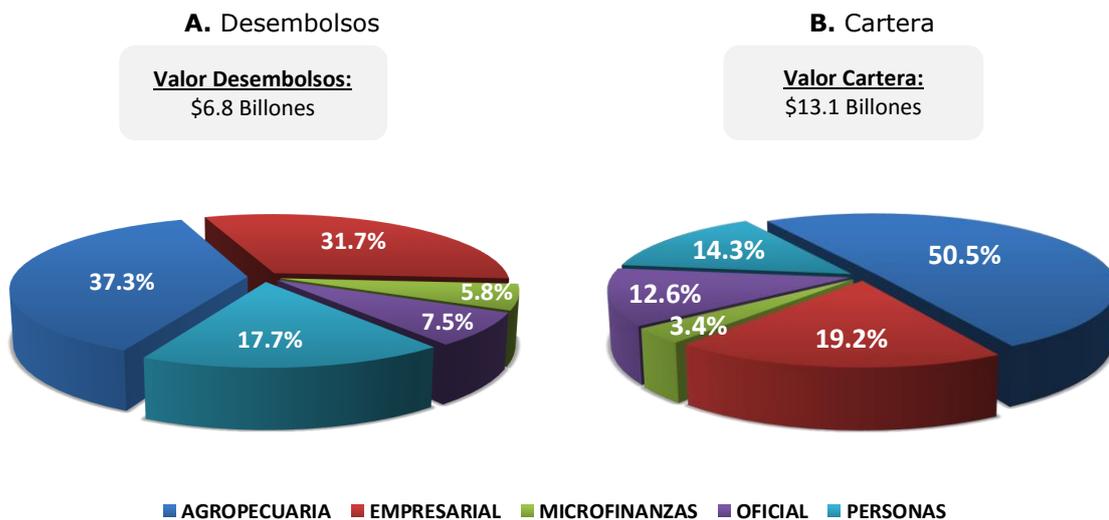
**Fuente:** Vicepresidencia de Banca Agropecuaria.

Así mismo, es importante resaltar que al cierre del año 2016 los desembolsos realizados por el Banco destinados a la cadena agropecuaria alcanzaron la suma de \$3.7 billones, representados en 328,802 obligaciones, logrando un crecimiento del 20% y 17% respectivamente. El 80% de las obligaciones corresponden a pequeños productores agropecuarios, posicionando al Banco como la primera entidad financiera en atender este nicho de mercado, donde 9 de cada 10 operaciones en condiciones Finagro son canalizadas por el Banco Agrario.

También, realizamos 454,259 desembolsos (no incluye tarjeta de crédito) de los cuales el 45% (156,335) se realizaron en municipios en donde el Banco Agrario es la única entidad financiera que presta sus servicios; es de anotar que estos municipios en su mayoría cuentan con menos de 20,000 habitantes y se encuentran en las zonas más apartadas del país.

A través de la Banca Empresarial, desembolsamos recursos por un valor de \$2.1 billones, presentando un crecimiento del 17.26%, con los que atendimos principalmente a empresas privadas, con ventas anuales superiores a \$15,000 millones.

**Grafico N° 28. Desembolsos y Cartera de Créditos por Banca**

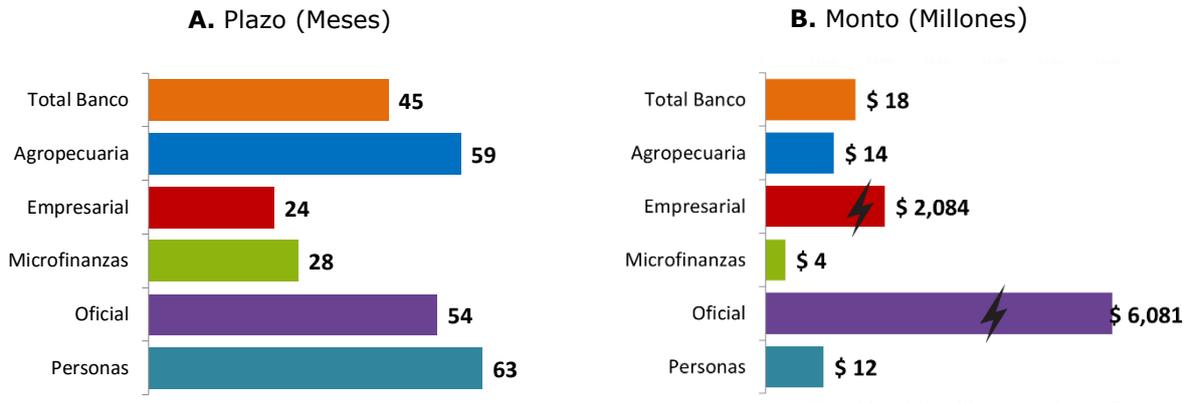


**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Desembolsos incluye utilidades de Tarjetas de Crédito y Cartera los sobregiros.

La Banca Oficial, mediante un modelo de atención orientado a la profundización de los clientes y el establecimiento de relaciones integrales, atendimos las necesidades financieras de 6 departamentos, 26 municipios y 10 entidades oficiales por un valor de \$505,000 millones. Estos recursos fueron utilizados por nuestros clientes con el fin de realizar inversiones, mejoramiento del perfil de deuda y para usos de tesorería.

Por otra parte, en promedio realizamos desembolsos por un valor de \$18 millones a un plazo de 45 meses.

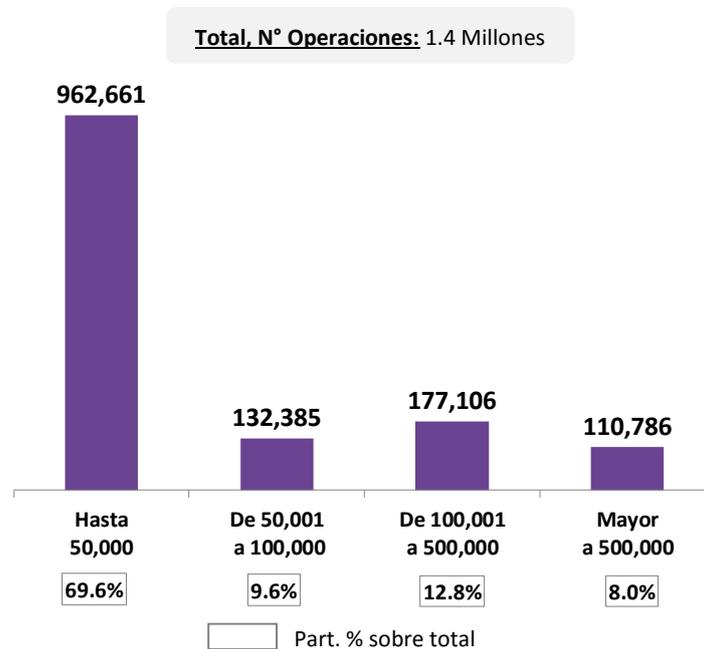
**Gráfico N° 29. Promedio de Desembolsos de Créditos por Banca**



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo – Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Desembolsos NO incluye utilidades de Tarjetas de Crédito.

Buscando apoyar el desarrollo económico y social de las poblaciones más apartadas, enfocamos nuestras operaciones principalmente en pequeñas poblaciones del territorio nacional, con menos de 50 mil habitantes, donde se realizó el 69.61% de todas nuestras operaciones de desembolsos.

**Gráfico N° 30. Operaciones de Desembolsos por Tamaño de Población**

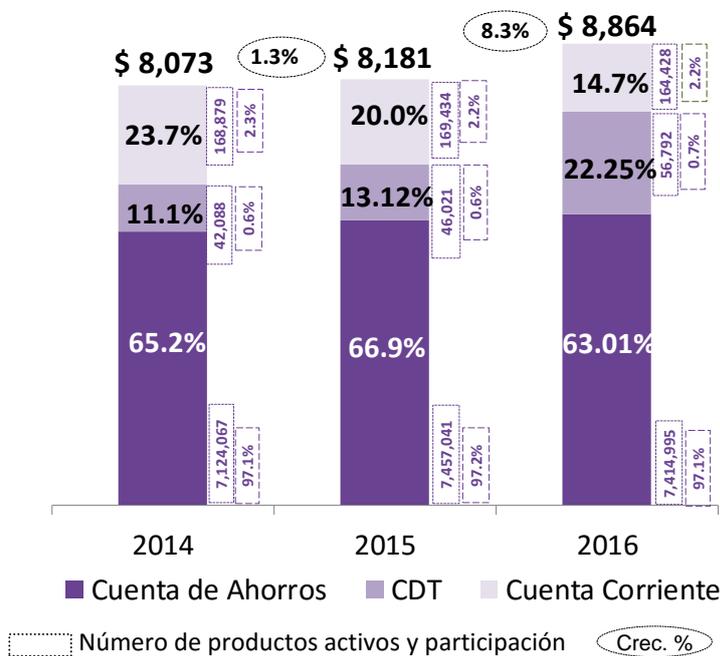


**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Cifras de población extraídas de DANE.

## Captaciones del Público

Continuamos incentivando el ahorro de los colombianos, como motor de desarrollo y crecimiento del país, alcanzando \$8.9 billones en las distintas modalidades de captaciones con un crecimiento anual del 8.34%. El producto CDT, presentó un incremento en la participación sobre el total al pasar del 13.12% en 2015 a 22.25% en 2016 alcanzando los \$2 billones en 57,000 títulos. En cuanto a las cuentas de ahorro, estas presentaron un crecimiento del 2.02% al pasar de \$5.4 billones a \$5.6 billones y obteniendo una participación del 63.01%.

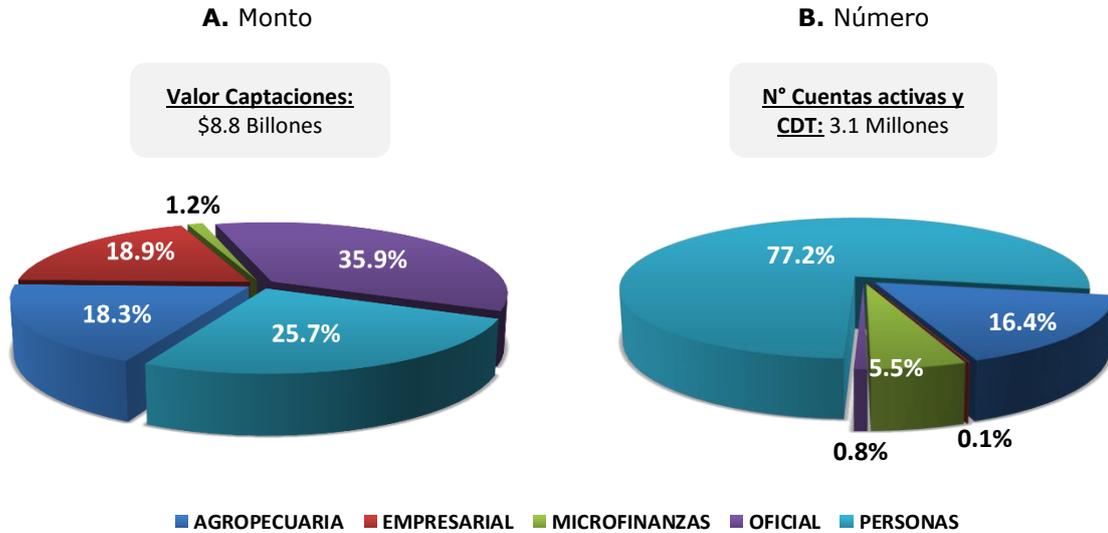
**Gráfico N° 31. Captaciones del Público**  
(Cifras en miles de millones)



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo – Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

Por segmentos, nuestros clientes de la Banca Oficial mostraron la mayor participación (35.9%) dentro del total de captaciones, seguida de Banca Personas (25.7%) y Empresarial (18.9%).

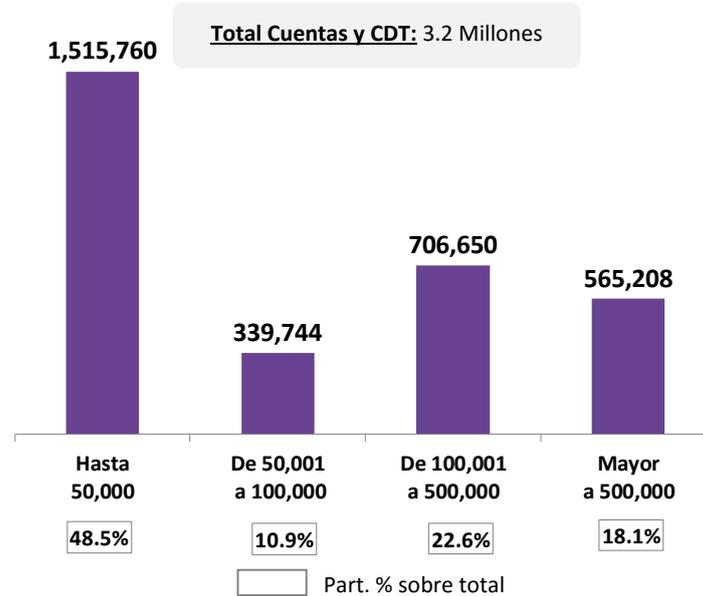
### Gráfico N° 32. Captaciones del Público por Banca



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo. Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

En cuanto al número de títulos CDT y cuentas activas, estos se concentraron en **Banca Personas** con 2.4 millones (77.22%) seguido de Banca **Agropecuaria** 513 mil (16.39%) y **Banca de Microfinanzas** 172 mil (5.50%).

### Gráfico N°33. Número de cuentas activas y CDT por tamaño de población



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Cifras de población extraídas de DANE.

En general, el 48.47% de las cuentas de ahorros activas y CDT de nuestros clientes, se concentran en las poblaciones más apartadas del país y con un número de habitantes inferior a 50 mil.

La Banca Empresarial superó el saldo de captaciones proyectado en un 29.5%; la participación frente al total Banco mejora frente al año 2015, pasando del 15% al 19%. Este cumplimiento esta dado en principal medida por las captaciones denominadas institucionales, efectuadas con tasas preferenciales autorizadas por el comité de GAP, que nos permite competir frente a los otros bancos en condiciones favorables, de igual manera a la búsqueda de diversificación de captaciones en rangos bajos que atomiza el nivel de riesgo de la fuga de captaciones grandes.

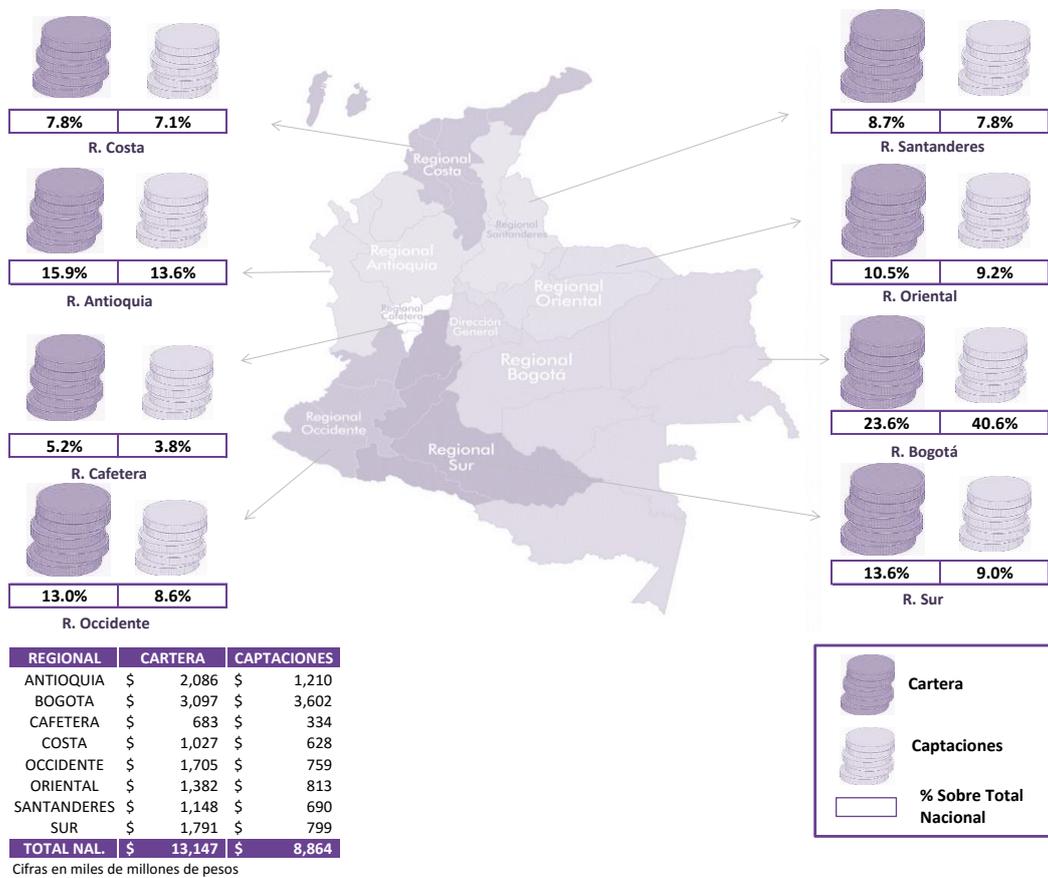
Por medio de la Banca Oficial, en 2016 alcanzamos un saldo de \$3.2 billones al finalizar el año, que a su vez representa un crecimiento frente a 2015 de 8.5%. Por su parte, la Banca Agropecuaria, se vio impactada por el marchitamiento de las captaciones del convenio de Fonvivienda que presentó una disminución en su saldo de captación cercano a \$125,000 millones, así como la falta de ingreso de cerca de \$120,000 millones de captaciones que se tenían proyectadas para ingresar en el mes de diciembre por el convenio DPS.

En cuanto a Regionales, en general, todas presentaron incremento en el Volumen de Negocios<sup>7</sup>, no obstante, se destaca la regional Bogotá con un crecimiento del 21.29% seguida de Cafetera con el 12.18%. De otro lado, la regional Bogotá, continúa destacándose con el mayor volumen de captación y colocación del periodo en análisis con el 40.63% y 23.6%, respectivamente.

---

<sup>7</sup> Se contabiliza el total de recursos captados y colocados.

**Gráfico N°34. Captaciones y Cartera por Regional**



**Fuente:** Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo - Gerencia de Sistemas de Información. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Total, nacional incluye Tarjetas de Crédito.

## Servicios Bancarios

### Convenios

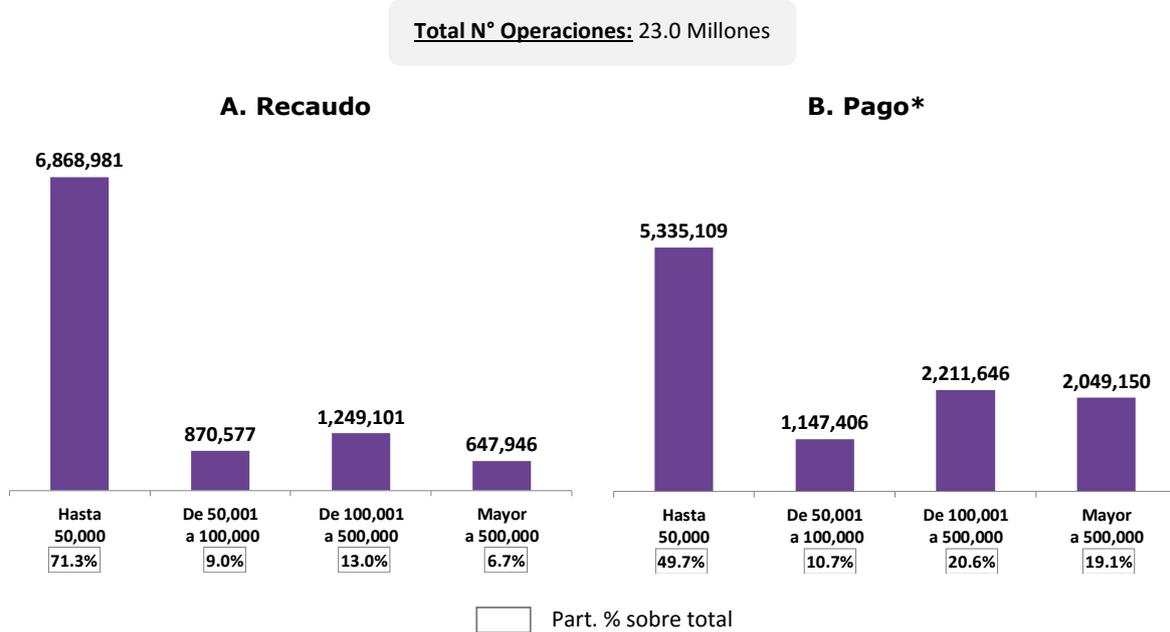
A través del servicio de recaudo y pagos a nivel nacional, continuamos prestando un servicio como facilitadores del flujo de dinero, especialmente a empresas comerciales.

Así mismo, contribuimos como intermediador en el pago de subsidios de programas del Gobierno Nacional, entre los que se encuentra más familias en acción, asistencia alimentaria, desplazados, víctimas de la violencia, adulto mayor, entre otros, contribuyendo, así como agentes activos en la gestión social.

A través de nuestros servicios de recaudo y pagos, atendimos un total de 23 millones de operaciones, movilizandolos recursos por \$11.1 billones especialmente a empresas comerciales.

Actualmente, nuestro sistema de pagos se extiende a lo largo de todo el territorio nacional. En consecuencia, del total de transacciones, el 71.28% de los recaudos y el 49.66% de los pagos se concentraron en municipios con población de hasta 50 mil habitantes

**Gráfico N° 35. Número Operaciones por Tamaño de Población**

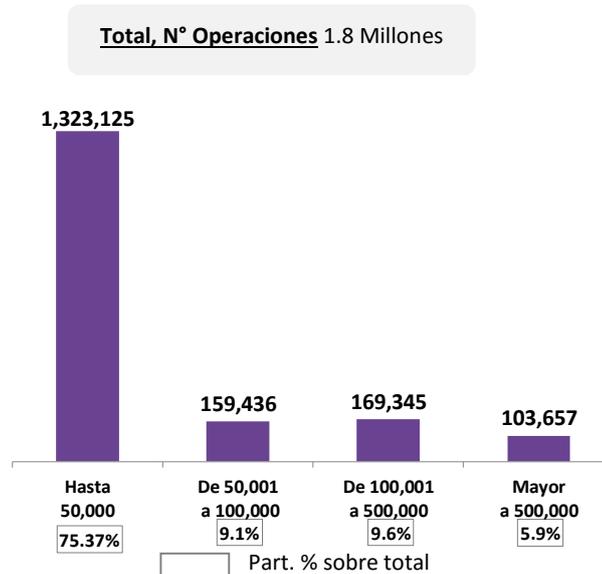


**Fuente:** Vicepresidencia de Operaciones - Gerencia Operativa de Convenios. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Cifras de población extraídas de DANE. \*No se incluyen operaciones de pagos masivos (2.6 millones) de los códigos corresponsales 9600, 9700 y 9800, ya que consolidan el total de transacciones realizadas por dichos corresponsales a nivel nacional.

## Transferencias Interbancarias ACH – CENIT, ACH – COLOMBIA

Por medio de los sistemas transaccionales, recibimos un total de 1.8 millones de transferencias de otros bancos por un valor de \$13.6 billones a cuentas de nuestros clientes. Las cuentas receptoras de dichas transacciones se encuentran ubicadas principalmente en municipios con baja densidad poblacional o competencia bancaria nula (menos de 50 mil habitantes) concentrando el 49.7%.

**Gráfico N° 36. Número de Operaciones por Tamaño de Población**

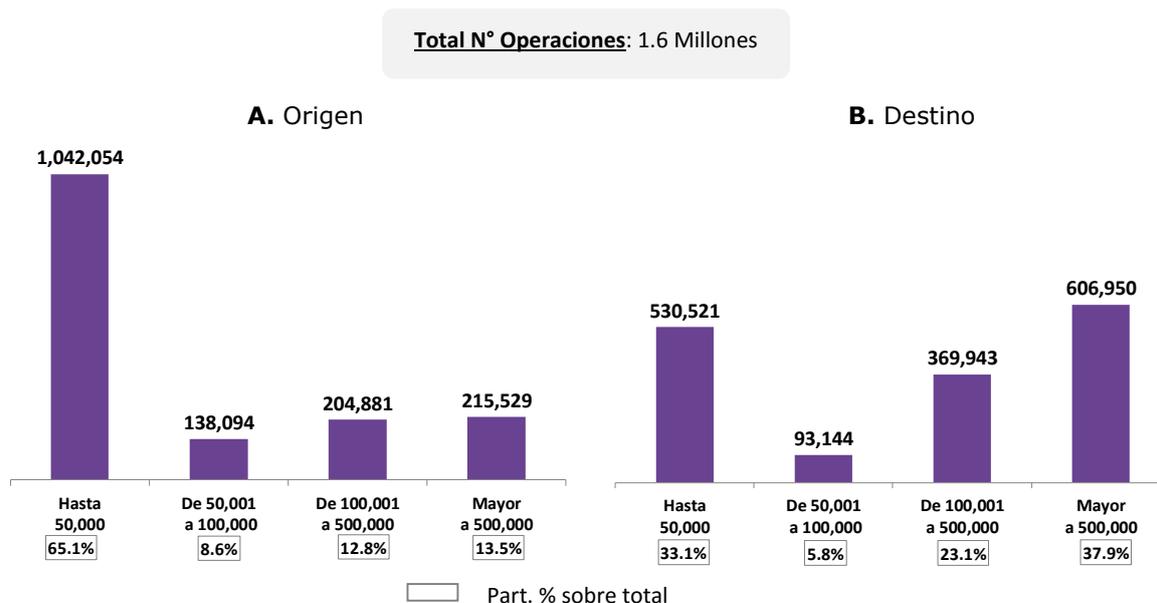


**Fuente:** Vicepresidencia de Operaciones – Gerencia de Operaciones Pasivas.

## Consignación Nacional

A través de las cuentas bancarias Banco Agrario, nuestros clientes y usuarios realizaron 1.6 millones de consignaciones a nivel nacional por un valor de \$5.0 billones, movilizando recursos principalmente desde municipios con bajo nivel poblacional hacia ciudades principales.

**Gráfico N° 37. Número de Consignaciones Nacionales por Tamaño de Población**



**Fuente:** Vicepresidencia de Operaciones - Gerencia de operaciones pasivas. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Cifras de población extraídas de DANE.

## Canales

El Banco hace presencia en 1.046 municipios del país a través de 750 oficinas, 293 corresponsales bancarios tradicionales y 4,826 corresponsales de convenios con redes masivas para un total de 5,119 CB, con lo cual el Banco alcanza una cobertura del 94.8% de los 1,102 municipios del país.

Del total de nuestras oficinas, 25 hacen parte del programa del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el cual financia la apertura y operación de oficinas y corresponsales bancarios de la Red Social a nivel nacional.

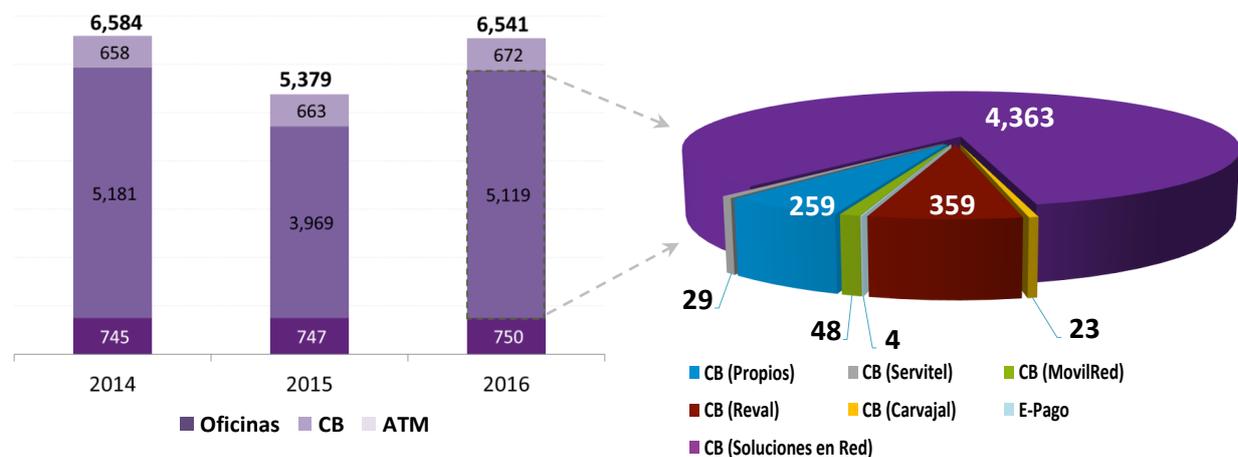
Se logró la instalación de 9 nuevos cajeros automáticos en oficinas del Banco, contando al cierre del 2016 con 672 cajeros automáticos corporativos en 637 oficinas, lo que corresponde a una cobertura del 85.04% de oficinas que cuentan con este canal.

Así mismo, a través de la alianza con Servibanca, la Red Verde de Cajeros Automáticos al servicio del Banco pasó de 1,417 en el 2015 a 1,567 cajeros automáticos en el 2016, lo que representa un incremento de 150 cajeros automáticos al servicio de nuestros clientes.

Durante el 2016 aumentamos los corresponsales bancarios alcanzando los 5,119 puntos, que representan un crecimiento del 22.46% con relación a los 3,969 corresponsales reportados al cierre del 2015. Se realizó la implementación de 26 puntos de atención bajo el modelo de corresponsalía de alto nivel logrando así el cumplimiento de la meta definida para el 2016 de instalar 15 Corresponsales de este tipo, con un cumplimiento del 173%.

Por otra parte, se habilitaron las transacciones de pago de cartera, retiro sin tarjeta, pago de tarjeta de crédito y emisión de depósitos judiciales, con el fin de avanzar en la estandarización de los servicios ofrecidos a través de este canal. Adicionalmente se han atendido a través de nuestros corresponsales de alto nivel Epago, Reval y Punto de Pago, los pagos de convenios masivos logrando apoyar la descongestión del hall Bancario de las oficinas.

**Gráfico N° 38. Número de Canales (Puntos de Contacto)**



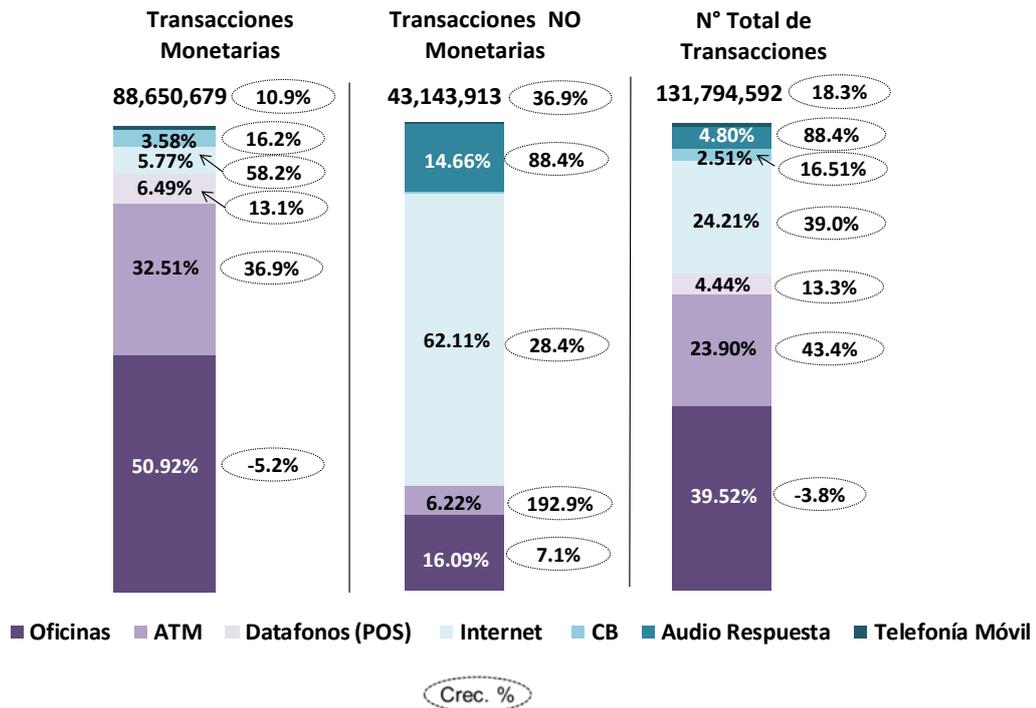
**Fuente:** Vicepresidencia de Operaciones – Gerencia de Canales. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

Con el propósito de fortalecer la cobertura y presencia del Banco en zonas catalogadas como de difícil acceso y de posconflicto, logramos que la Junta Directiva aprobara el proyecto "Banco Agrario más Cerca" con el cual instalaremos 89 puntos de atención bancaria distribuidas en todas las regiones del país.

En cuanto al uso de nuestros canales, continuamos promoviendo los canales alternos, es así como al cierre de 2016 se realizaron 79.7 millones de transacciones, lo que equivale al 61.00% del total de transacciones realizadas por el Banco, presentando así un incremento del 8.50% frente al 52.00% alcanzado en 2015.

No obstante, nuestros clientes y usuarios efectuaron un total de 131 millones de transacciones, donde el 39.52% fue en oficinas, con un decrecimiento anual de 3.8%, canal en el cual se continúa concentrando el mayor porcentaje del valor transado (79.90%). Respecto a nuestros Datáfonos y el canal Audiorespuesta, éstos presentaron aumentos significativos en transaccionalidad durante 2016.

**Gráfico N° 39. Número de Transacciones por Canal**



**Fuente:** Vicepresidencia de Operaciones. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Para datafonos incluye transacciones Carvajal y en Internet se tiene en cuenta Banca Virtual, Cenit y Débito Automático.

## Programa de Administración de Vivienda de Interés Social Rural (VISR)

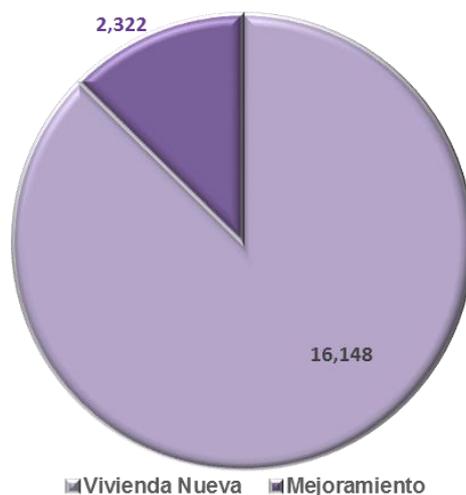
En cumplimiento con la función que nos asignó el Gobierno Nacional mediante Decreto 2419 del 30 de noviembre de 1999, hemos gestionado la materialización del Subsidio de Vivienda de Interés Social Rural (VISR) en una solución de vivienda para las familias colombianas del sector, asignando recursos que cumplan con las condiciones satisfactorias de espacio, salubridad, saneamiento básico y calidad estructural, contribuyendo al desarrollo económico, social del país y mejorando la calidad de vida de las poblaciones de escasos recursos, del sector rural.

El Programa VISR se ocupa de atender el déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda rural. Durante el año 2015, mediante la modificación de la normatividad que regula el Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social Rural, se logró un incremento en el valor del subsidio en las diferentes modalidades, lo que permitió entregar viviendas en mejores condiciones a la población beneficiaria.

Las soluciones de viviendas que entregamos se clasifican en las modalidades de vivienda nueva y mejoramientos, las cuales son ejecutadas con recursos asignados para las vigencias 2011 a 2014<sup>8</sup>. Como resultado de la ejecución del programa, al cierre de 2016 entregamos 18,470 soluciones de vivienda en sus dos modalidades distribuidas de la siguiente manera:

<sup>8</sup> Sin embargo, se registra una excepción. Se entregó una vivienda asignada con recursos del presupuesto 2016 en el programa de restitución de tierras.

**Gráfico N° 40. Numero de Soluciones de Vivienda Entregadas**



Fuente: Gerencia de Vivienda

El 52.00% de las soluciones de vivienda entregadas en sus dos modalidades se concentra en los siguientes departamentos: Nariño 18.00%, Cauca 14.00%, Antioquia 11.00% y Boyacá 8.00%. El restante 48.00% de entregas se distribuyeron en 19 departamentos.

Es importante precisar que las metas que fijó el Plan Nacional de Desarrollo para 2016 las cumplimos a cabalidad, toda vez que el mismo fijó 18,000 para el año 2016.

### Recursos y adjudicaciones de presupuesto 2016

En el año 2016 se alcanzó una asignación presupuestal del 99.00% de los recursos disponibles del Presupuesto VISR establecido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como sigue:

**Tabla N° 4. Recursos y Adjudicaciones Subsidios VISR**  
(Cifras en millones de pesos)

Bolsa	Concepto	Presupuesto	
		Disponible	Adjudicado
Nacional	Distribución departamental	\$ 31,561	\$ 30,947
	PE Agencia de Desarrollo Rural	\$ 22,838	\$ 22,827
	PE Mindefensa	\$ 5,073	\$ 4,937
Victimas	Distribución departamental	\$ 102,718	\$ 100,721
	PE Restitución de Tierras	\$ 31,265	\$ 31,255
	PE Unidad de Víctimas	\$ 20,076	\$ 20,067
<b>Total</b>		<b>\$ 213,531</b>	<b>\$ 210,754</b>
<b>Avance</b>		<b>99.00%</b>	

Fuente: Gerencia de Vivienda.

Con los recursos adjudicados se subsidiaron 8,405 soluciones de vivienda rural, el 65.00% de estas soluciones correspondió a mejoramiento, mientras que 35.00% restante son viviendas nuevas.

La adjudicación de recursos del Presupuesto VISR se aglutina en las distribuciones departamentales establecidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Este mecanismo consistió en la selección de Municipios de acuerdo a los criterios establecidos en el Decreto 1934 de 2015, sin embargo, la adjudicación de recursos también se dio para programas estratégicos, en este caso a poblaciones focalizadas por entidades del orden Nacional.

## Servicio al Cliente

Dentro de los pilares estratégicos del Banco está el servicio, por medio del cual nos permitirá ser más competitivos en el sector, estableciendo relaciones comerciales duraderas y rentables con nuestros clientes; es por ello que disponemos de diferentes canales y mecanismos para que los consumidores financieros se comuniquen con el Banco y nos retroalimenten sobre la prestación de los productos y servicios. Entre nuestros canales habilitados se encuentran:

- **Telefónico:** Contacto Banco Agrario, línea de atención gratuita 018000- 915000 y 5948500 en Bogotá.
- **Escrito:** Red de Oficinas, Defensor del Consumidor Financiero, Superintendencia Financiera, Revisoría Fiscal y otros entes de control o fiscalizadores y la Gerencia de Servicio al Cliente.
- **Internet:** [www.bancoagrario.gov.co](http://www.bancoagrario.gov.co) link servicio al cliente, opción de contáctenos, servicio de chat o correo electrónico [servicio.cliente@bancoagrario.gov.co](mailto:servicio.cliente@bancoagrario.gov.co)

## Atención de Peticiones Quejas y/o Reclamos

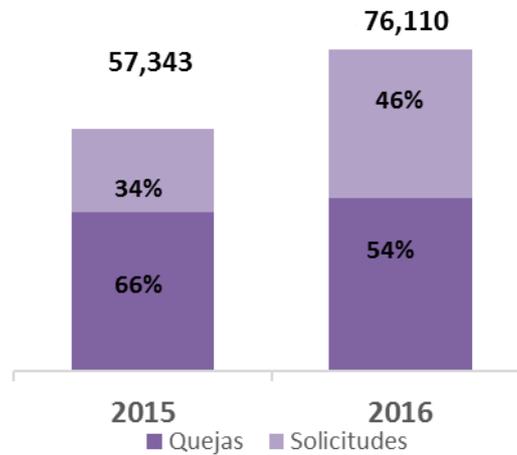
Para recibir la retroalimentación de los productos y servicios, se recibieron en el año 2016, 76,110 requerimientos de los consumidores financieros, registrados en nuestro aplicativo PQR, presentando un crecimiento del 33.00% con respecto al año el 2015.

Durante la gestión de 2016, se cerraron 75,666 PQR, lo que equivale a un 37.00% frente al año anterior. logramos disminuir la antigüedad (mayores a 60 días) de los PQR pendientes, pasando de 95 casos en 2015 a 21 en 2016.

Así mismo, mejoramos en dos (2) puntos porcentuales la oportunidad en la atención de los PQR, pasando del 92.00% en el año 2015, al 94.00% en el 2016, sobre una meta planeada del 93.00%.

Al cierre del año, quedaron en trámite 1,786 casos. La mejora en los resultados obtenidos se debió a que a partir de enero centralizamos en la Gerencia de Servicio al Cliente el proceso de Gestión de PQR.

**Gráfico N° 41. Gestión de Servicio**



Fuente: Gerencia de Servicio al Cliente

### Contacto Banco Agrario – Servicio de Call Center

Durante 2016 se recibieron a través de Contacto Banco Agrario 2.9 millones de llamadas, con un nivel del servicio del 84.00%, nivel de atención del 99.00% y un tiempo promedio de duración de llamada de 3 minutos con 17 segundos.

Para la atención de los clientes del convenio de Familias en Acción, a través de la Mesa de Ayuda de Assenda, se recibieron 5.1 millones llamadas, las cuales fueron atendidas 2.3 millones por agente y las restantes 2.8 millones directamente por el IVR (Sistema automático de respuesta).

Así mismo, informamos que durante 2016 se implementaron canales nuevos de atención para los beneficiarios del convenio, como fueron las consultas de saldos a través de la página WEB, en donde se realizaron más de 15.6 millones de consultas y en el mes de noviembre se lanzó la APP de +Familias en Acción, obteniendo más de 2.600 descargas y 16 mil consultas de saldos.

Con el fin de atender cualquier denuncia en contra de los principios de ética y transparencia, en 2016 se trasladaron 6 casos a la Oficina de Control Disciplinario para su respectiva investigación.

### Sistema de Atención al Consumidor Financiero – Programa de Educación Económica y Financiera

Estamos comprometidos con el uso adecuado de los servicios bancarios por parte de nuestros consumidores financieros y demás grupos de interés, durante 2016, realizamos diversos programas y jornadas dando prioridad a los Municipios donde somos presencia única, con el objetivo de educar financieramente a los consumidores y garantizar que ellos cuenten con criterios y conocimientos de decisión responsable a la hora de manejar sus recursos.

Así mismo participamos en las Caravanas del Ahorro y Navideña, así como en la Vuelta a Colombia.

**Tabla N° 5. Programas de Capacitación**

Programas	Jornadas Realizadas	Consumidores Capacitados
Escuelas y Colegios	112	7,878
Programas del Gobierno	39	7,023
Eventos	89	5,775
Gremios	10	654
Feria (PNSC)	5	258
<b>Total</b>	<b>255</b>	<b>21,588</b>

PNSC: Plan nacional Servicio de Capacitación

**Fuente:** Gerencia de Servicio al Cliente

A través de redes sociales continuamos enviando mensajes alusivos a la educación financiera, con temas de ahorro, presupuestos y recomendaciones de seguridad al utilizar los productos.

### Nivel de satisfacción de nuestros clientes

La satisfacción general de los clientes fue de 4.5 sobre 5.0, medición que se obtuvo a través de la realización de encuestas presenciales, telefónicas y sesiones de grupos focales. El Índice disminuyó en un punto básico con respecto al año anterior. Para los segmentos de Personas, Agropecuaria y Microfinanzas el nivel de satisfacción se mantiene con respecto al año anterior (4.6, 4.7 y 4.8 respectivamente).

Los aspectos mejores evaluados en esos segmentos son la relación y asesoría de los funcionarios, tiempos y buena atención y los aspectos que obtuvieron menores calificaciones son la no aprobación de créditos, falta de más oficinas en las ciudades principales y cajeros automáticos.

Finalmente, mejoramos en 4 puntos porcentuales el resultado de cliente incógnito pasando de 69% en el año 2015 a 73% en el año 2016. En este estudio se mide de manera cualitativa la calidad del servicio que se presta a nuestros clientes, en el cual se evaluaron los atributos de servicio: cortesía y empatía que están enmarcados en el Modelo de Servicio del Banco – CAMPO. Siendo los aspectos asociados a la Empatía en los que más sobresalen los funcionarios del Banco Agrario.

# GESTIÓN DE PROCESOS



## 7. Gestión de Procesos

➤ G4-12, G4-13, G4-EC7, G4-EN6, G4-LA14

### Infraestructura Física

#### Remodelación y Adecuación de Oficinas, Traslados y Aperturas

Durante 2016 no realizamos aperturas directas de nuevas oficinas, no obstante, nuestra red de atención se fortaleció a través de convenios de corresponsalía. Por su parte, dispusimos y llevamos a cabo, el traslado de un total de once (11) oficinas en todo el país, registrando una inversión en dicha materia por valor de \$2.607 millones, estos traslados buscan mejorar la ubicación y condiciones de atención, y obedecen bien sea a decisiones comerciales, de infraestructura, o del propietario del local (requiere la entrega del inmueble).

En materia de adecuaciones, los recursos invertidos alcanzaron \$377.3 millones, distribuidos en cinco (5) oficinas, a lo cual se sumaron \$3,128.9 millones que fueron dispuestos para la implementación y estandarización de la imagen corporativa en quince (15) oficinas más. Adicionalmente, merece mención especial el esfuerzo realizado para atender los requerimientos judiciales respecto a la dotación de baños para personas en situación de discapacidad dentro de las instalaciones de atención al público, realizando un total de 188 intervenciones con una inversión de \$1,922.7 millones.

Igualmente, dentro del Plan 190, cuyo objeto es la implementación de la imagen corporativa en las oficinas que no han sido adecuadas con la nueva imagen del Banco, atendimos 15 oficinas con una inversión total de \$3,128 millones.

80

#### Adecuación Edificio Dirección General

El desarrollo de este importante proyecto de adecuación de la sede principal del Banco, fue afectado negativamente durante la vigencia 2016, dado el significativo retraso registrado en el avance de las obras a cargo del contratista de obra civil (Obra civil, hidrosanitaria, eléctrica y lógica, red contra incendio) y de fachada, evidenciado a finales del mes de abril, mes para el cual teníamos previsto la culminación total de las respectivas obras. Ante tales circunstancias, fue necesario realizar la suspensión de los contratos, con el fin de evaluar alternativas para la eventual estructuración de ajustes que nos permitiesen la culminación de las obras dentro de un plazo adicional razonable y con la mitigación al máximo de los efectos adversos que trae consigo el retraso mencionado.

Por lo anterior, optamos por la liquidación de los contratos en el estado en que se encontraban al finalizar el plazo de los mismos, lo cual tuvo ocurrencia a comienzos del mes de septiembre de 2016, después de terminado el plazo de las suspensiones acordadas. Como consecuencia, se produjo la parálisis de las obras y el desencadenamiento de la suspensión necesaria y obvia de los demás contratos complementarios, entre otros, mobiliario y aire acondicionado.

Durante el mes de diciembre, la Junta Directiva del Banco, a solicitud de la administración, consideró y aprobó un nuevo presupuesto para la culminación de las obras, que estimamos se logre a mediados de 2018. Por su parte, la administración dio inicio a las labores de liquidación de los contratos, y trámites pertinentes ante las

compañías aseguradoras; así mismo, inició el levantamiento de la planimetría de lo existente y cantidades proyectadas de obra por ejecutar para poder dar inicio a los nuevos pliegos para la contratación de obras, con lo cual esperamos que se reduzcan, por lo menos en parte, los perjuicios que la situación presentada ha ocasionado y en todo caso la disposición definitiva de su sede principal en las condiciones que se proyectaron originalmente.

Una vez finalizada la obra tenemos previsto obtener la certificación internacional LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design) en el segundo semestre de 2018, con lo cual los objetivos medioambientales del Banco, del diseño arquitectónico, de los estudios y diseños de ingeniería, de las especificaciones técnicas y de la construcción misma, estarán alineados y orientados a cumplir con los principales requisitos del sistema de clasificación de edificios sostenibles en la categoría "New Construcción and Major Renovations" del USGBC® (United States Green Building Council); adicionalmente se traduce para nosotros en ahorros significativos en los consumos de agua y energía.

### Infraestructura Tecnológica

En 2016 desarrollamos e implementamos nuevos productos y servicios que buscaron disminuir la incidencia de los costos y gastos en la rentabilidad y aumentar nuestra participación en el mercado, liderados por los procesos de negocio.

Dentro de los principales requerimientos entregados al negocio se encuentran:

- Giro electrónico: Entrega a producción el servicio de giro electrónico, el cual permitirá una vez se masifique descongestionar oficinas, dado que se realizan pagos a través de corresponsales.
- Cuentas maestras: Producción de la solución para administrar las cuentas maestras para cabildos indígenas.
- Cuentas Abandonadas: Se encuentra en producción la funcionalidad de generación de información para cumplir con la reglamentación de cuentas abandonadas que traslada recursos para el Icetex.
- Banca seguros: En el mes de diciembre salió a producción la solución de banca seguros, después de participar activamente en las definiciones solicitadas por el negocio.
- Implementación del aplicativo de ADC con dos modelos de crédito para análisis de consumo.
- Cobro jurídico y garantías especiales para el aplicativo ICS.
- Implementación del servicio de SOI soportado en la integración con ACH y Botón de pagos PSE.
- Se implementa el recaudo a través de PSE para impuestos de la DIAN (aquellos que requieren firma electrónica)
- Se optimizó el proceso de pagos de facturas a proveedores del Banco integrando el sistema de contratación y el de cuentas por pagar de contabilidad al CORE

Bancario, minimizando tiempo de pago a los proveedores y procesos en regionales.

- Implementación de nuevos portafolios en el aplicativo Alfyn para operaciones de renta fija.
- Implementación del módulo de facturación en el sistema de transporte de valores.
- Implementación de los ajustes al proceso a Finagro por el cambio de core de la entidad, proyecto SAVIA.
- Construcción del Web Service para la integración de la tarjeta de crédito y nueva banca virtual los cuales estarán en producción una vez termine el piloto vigente.
- Salida a producción de la herramienta Agrobac, la cual soporta el proceso de originación de crédito (mejoras).

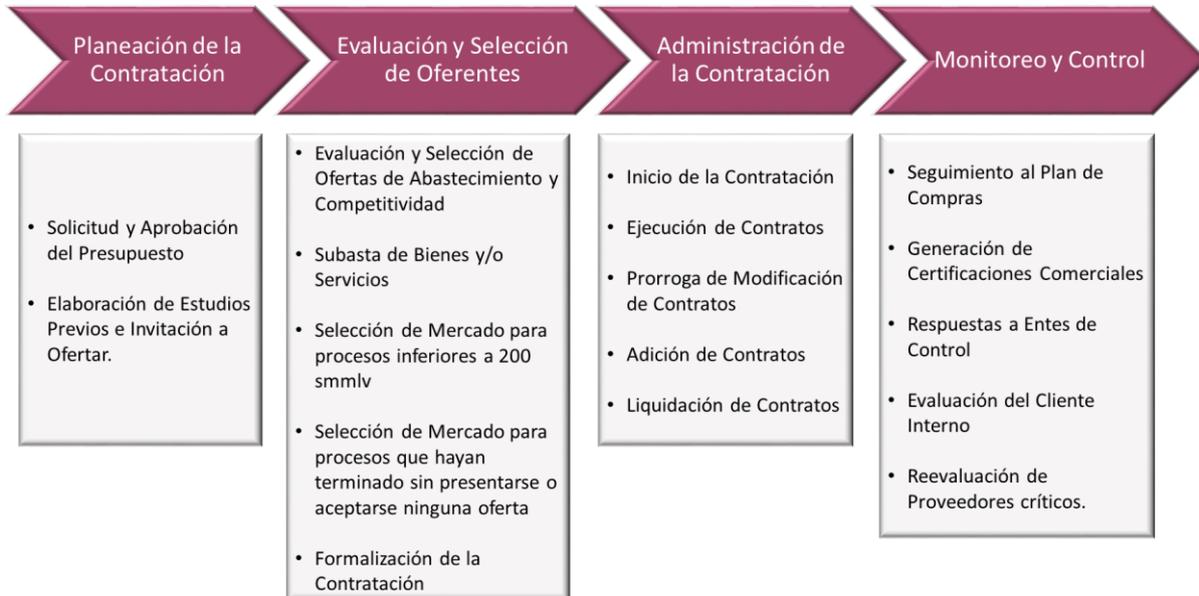
Con el fin de garantizar la operación y continuidad del negocio, durante 2016 nos enfocamos en:

- Implementaciones y actualizaciones en plataformas centrales.
- Puesta en operación de 1,200 impresoras POS en la Red de Oficinas.
- Implementaciones para garantizar la seguridad perimetral, lo que ha permitido evitar 5 millones de eventos maliciosos.
- Garantizar la disponibilidad de la infraestructura.
- Fortalecer los procesos y las acciones que permitan en condiciones normales o de contingencia el normal y continuo funcionamiento del negocio.
- El Contrato de automatización, cuya ejecución comenzó a partir de septiembre de 2016.

## Contratación

En nuestra calidad de empresa contratante administramos de forma integral, eficiente y eficaz los procesos de contratación, para la adquisición o arrendamiento de bienes o la contratación de prestación de servicios, en armonía con el marco normativo que rige al Banco y de conformidad con las necesidades de la Entidad, con el fin de asegurar los diferentes productos y servicios que el Banco ofrece a todos los clientes y usuarios. Así, obtenemos un mayor control, relacionado con la política del SARLAFT, verificación del oferente en el SIRI y en el Boletín de Responsables Fiscales de la Contraloría General de la República.

De este modo, a continuación, representamos nuestro proceso de contratación:



Así mismo, implementamos las siguientes mejoras al proceso:

83

**Categorías de compras:** Estructuramos y asignamos categorías de compras con el fin de especializar a los profesionales universitarios, dando mayor efectividad a las asesorías realizadas, garantizando un acompañamiento al área usuaria desde que surge la necesidad hasta que el correspondiente contrato esté disponible para ejecutarse. Lo cual ha permitido: i) Manejo del proceso transversalmente (inicio al cierre de la contratación), ii) Mejora en el tipo y calidad de las asesorías hacia el cliente interno, iii) Retroalimentación semanal del estado de las solicitudes a las áreas usuarias. Esto se vio reflejado en el resultado de la encuesta satisfacción cliente interno incrementando de un rango de 4.0 a 4.3 sobre 5.0.

**Liquidación de contratos:** Otra actividad importante realizada durante 2016, consistió en el ejercicio de liquidación de contratos, depuración general de la base de contratos desde que el Banco Agrario inició operaciones identificando los contratos que no fueron liquidados y solicitado a las dependencias del Banco a nivel nacional la liquidación o cierre de los mismos.

## Compras

El plan de compras es un instrumento de planificación contractual que permite identificar, gestionar y ejecutar las necesidades de contratación de bienes y servicios de funcionamiento e inversión.

De este modo, el plan de compras fue ejecutado al 84.00%, debido a la gestión de asesorías realizadas, los seguimientos al cronograma de radicación de estudios previos

propuestos por las diferentes dependencias adscritas a Dirección General y otras medidas implementadas en el proceso.

**Tabla N° 6. Ejecución y Ahorro Plan de Compras****(Cifras en millones de pesos)**

Descripción	2015	2016	Variación % frente al 2015
Plan de Compras Aprobado	\$ 446,336	\$ 743,989	67%
Plan de Compras depurado al finalizar la vigencia	\$ 321,552	\$ 610,027	99%
% de ejecución (\$)	63%	68%	9%
Valor total solicitudes de contratación autorizadas	\$ 201,002	\$ 417,696	108%
Gestión de ahorro en negociación	\$ 4,177	\$ 17,110	310%
N° total de solicitudes de contratación exitosa	344	330	-4.0%

**Fuente:** Vicepresidencia Administrativa.

De este modo, con la asesoría prestada a las áreas usuarias frente a la elaboración de estudios previos, y definiciones en la estrategia de contratación se logró un ahorro en la contratación de bienes y servicios del Banco para la vigencia 2016 de \$17,110 millones, así mismo, suscribimos y registramos 798 contratos.

### Proveedores

Los 678 proveedores que tuvieron vínculo contractual con nosotros durante la vigencia 2016, son parte fundamental para soportar la operatividad de la institución, lograr las metas y objetivos del negocio. Es por esto que existe el compromiso de trabajar con transparencia, basado en el régimen jurídico y los principios aplicables a la actividad contractual, que se encuentran regidos por el derecho privado, encontrándose en todo caso sometida a los principios rectores de la función administrativa, así como a los principios de selección objetiva y planeación; así como al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto constitucional y legalmente para la contratación con entidades estatales.

De este modo, durante 2016 se realizaron trámites de pagos a proveedores por un valor aproximado de \$414,000 millones, evidenciando un incremento de 8.80%, frente al año anterior.

Asimismo, se examinó en función de criterios ambientales un estimado del 10.00% de los proveedores contratados, y en función de criterios relacionados con las prácticas laborales el total de los proveedores contratados durante el periodo, ya que, en las invitaciones a ofertar, se establece que el contratista debe acreditar el pago de los aportes a sus empleados de las obligaciones con los sistemas de seguridad social, cuando a ello haya lugar.

The background features a grayscale illustration of a hand holding a comb over a row of dominoes. The hand is positioned as if about to flip the comb, which is currently over the first few dominoes. This visual metaphor represents the concept of risk management and control. The scene is set against a background of a textured, possibly fabric-like surface.

# GESTIÓN DE RIESGO Y CONTROL

## 8. Gestión de Riesgos y Control

Consolidamos la gestión de riesgos enfocando nuestras acciones en maximizar la rentabilidad del Banco, asegurando la sostenibilidad en el largo plazo de acuerdo con los límites de riesgo tolerado y garantizando una plataforma tecnológica integrada, flexible, funcional y segura que permita soportar las necesidades y el crecimiento del negocio. Así mismo optimizamos los procesos asegurando la capacidad de ejecución, transversalidad y trazabilidad.

### Riesgo de Crédito

Con el fin de realizar una adecuada evaluación, calificación, control y administración del riesgo, a través del Sistema de Administración de Riesgo de Crédito, definimos y administramos las políticas, estándares y criterios para mitigar las pérdidas asociadas al incumplimiento de las obligaciones de los deudores o contrapartes del Banco.

En línea con lo anterior y con el objetivo de contar con un proceso de crédito más oportuno y tener mecanismos de gestión más ágiles para fomentar la bancarización e inclusión financiera en 2016, nuestra Junta Directiva aprobó modificar el Manual SARC en la política de garantía, incluyendo normas generales para la aceptación de garantías mobiliarias. Adicionalmente se facultó al Comité de Riesgos para definir los lineamientos y directrices para la aplicación de políticas de crédito, cartera y garantías. Fortalecimos el gobierno corporativo dando claridad a las funciones y responsabilidades de los comités en la política de atribuciones.

Sumado a lo anterior, con el objetivo de disminuir tiempos y devoluciones, optimizamos las listas de requisitos y los formatos de solicitud de crédito, agrupando por tipo de cliente y diferenciamos los requisitos para clientes antiguos del Banco.

Diseñamos herramientas cuantitativas para estresar los indicadores de la cartera en el marco del Esquema de Pruebas de Resistencia (EPR), implementado por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Calibramos el modelo de deterioro de cartera bajo NIIF, incluyendo el tiempo promedio que un crédito con calificación diferente a "A", tarda en presentar un evento de pérdida incurrida (cartera riesgosa).

Priorizamos la estrategia de cobro de cartera, creando modelos de seguimiento para créditos de personas naturales con actividad agrícola de ciclo largo y ciclo corto con saldo de cartera menor o igual \$500.0 millones.

Fortalecimos el proceso de crédito, estableciendo los costos de producción de las actividades agropecuarias más representativas de la cartera de las ocho regionales del Banco bajo metodología de consensos expertos, de esta forma, con el apoyo y conocimiento de los profesionales técnicos de cada región; diseñamos formatos de encuestas para productores de papa y maíz con el fin de obtener información de los costos de producción con soporte estadístico.

Consolidamos 23 estudios sectoriales con 3 nuevos productos agrícolas (Aguacate, caña panelera y cítricos). Formalizamos los lineamientos ambientales para proyectos de inversión con un monto mayor a \$12,000 millones y establecimos los requerimientos mínimos ambientales y sanitarios para financiar las actividades porcícola y acuícola.

## Riesgo de Mercado

Dada la exposición al riesgo por los cambios en el comportamiento de mercado, a través del Sistema de Administración de Riesgo (SARM) continuamos robusteciendo las herramientas de identificación, medición, control y monitoreo. De esta forma nuestra Junta Directiva aprobó directrices y modificaciones en relación a:

- Actualización de las señales y límites de SARM. (Límite de Pérdida y Límite VaR).
- Metodología del cálculo de cupos para contrapartes de capital extranjero o del exterior.
- Actualización de atribuciones y límites de negociación.
- Inclusión de lineamientos para operaciones con Cámara de Riesgos Central de Contraparte.
- Actualización de cupos de créditos para operaciones de tesorería para las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

## Riesgo de Liquidez

A través del monitoreo permanente del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL) mantuvimos el seguimiento a la gestión del libro bancario y de tesorería respecto a la administración de políticas y límites de exposición a factores asociados con la gestión de Riesgo de Liquidez.

Adicionalmente y con el propósito de alinear la gestión de riesgos a la planeación estratégica del Banco y a las mejores prácticas del mercado, llevamos a cabo la implementación del Esquema de Pruebas de Resistencia (EPR). El seguimiento y monitoreo a los sistemas implementados se realizará conforme a las políticas para la aplicación del EPR, aprobadas por nuestra Junta Directiva.

Finalmente, con el propósito de mejorar los estándares de gestión de riesgos, el 70% de los funcionarios de la Gerencia de Riesgo de Mercado se certificaron en la especialidad de Middle Office del Autorregulador del Mercado de Valores AMV, mientras que el 90% de ellos cuenta con la Certificación CQRM – Certified Quantitative Risk Management, con lo cual dimos cumplimiento a los requisitos normativos establecidos.

## Riesgo Operativo

Durante el año 2016, mantuvimos actualizada la base de Riesgos Operativos de los 27 procesos del Banco correspondientes a Dirección General, Regionales y Red de Oficinas, con el fin de identificar los eventos y elementos de riesgo para la entidad, así como los controles que mitigan dichas situaciones.

Trabajamos en conjunto con las unidades de negocio en la construcción, modificación y estructuración de procedimientos, pilotos y nuevos productos conforme las necesidades manifiestas de nuestros clientes y en procura de la optimización de los procesos de la entidad.

Como parte del compromiso de todos los colaboradores de la institución con la gestión de riesgos, capacitamos a todos los funcionarios en riesgo operativo y continuidad del negocio, a través de entrenamientos presenciales y cursos virtuales. Todo lo anterior soportado en un recurso humano calificado; mediante el mejoramiento de las metodologías para el análisis de riesgos y desarrollos tecnológicos que garantizan la seguridad y precisión de la información de riesgos generada.

### **Riesgo de Continuidad del Negocio**

Trabajamos para mantener la operación crítica del Banco en condiciones aceptables ante eventos catastróficos, fortaleciendo la solidez y el respaldo de la operación ante nuestros clientes, para ello realizamos, entre otras, las siguientes actividades:

- Llevamos a cabo el ejercicio de contingencia en el Centro Alterno de Operación con personal de respaldo de las Gerencias Regionales.
- Probamos el plan de continuidad del negocio a los proveedores críticos.
- Sensibilizamos a los integrantes nuevos del Comité de Crisis (Vicepresidentes y Presidente) sobre cómo actuar ante eventos de afectación reputacional y operativa.
- Desarrollamos y documentamos planes de contingencia en procesos no críticos pero importantes.

### **Administración del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)**

Para fortalecer la gestión de la seguridad de la información, en el año 2016 se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Nuestra Junta Directiva aprobó la política general de seguridad de la información, dando atribuciones al Comité de Riesgos para aprobar los lineamientos específicos que apalancan el cumplimiento de la política general.
- Continuamos participando en el grupo de infraestructura crítica nacional, Sector Financiero, del Comando Conjunto Cibernético de Colombia (CCOC), del Ministerio de Defensa Nacional, con el objetivo de generar el borrador del documento CONPES para el fortalecimiento y la consolidación de la ciberseguridad y ciberdefensa en Colombia.
- Definimos campañas de capacitación y sensibilización de cultura de seguridad y protección de la información a través de los medios del Banco (plataforma e-Learning, comunicaciones y cursos por demanda). Con lo cual se obtuvo presencia en la red de oficinas, a través de los medios virtuales, fortaleciendo la cultura de seguridad.
- Logramos medir nuestra exposición al riesgo de fuga de información, a través del monitoreo de las alertas generadas por la herramienta FORCEPOINT - Data Leak Prevention (DLP), haciendo seguimiento a la información sensible copiada en

medios removibles, así como el almacenamiento en URL y al envío de correos a contactos externos.

- Implementamos el Centro de Operaciones de Seguridad (SOC) para alertar el uso inadecuado de atribuciones o inadecuadas configuraciones de acceso por parte de administradores de servidores.
- Detectamos y desactivamos amenazas de modalidades de fraude de "phishing", "pharming", y "malware" del dominio @bancoagrario.gov.co. Así mismo, monitoreamos la exposición de los bins de las tarjetas del Banco expuestas en el mercado negro.
- Ejecutamos pruebas de vulnerabilidades técnicas a la infraestructura tecnológica del Banco, tanto interna como externa, pruebas ethical hacking a las aplicaciones críticas y pruebas de ingeniería social a los funcionarios de la entidad.

### Riesgo de Fraude y Corrupción

En relación a la implementación de riesgos de corrupción al interior del Banco, durante el periodo 2015 – 2016 se realizaron las siguientes actividades:

- Mejoramiento de la herramienta donde se tienen registrados los riesgos de corrupción.
- Actualización al 100% de los riesgos con las Gerencias Regionales y las adscritas a las Vicepresidencias.
- Documentación y divulgación de la política de administración de riesgos de corrupción.

90

### Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)

Fortalecimos el accionar preventivo durante el año 2016, realizamos 67 visitas a la red de oficinas con el objeto de verificar los procedimientos establecidos en el manual SARLAFT.

Adicionalmente, capacitamos a 6,865 funcionarios, haciendo especial énfasis en las políticas, mecanismos y etapas que componen el SARLAFT.

Implementamos mejoras a la herramienta de medición de controles, relacionadas con la confirmación de las referencias del cliente, cuyos insumos se obtienen a través de los resultados de las visitas de verificación de mecanismos y procedimientos SARLAFT y de monitoreo del área de cumplimiento.

## Control Disciplinario Interno

En 2016 la Oficina de Control Disciplinario Interno continuó ejerciendo su función como juez disciplinario a nuestro interior, con independencia y autonomía, ceñida a los principios de legalidad, debido proceso, derecho de defensa y proporcionalidad.

En términos de sanciones a funcionarios, se presentó un aumento del 8.00%, en el número de funcionarios sancionados, respecto al año anterior, notándose un incremento en la sanción de suspensión en el ejercicio del cargo, que pasó de 61 funcionarios sancionados en el 2015, a 80 en el 2016, lo que significa un aumento del 31.00%, variación que obedece al propósito institucional de exigir a los funcionarios el cumplimiento de los procedimientos establecidos. Por su parte la sanción de destitución disminuyó en 30.00% debido a un mayor acatamiento de los principios de transparencia y honradez.

En términos del nivel de calidad y/o acierto de las decisiones tomadas por la Oficina de Control Disciplinario Interno, obtuvimos un 87.00%, medido en razón de la confirmación, modificación o revocación que realiza la Segunda Instancia, a cargo de la Presidencia de la Entidad, al resolver los recursos interpuestos por los sujetos procesales y según las decisiones tomadas por los jueces de la República con ocasión de las acciones judiciales interpuestas por los interesados.

## Sistema de Control Interno

El Sistema Integral de Gestión y Control SIGYC, comprende el Modelo Estándar de Control Interno, el Sistema de Gestión de la Calidad, y el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información. Dicho Sistema reflejó en una disminución de 12.00% en no conformidades reportadas, pasando de 5.6 a 4.9 por informe, lo que permite evidenciar el mejoramiento en el cumplimiento de sus requisitos.

Mantuvimos la certificación ISO 27001:2013 en los subprocesos de Operaciones de Tesorería en Moneda Legal y Extranjera, en los procedimientos de Riesgo de Seguridad de la Información y Gestión para el Control y Monitoreo de Acceso y Manos Remotas al Centro Principal de Procesamiento. Así mismo, mantuvimos las certificaciones ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009.

Finalmente, nuestro Sistema de Control Interno obtuvo una calificación de 3.6 según la Revisoría Fiscal, de 3.5 por parte de la auditoría interna y 95.25% de acuerdo a la evaluación realizada por la Función Pública (vigencia 2015).

## Sistema de Control Contable y Financiero

En cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los representantes legales de los emisores de valores en el artículo 47 de la ley 964 de 2005 y la circular externa 029 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia, implementamos procedimientos de Revelación y Control de la Información Financiera, que aseguran su adecuada presentación basados en el Monitoreo y Aseguramiento Contable aplicado sobre los datos reconocidos en el Sistema de Información Contable y el desarrollo gerencial a cargo de los dueños de los procesos responsables, entre otras, de las siguientes gestiones:

- Administrar y controlar el desempeño de los procesos con impacto en los Estados Financieros.
- La correcta ejecución de los diferentes procedimientos de control operativo.

De acuerdo con el último informe de la Contraloría (2015), nuestro Sistema de Control Interno Contable obtuvo una calificación de eficiente y la opinión sobre los estados financieros de la entidad para el año 2015, no cambió con relación al año 2014, en el cual se emitió opinión sin salvedades.

Finalmente, el informe de la Contraloría concluye que contamos con políticas, procesos, y procedimientos claramente establecidos para el registro, control y generación de la información contable, lo cual brinda confiabilidad sobre las cifras e información revelada en los estados financieros.

### Auditoría Interna

La Oficina de Auditoría Interna como evaluador independiente y de acuerdo al Plan Anual 2016 aprobado por el Comité de Auditoría de la Junta Directiva, verificó la evolución del Sistema de Control Interno (SCI) realizando 88 Auditorías en dirección general y 486 en la red de oficinas, para un total de 574 efectuadas frente a 578 planeadas, lo cual representó un grado de ejecución del 99.30%.

En relación con las actividades administrativas realizadas en el período, merecen destacarse:

- Encuentro Nacional de Auditoría, con énfasis en la sensibilización y capacitación sobre el valor agregado que deben generar los trabajos de auditoría, con calidad y procurando la consecución de los objetivos estratégicos del Banco.
- Certificamos y optimizamos las competencias de 44 funcionarios como auditores internos en Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.
- Mejoramos y actualizamos los Mapas de Riesgos Operativo y Seguridad de la Información, así como también las Tablas de Retención Documental -TRD de la Oficina de Auditoría Interna.
- Actualizamos el Manual de Auditoría conforme a lo aprobado por el Comité de Auditoría en su sesión No. 106 del 25 de octubre de 2016.

### Comités de Auditoría

Conforme a lo previsto en el numeral 6.1.2.1.15 del Capítulo IV, Título I Parte I de la Circular Básica Jurídica 29 de 2014, el Comité de Auditoría rendirá un informe para la Junta Directiva para que por conducto de ésta sea presentado al máximo órgano social:

El Comité de Auditoría sesionó durante el año 2016 en trece oportunidades, así:

- Sesión del 14 de enero, según consta en Acta No.096.
- Sesión del 23 de febrero, según consta en Acta No.097.
- Sesión del 8 de marzo, según consta en Acta No.098.
- Sesión del 26 de abril, según consta en Acta No.099.

- Sesión del 24 de mayo, según consta en Acta No.100.
- Sesión del 28 de junio, según consta en Acta No.101.
- Sesión del 12 de julio, según consta en Acta No.102.
- Sesión del 2 de agosto, según consta en Acta No 103.
- Sesión del 23 de agosto, según consta en Acta No 104.
- Sesión del 20 de septiembre, según consta en Acta No.105.
- Sesión del 25 de octubre, según consta en Acta No.106.
- Sesión del 1° de noviembre según consta en Acta No.107.
- Sesión del 6 de diciembre según consta en Acta No.108.

La conformación del Comité se encuentra acorde con lo establecido en el numeral 6.1.2.2 del Capítulo IV, Título I Parte I de la referida circular, y en cumplimiento a lo dispuesto en el numeral 6.1.2.4, ibídem, el Comité de Auditoría agotó la frecuencia de las reuniones indicadas y otras extraordinarias de acuerdo a las necesidades del Banco.

### **Modelo de Mejora Continua y Plan de Mejoramiento**

Con relación a la Cuenta Anual Consolidada de la vigencia de 2015, la CGR mediante su informe CGR-CDGPIF de junio de 2016, conceptuó que contamos con un Sistema de Control Interno eficiente otorgando confiabilidad para el manejo de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos y metas propuesta para la vigencia señalada. De igual manera, emitió opinión sin salvedades sobre los estados financieros, es decir, su presentación fue razonable al igual que los resultados de sus operaciones.

# GESTIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL



## 9. Gestión Social Y Ambiental

- G4-LA9, G4-LA11, G4-10, G4-11, G4-15, G4-EC6, G4-40, G4-LA13, G4-EC3, G4-LA1,
- G4-LA5, G4-EN2, G4-EN3, G4-EN4, G4-EN6, G4-EN8, G4-EN13 G4-EN15, G4-EN16,
- G4-EN17, G4-EN19, G4-EN27, G4-EN29, G4-EN31

### Cultura y Talento Humano

Trabajamos en diferentes actividades enfocadas a desarrollar el talento humano como pilar para la ejecución de la estrategia.

### Beneficios para los Colaboradores

**Política Salarial y Beneficios para Funcionarios:** El 15 de diciembre nuestra Junta Directiva, aprobó la nueva política de compensación del Banco, de esta forma, modificamos la estructura salarial e implementaremos un nuevo esquema de compensación variable.

**Líneas de Crédito para Vivienda, Educación y libranza:** En el mes de abril, implementamos la línea de crédito de vivienda para empleados, lo cual nos permitió aprobar 126 créditos, superando así la meta establecida de 116.

Así mismo, aprobamos 26 créditos educativos y otorgamos concepto de elegibilidad a 6,537 solicitudes de crédito de libranza, contribuyendo así a la formación y progreso de nuestros funcionarios.

**Reconocimiento por Permanencia:** Continuamos con el reconocimiento a nuestros colaboradores con un tiempo de antigüedad mayor a cinco años, es así como en 2016, exaltamos la labor de 674 funcionarios.

**Actividades de Desarrollo:** Anualmente formamos a nuestros funcionarios a través de la "Escuela de Liderazgo", brindándoles herramientas para mejorar el desempeño personal y del equipo de trabajo, abordando temas como la efectividad en la comunicación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo entre otros.

Contamos con la participación de 1,006 funcionarios, donde se trataron temas como: Administración de diferentes personalidades, innovación, liderazgo situacional, motivación y gestión de personas.

La participación en la escuela de liderazgo fue la siguiente:

**Tabla N° 7. Escuela de Liderazgo**

Dirección General	Regionales	Población Objetivo	Población Participante	% de Cumplimiento
219	787	1,049	1,006	96%

Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana.

**Capacitación y Educación:** Ejecutamos nuestro plan anual de capacitación (RAC – Ruta al conocimiento), de acuerdo a las necesidades de los diferentes niveles jerárquicos y regidos por el principio de equidad, registrando así un promedio de 25 horas de capacitación por colaborador.

**Tabla N° 8. Relación de Horas de Capacitación por Empleado**

	Mujer	Hombre	Total
Total horas de capacitación de los empleados	110,044	88,222	198,266
N° de empleados	4,644	3,392	8,036
<b>Promedio horas de capacitación por empleado</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>25</b>

**Fuente:** Vicepresidencia de Gestión Humana.

**Evaluación de Desempeño:** Para valorar el rendimiento de nuestros colaboradores frente a los objetivos planeados, los líderes evalúan el desempeño de sus equipos de trabajo de forma anual, con un seguimiento semestral. El porcentaje de funcionarios que fueron evaluados entre enero de 2015 y enero de 2016 por género fue el siguiente:

**Tabla N° 9. Evaluación de Desempeño por Género**

Fase	Género	Base de Medición		N° Funcionarios		% de Participación
		Total	Género	Evaluated	Pendientes	
Fase IV - Evaluación Final 2015	Femenino	6,715	2,875	2,778	97	97%
	Masculino		3,840	3,722	118	97%

**Fuente:** Vicepresidencia de Gestión Humana.

Adicionalmente a continuación presentamos el porcentaje de empleados que realizó la evaluación de desempeño, desglosado por nivel jerárquico.

**Tabla N° 10. Evaluación de Desempeño por Nivel Jerárquico**

Nivel	Base de Medición	N° de funcionarios		% de Participación
		Evaluated	Pendientes	
Estratégico	22	22	-	100%
Ejecutivo	201	197	4	98%
Táctico	1,264	1,229	35	97%
Contribuyente	5,228	5,052	176	97%
<b>Total</b>	<b>6,715</b>	<b>6,500</b>	<b>215</b>	<b>97%</b>

**Fuente:** Vicepresidencia de Gestión Humana

**Medición Ambiente Laboral:** Desde el año 2009 realizamos la medición e intervención de ambiente laboral a través del modelo Great Place TO WORK, donde identificamos la percepción que tienen nuestros colaboradores frente a la Entidad.

Los resultados de esta medición reflejaron un índice de ambiente laboral de 68.4 en 2015, mientras que en 2016 fue de 70.7. De esta forma, se evidencian los esfuerzos que hemos realizado para hacer de nuestro Banco un gran lugar para trabajar.

### Estructura de la Planta

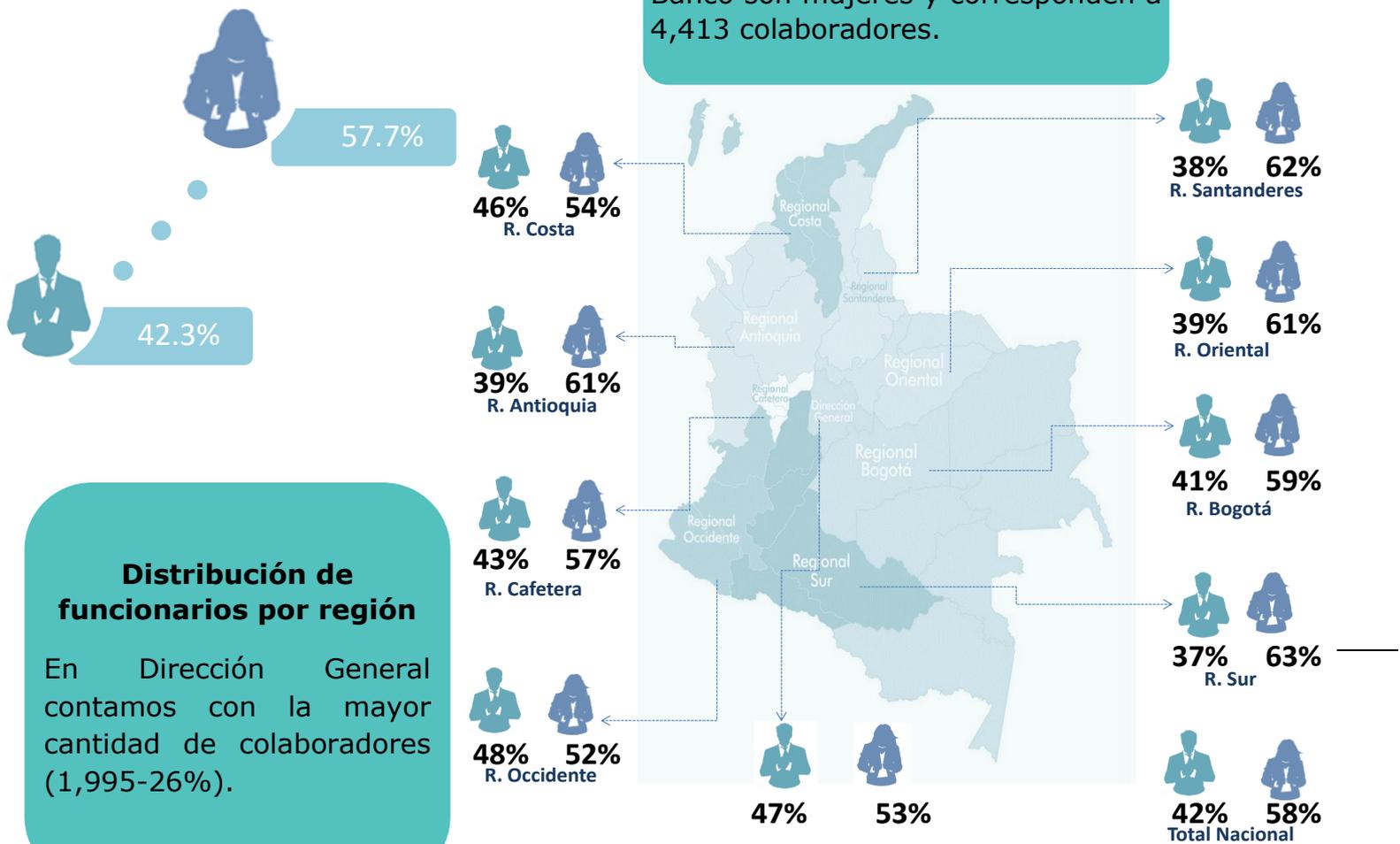
El Departamento Administrativo de la Función Pública mediante Decreto N° 4896 de 2011 reguló el tamaño de nuestra planta a la cual se complementa el personal en misión necesario para atender los crecimientos naturales del negocio. Así mismo, mediante Decreto 2656 de diciembre 27 de 2014 se modificó la estructura organizacional del Banco con la creación de la Vicepresidencia Ejecutiva, adscrita directamente a la Presidencia.

La planta aprobada es de 6,416 funcionarios, de los cuales 2 son empleados públicos y 6,066 se encuentran contratados por el Banco con contrato a término indefinido con cláusula presuntiva y existen 127 cargos bajo la modalidad de contrato a término fijo.

A lo anterior se le adicionan como apoyo a la operación 320 aprendices en cumplimiento de la normatividad y 1,139 trabajadores en misión asignados tanto a proyectos, como a la atención temporal de convenios, reemplazos de incapacidades y licencias.

De este modo, al cierre del año contábamos con cerca de 7,654 funcionarios, donde el 57.70% son mujeres.

El **57.7%** de los funcionarios del Banco son mujeres y corresponden a 4,413 colaboradores.

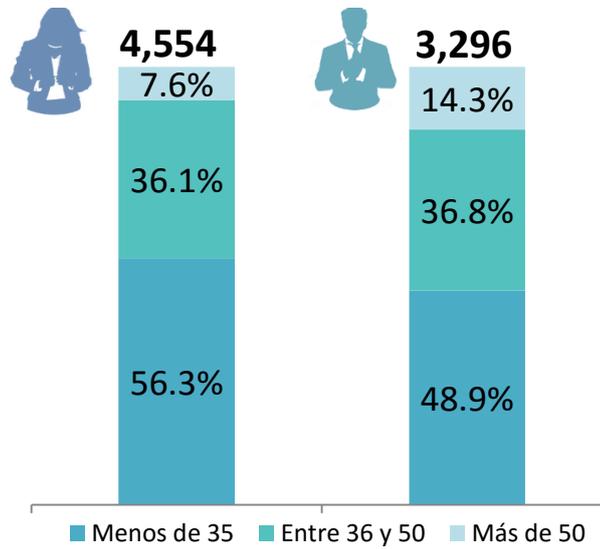


N°	Regional	Total
1	Cafetera	429
2	Santander	631
3	Costa	642
4	Oriental	686
5	Occidente	753
6	Sur	781
7	Bogotá	878
8	Antioquia	859
9	Dir. General	1,995
<b>Total</b>		<b>7,654</b>

Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana.

Por rango de edades, nuestros colaboradores se distribuyeron principalmente en menos de 35 años, seguido del grupo de entre de 36 y 50 años y en una menor proporción por los mayores de 50 años.

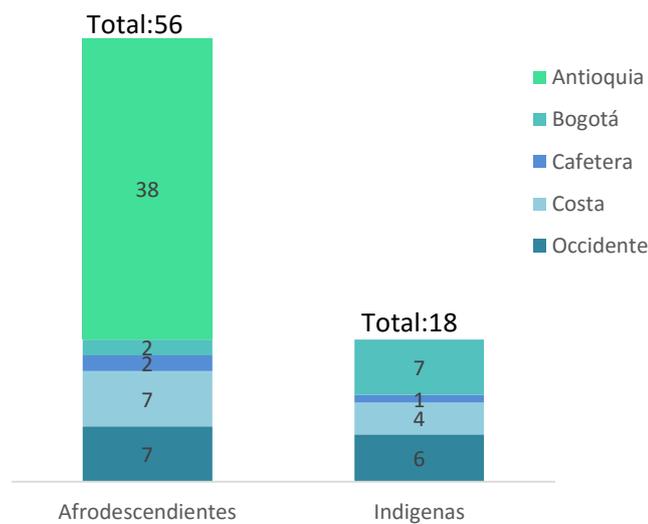
**Gráfico N° 42. Funcionarios por Rango de Edad y Género**



Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana

Respetamos la diversidad de etnias de nuestro país, es así como a diciembre de 2016 contamos con la colaboración de 74 funcionarios de los grupos minoritarios raizal e indígena.

**Gráfico N° 43. Grupos Minoritarios - Raizal e Indígena**



Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana

De otro lado, no poseemos ningún tipo de convenio colectivo o sindical.

## Niveles Jerárquicos y Proceso de Selección de la Alta Dirección

Por nivel jerárquico nuestra planta se encuentra distribuida en cuatro niveles, concentrándose el 76.30% en los cargos del nivel contribuyente y el 20.00% en el táctico.

Cabe resaltar que el 100% de altos directivos (Presidente, Secretario General, Vicepresidentes y Gerentes Regionales) contratados en el año 2016, proceden o se encuentran radicados en las ciudades donde desempeñan su labor.

El proceso de selección de los miembros de la alta dirección, de conformidad con lo previsto en los estatutos, lo llevamos a cabo a través de Head Hunters y nuestro Comité de Gestión Humana delegado de la Junta Directiva evalúa las ternas presentadas y adelanta las entrevistas, con el fin de conocer y analizar el ajuste de los candidatos en lo referente a educación, experiencia y competencias para el desempeño del cargo.

La decisión de la selección, se enmarca en la transparencia e independencia de opinión del Comité, que hace una recomendación a la Junta Directiva en pleno para la disposición final, enfocada en el impacto, proyección y experiencia del aspirante, factores que garantizarán una adecuada gestión al interior de la entidad.

## Composición del Nivel Jerárquico

Estratégico	Ejecutivo	Táctico	Contribuyente
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presidente</li> <li>•Vicepresidentes</li> <li>•Gerentes Regionales</li> <li>•Secretario General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Asesor</li> <li>•Gerentes</li> <li>•Subgerentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Coordinadores</li> <li>•Directores</li> <li>•Subdirector</li> <li>•Profesional senior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Asesores</li> <li>•Cajeros</li> <li>•Profesional Universitario</li> <li>•Profesional Operativo</li> <li>•Oficial operativo y de soporte</li> <li>•Secretarias</li> </ul>

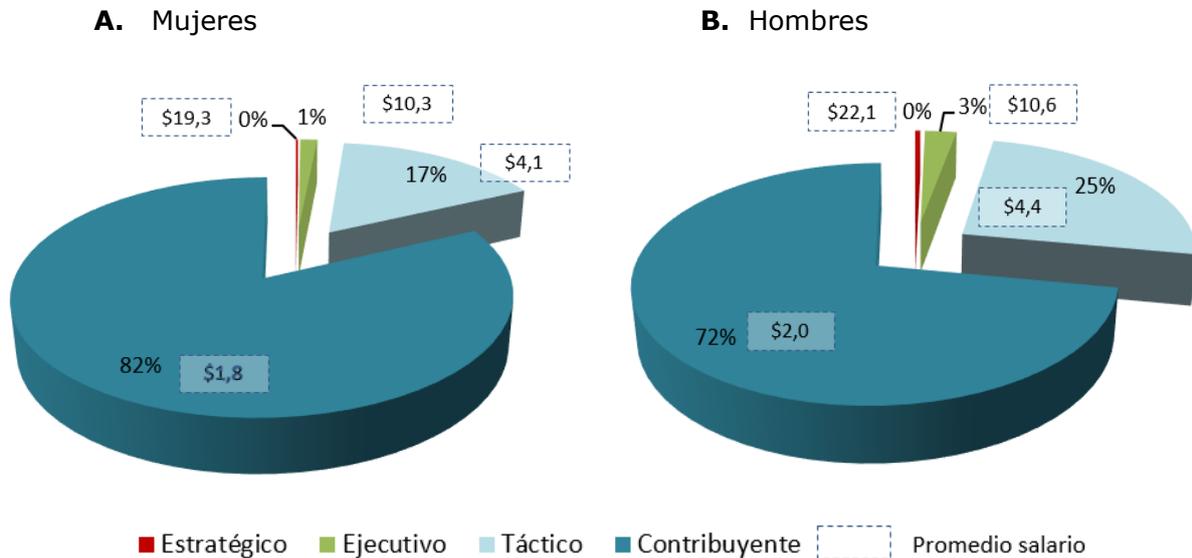
Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana.

## Aspecto Salarial y Prestacional

Nuestra retribución salarial está definida según la categoría profesional que el colaborador ocupa dentro de la Entidad y cumple con los valores organizacionales de equidad, transparencia y responsabilidad social al asignar los salarios basados en una escala previamente definida.

Los beneficios obligatorios son cubiertos en su totalidad y otorgados conforme lo establece la ley y nuestra normatividad. De esta forma, sobre el salario de cada colaborador realizamos los pagos correspondientes de ley y adicionalmente, contamos con una prima de vacaciones y una bonificación por recreación.

**Gráfico N° 44. Salario Promedio por Género y Nivel Jerárquico**  
(Cifras en millones de pesos y porcentaje de colaboradores)



Fuente: Vicepresidencia de Gestión Humana.

### Rotación de Personal

Al cierre del 31 de diciembre de 2016 el comportamiento del índice de rotación de personal acumulado fue de 5.79%, lo cual significó promedios mensuales de ingresos de 43 funcionarios versus un número de 52 desvinculaciones.

Este año contamos con una cobertura promedio de planta del 96.00% y promocionamos a 273 funcionarios en los diferentes niveles de cargos, logrando de esta manera que el 36.00% de los cargos cubiertos susceptibles de promoción se cubrieran con personal interno.

Adicionalmente, durante la vigencia 2016 se observó que el índice total de ausentismo de nuestros colaboradores fue de 1.23 % en mujeres 1.07% en los hombres.

### Salud y Seguridad en el Trabajo

De acuerdo a la legislación vigente, convocamos a nuestros colaboradores a participar en la conformación y elección de sus representantes en el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo; como empleadores nombramos directamente nuestros representantes al Comité y los funcionarios eligen los suyos mediante votación libre.

Para el año 2016 el total de participantes fue de 108 personas a nivel nacional, lo cual correspondió a un porcentaje del 1.70%.

## Gestión Social

A través de nuestra red de oficinas y amplia cobertura, apoyamos al Gobierno en el desarrollo de los programas estatales.

Como resultado del proceso de adjudicación de la nueva licitación a través de Colombia Compra Eficiente, estamos atendiendo 749 municipios para Más Familias en Acción, y toda la población a nivel nacional del programa Jóvenes en Acción, así como el pago de desplazados con la Unidad de Atención a las Víctimas de la Violencia - UARIV.

A continuación, relacionamos los pagos de gobierno ordenados para atender a los beneficiarios de Mas Familias en Acción, víctimas de la violencia, desplazados, Adulto Mayor, entre otros.

<p><b>DPS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias en su tierra con 15 mil transacciones por valor de \$38,356 millones.</li> <li>• Jóvenes en acción con alrededor de 659 mil transacciones por valor de \$308,176 millones</li> <li>• Más familias en acción , donde se hicieron 8.5 millones de operaciones por valor de \$1,2 billones</li> <li>• Produciendo por mi futuro, del cual fueron 9,338 giros por valor de 14,007 millones</li> </ul>
<p><b>Consortio Colombia Mayor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximadamente 1,3 millones de pagos por \$174,702 millones.</li> </ul>
<p><b>Unidad de Atención y Reparación Integral de Víctimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 340,425 pagos por \$793,784 millones</li> </ul>
<p><b>Fiduprevisora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ola Invernal: 23,278 pagos por valor de \$27,829 millones</li> </ul>
<p><b>Otros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias guardabosques: 6,807 pagos por \$5 mil millones.</li> </ul>

**Fuente:** Gerencia Operativa de Convenios.

Como administradores del programa de vivienda de interés social rural (VISR) entregamos 18,470 soluciones de vivienda para reducir el déficit de vivienda al sector rural y mejorar la calidad de vida de nuestros campesinos.

Así mismo, en el marco de nuestro programa de Gestión Social realizamos algunas actividades de voluntariado con el apoyo de nuestros funcionarios, dentro de las cuales se destaca la ayuda de los funcionarios del Banco:

- Enviamos alimentos no perecederos, elementos de aseo, ropa, sábanas, toallas, colchonetas y cobijas, para ayudar a nuestros compañeros de la oficina de Condoto, debido a la situación de desbordamiento del río en esa zona.
- Obsequiamos regalos a 132 niños de la Fundación Hogar, Luz y Vida.

## Gestión Ambiental

Tuvimos una mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios, a través del desarrollo de jornadas de sensibilización que han permitido aumentar la comprensión sobre la necesidad de proteger el planeta y hacer uso racional los recursos naturales a nivel individual y colectivo.

En relación con nuestro impacto ambiental en 2016 avanzamos en los siguientes puntos:

El Banco Agrario continuó siendo parte de la iniciativa voluntaria del Programa de Gestión Ambiental Empresarial de la Secretaria Distrital de Ambiente de Bogotá. De esta manera, se destaca que los tres edificios inscritos en el programa alcanzaron este año el nivel II, que significa un mayor compromiso ambiental con el distrito.

La meta de reducción de la huella de carbono fue superada en un 28,6%, debido a que se plantearon 11 programas de reducción para el total de fuentes de emisión de gases de efecto invernadero en el Banco a nivel Nacional.

Se presentó un ahorro del 24.00% en el consumo de energía y de un 26.00% aproximadamente en el consumo de agua.

Durante el 2016 se adelantó la consultoría que nos permita desarrollar el proceso de contratación e implementación del sistema solar fotovoltaico en la oficina de Aracataca (Magdalena) en el 2017. Con la instalación de este sistema se espera garantizar la calidad de la energía, carga eléctrica requerida, disminución del gasto vía servicio de energía y especialmente, permitir la utilización de energía limpia y renovable.

Como ya informamos, esperamos que, con la finalización de la obra de remodelación del edificio de dirección general, obtener la certificación internacional LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design).

## Cultura Verde

Desde 2015 venimos desarrollando jornadas de sensibilización que han permitido aumentar la comprensión sobre la necesidad de proteger el planeta y hacer un uso racional de los recursos naturales a nivel individual y colectivo. Por tal motivo en 2015 se lanzó la campaña nacional "*Enciende tu Cultura Verde*" y en 2016 "*Respira y Enciende Tu cultura verde*", con jornadas vivenciales en cada regional orientadas a recordar y fortalecer los mensajes difundidos en el 2015 relacionados con el uso eficiente del agua, energía y papel, transportarse de manera más amigable y manejar adecuadamente los residuos.

Las jornadas lograron capacitar y sensibilizar a 450 funcionarios en áreas protegidas de la región y parques naturales o ecológicos, con el fin de permitir un mayor entendimiento de la necesidad de cambiar nuestros hábitos de comportamiento y así contribuir a la reducción del consumo de recursos en el Banco y de la generación de

emisiones de gases de efecto invernadero que están asociadas. De igual manera, se desarrolló una campaña virtual de reducción de emisiones que permitió difundir el mensaje de Responsabilidad ambiental por medios electrónicos a todos los colaboradores del Banco a nivel nacional.

También se identificaron alternativas que tuvieran la posibilidad de ser implementadas desde un punto de vista económico y operativo para lograr una reducción del 5.00% frente al año 2015. La meta de reducción fue superada en un 28.60%, debido a que se plantearon once (11) programas de reducción para el total de fuentes de emisión de gases de efecto invernadero en el Banco a nivel Nacional, a la sensibilización del proceso y al compromiso de los colaboradores del Banco para reducción con pequeñas acciones la Huella de Carbono.

En consecuencia, obtuvimos los siguientes ahorros en nuestra gestión de recursos del medio ambiente:

- De los 205 productos que conforman los catálogos de formas bancarias, aseo y cafetería, útiles y papelería, 156 disminuyeron su consumo. Dentro de los datos más importantes se reflejan los siguientes productos con porcentajes de ahorro: Azúcar blanca refinada con un 36.00% de ahorro, perforadoras 48.00% de ahorro, papel higiénico regular 46.00%, carpeta de gestión documental oficina 35.00%, toalla manos 32.00%. El ahorro monetario es de \$42.0 millones.
- A partir del año 2015 se puso en marcha la negociación realizada con EMGESA para el ahorro en consumo de luz y energía en el edificio de dirección general, pasando del modelo de facturación por bolsa a tarifas piso y techo, definidas por 5 años de la vigencia 2015 a 2019, registrándose un ahorro del 24.00%; es decir, \$213.0 millones, reflejados en pagos que pasaron de \$50.0 millones a \$29.0 millones de pago promedio mensual en el 2016, equivalentes en consumo (julios) de 294802710 en el 2015 y de 9025180 julios por segundo en el 2016.
- Se resalta que se registró un consumo de agua para el año 2016 de 11.954 metros cúbicos, lo cual significó un ahorro aproximado del 26.00%, dada la coyuntura de la remodelación del edificio de dirección general se presentó una disminución considerable en el valor de las facturas, pasamos de pagar \$69.0 millones a \$46.4 millones en el 2016.

## Gastos e Inversiones Ambientales

Teniendo en cuenta los compromisos del Banco con la gestión ambiental del país, así como las dificultades y deficiencias energéticas de varias oficinas que no están interconectadas a la infraestructura eléctrica nacional, durante el 2016 se adelantó una consultoría por un valor de \$16.0 millones, con el fin de contar con las especificaciones técnicas y el estudio de mercado, que nos permita desarrollar el proceso de contratación e implementación del sistema solar fotovoltaico en la oficina de Aracataca (Magdalena) en 2017. Con la instalación de este sistema se espera garantizar la calidad de la energía, carga eléctrica requerida, disminución del gasto vía servicio de energía y especialmente, permitir la utilización de energía limpia y renovable.

Por otra parte, se destaca el contrato para la eliminación de documentos sin valor archivístico y reciclado de materiales biodegradables en las dependencias de dirección general del Banco. El proveedor realiza la recolección, clasificación y eliminación segura de los materiales y en contraprestación entrega al Banco, el porcentaje equivalente de cajas de archivo de oficina, referencia X200. De esta manera, la Entidad dispone de

forma adecuada sus residuos y al mismo tiempo, evita el gasto por adquisición de dicho insumo, el cual es distribuido en la red de oficinas y sedes administrativas. Adicionalmente, invertimos \$6,951 millones en contratación, instalación y puesta en funcionamiento de equipos de aires acondicionados para 94 oficinas a nivel nacional, pasando de un refrigerante contaminante (R-22) a uno ecológico (R-410).

Respecto a los gastos de educación y capacitación ambiental la inversión para el año 2016 fue de \$32.3 millones.

### Emisiones de Gases de Efecto Invernadero

Para la realización de los cálculos de las emisiones de gases de efecto invernadero se emplearon dos metodologías: i) el nivel metodológico 1 y 2, en conformidad con las buenas prácticas sugeridas por las Directrices del IPCC 2006 (Intergovernmental Panel on Climate Change) (quema de combustibles fósiles, residuos sólidos y aguas residuales), ii) el Greenhouse Gas Protocol (Sistemas de refrigeración, energía eléctrica, consumo de papel).

Por su parte, el cálculo de las emisiones de los gases dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), metano (CH<sub>4</sub>), óxido nitroso (N<sub>2</sub>O) e hidrofluorocarbonos (HFC), se utilizó el método que consiste en combinar la información sobre el alcance hasta el cual tiene lugar una actividad humana (denominado datos de la actividad o AD, del inglés activity data) con los coeficientes que cuantifican las emisiones o absorciones por actividad unitaria, denominados factores de emisión (EF, del inglés, emission factors). Por consiguiente, la ecuación básica es:

$$\text{Emisiones} = \text{AD} * \text{EF}$$

105

La consolidación del inventario de GEI se realizó por medio del enfoque de control, en el cual se cuantifican todas las emisiones y/o remociones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) provenientes de operaciones sobre las que la organización tiene control operacional y/o control financiero. Los Gases de efecto invernadero incluidos en el inventario con su respectivo potencial de calentamiento global son:

- Dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) 1 PWG.
- Metano (CH<sub>4</sub>) 25 PWG.
- Óxido nitroso (N<sub>2</sub>O) 298 PGW.
- HFC's: R/22 1810 PGW.

Fuentes directas o Alcance 1: Fugas de gases de los sistemas de refrigeración: 586.29 tCO<sub>2</sub>e (2014), 509.62 tCO<sub>2</sub>e (2015), 188.72 tCO<sub>2</sub>e (2016).

Fuentes indirectas o Alcance 2: Uso de energía del sistema interconectado nacional: 4366.8 tCO<sub>2</sub>e (2014), 3375.8 tCO<sub>2</sub>e (2015) y 3444.3 tCO<sub>2</sub>e (2016).

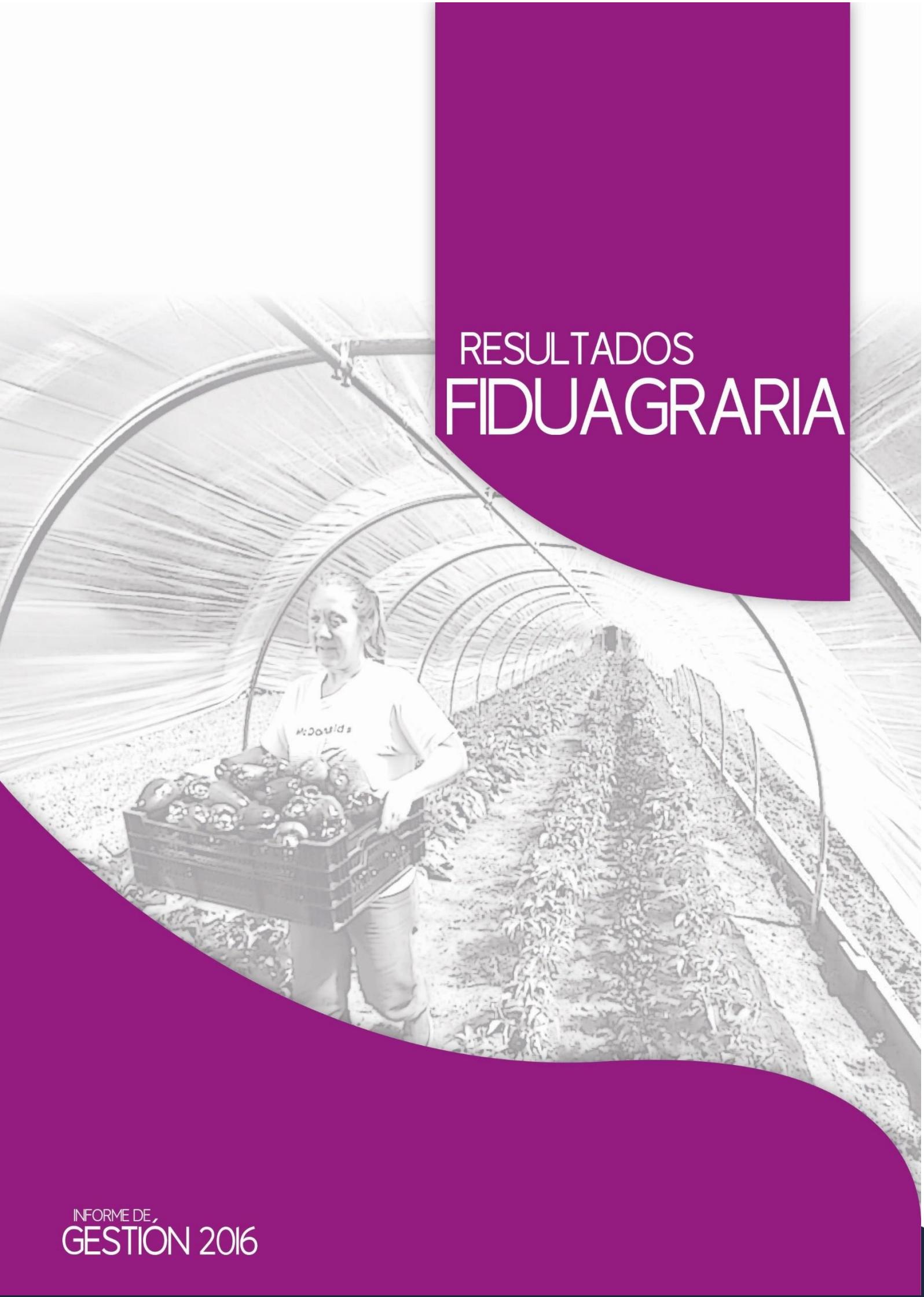
Fuentes Otras indirectas o Alcance 3: Transporte aéreos que utilizan los funcionarios y colaboradores de Banco, el uso de papel de oficina, manejo y tratamiento de los residuos sólidos y aguas residuales: 1656.9 tCO<sub>2</sub>e (2014), 1602.8 tCO<sub>2</sub>e (2015), 1571.7 tCO<sub>2</sub>e (2016).

Las emisiones de gases de efecto invernadero relacionadas con las fuentes indirectas del inventario, son únicas y exclusivas derivadas de la utilización de energía del sistema interconectado de Colombia. Es decir que la reducción para el año 2016 es de 68.51 tCO<sub>2</sub>e equivale a 344.246 kW ahorrados a nivel nacional.

Desde la implementación de la gestión de gases de efecto invernadero en el Banco, se ha logrado una reducción de 1405.2 tCO<sub>2</sub>e partiendo de la línea base de 2014, así:

- Fuentes directas o Alcance 1: 85.1 tCO<sub>2</sub>e.
- Fuentes indirectas o Alcance 2: 922.5 tCO<sub>2</sub>e.
- Fuentes Otras indirectas o Alcance 3: 397.6 tCO<sub>2</sub>e.

A la fecha el Banco no ha recibido ningún tipo de sanción relacionada a incumplimiento de la legislación ambiental.



# RESULTADOS FIDUAGRARIA

## 10. Resultados Fiduagraria

➤ G4-17

FIDUAGRARIA S.A., fue creada el 18 de febrero de 1992 corresponde a una Sociedad Anónima de economía mixta sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, sometida al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Al cierre de 2016, la composición accionaria de la Fiduciaria fue la siguiente:

**Tabla N° 11. Composición Accionaria Fiduagraria**

Persona Jurídica	Participación Accionaria
Banco Agrario de Colombia	93.70%
Gasin y Cía S.A.S*	4.28%
Fondo Nacional de Garantías	1.99%
Dr. Luis Fernando Ramírez	0.03%
Dr. Rafael Hernando Lara Mayorga	0.01%

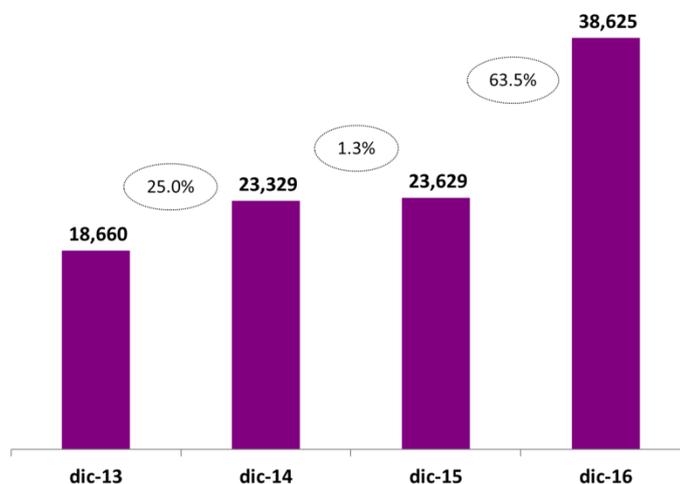
**Fuente:** Fiduagraria. \*Usufructo del 100% a favor de Pedro Emiro Mejía Mejía.

108

### Situación Financiera

Los ingresos operacionales de la sociedad registraron un valor acumulado de \$38,625 millones, lo que representó un incremento del 63.00% respecto al mismo corte del año 2015 (\$23,629 millones).

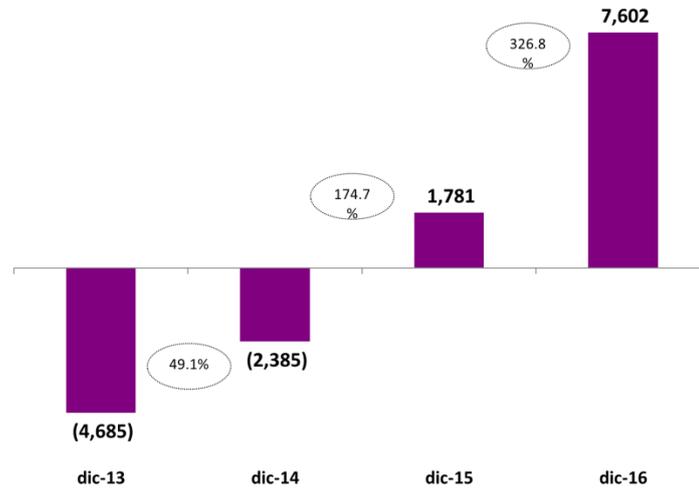
**Gráfico N° 45. Ingresos Operacionales**  
(Cifras en millones de pesos)



**Fuente:** Gerencia de Desarrollo Corporativo, Fiduagraria.

La utilidad neta de la sociedad se ubicó en \$7,602 millones, presentando una tasa anual de crecimiento del 327.00%.

**Gráfico N° 46. Utilidad Neta**  
(Cifras en millones de pesos)



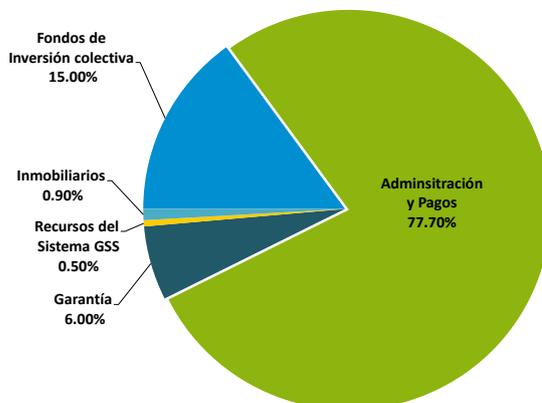
**Fuente:** Gerencia de Desarrollo Corporativo, Fiduagraria.

Por su parte, el patrimonio presenta un crecimiento del 13.38%, pasando de \$31,476 millones en 2015 a \$35,689 millones en 2016.

### Administración de Negocios Fiduciarios y Carteras Colectivas

A diciembre de 2016, el valor de los activos administrados en los Fondos de Inversión Colectiva ascendió a \$741,619 millones, resultado superior en \$223,087 millones comparado con el mismo periodo de 2015 (\$518,532 millones).

**Gráfico N° 47. Distribución Activos Fideicomitidos  
(Diciembre 2016)**



**Fuente:** Gerencia de Desarrollo Corporativo, Fiduagraria.

### Otros Asuntos de Interés

En marzo de 2016, la sociedad lanzó el fondo de capital privado “*Campo Fértil*”, cuyo objetivo es financiar proyectos agropecuarios y de desarrollo rural, y se espera atraer recursos por \$1.0 billón procedentes del sector privado, local e internacional.

Por otra parte, la alianza Fiduagraria – Banco Agrario en la línea de negocios de crédito asociativo en el año 2016, se administraron recursos líquidos en Fondos de Inversión Colectiva de clientes, por valor aproximado de \$187,000 millones.

Así mismo, la sociedad suscribió un negocio fiduciario de impacto nacional, cuyo objeto es la administración de los pagarés - libranza, el cual se ha venido ejecutando en cuatro etapas: i) inventario y auditoría, ii) gestión de recaudo de la cartera, iii) gestión de cobranza y iv) dispersión de pagos. La fiduciaria en la ejecución de éste contrato ha participado con las autoridades en la aclaración de las circunstancias que llevaron a esta entidad a su liquidación.

Adicionalmente, durante la vigencia 2016, la sociedad participó en los siguientes consorcios:

- Ecopetrol: Administración de pasivos pensionales por \$4.0 billones.
- Fondo de Atención en Salud (PPL – USPEC): Administración de recursos para la atención en salud a las personas privadas de la libertad, cuyos activos administrados ascienden a \$1.7 millones.
- Restitución de tierras para víctimas despojadas y segundos ocupantes, en lo cual se administran recursos, contratación derivada, compra, custodia y entrega de bienes, entre otros.

En materia de responsabilidad social, la Fiduciaria ha impactado a la población a través de negocios relacionados con créditos asociativos, sostenimiento de los cultivos, generación de ingresos, recuperación y reconstrucción de las zonas afectadas por el fenómeno de la niña 2010-2011, las licitaciones para la administración de recursos y el pago de obligaciones de las Empresas Sociales del Estado (E.S.E), la cuenta nacional de carne y leche y vivienda de interés social rural (VISR), con un alcance de 29 departamentos, cubriendo así prácticamente todo el territorio nacional.

## ANEXO I. INDICADORES GRI

	INDICADOR	PÁGINA
<b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>		
<b>G4-1</b>	Inclúyase una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización (la persona que ocupe el cargo de director ejecutivo, presidente o similar) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordar dicha cuestión	1
<b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
<b>G4-3</b>	Nombre de la Organización	8
<b>G4-4</b>	Marcas, productos y servicios más importantes	60
<b>G4-5</b>	Lugar donde se encuentra la sede de la organización	8
<b>G4-6</b>	Indique en cuántos países opera la organización y nombre aquellos países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos relacionados con la sostenibilidad que se abordan en la memoria	8
<b>G4-7</b>	Describa la naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica	8
<b>G4-8</b>	Indique a qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios)	68
<b>G4-9</b>	Determine el tamaño de la organización, indicando: número de empleados; número de operaciones; ventas netas (para las organizaciones del sector privado) o ingresos netos (para las organizaciones del sector público); capitalización, desglosada en términos de deuda y patrimonio (para las organizaciones del sector privado); y cantidad de productos o servicios que se ofrecen	8
<b>G4-10</b>	a. Número de empleados por contrato laboral y sexo. b. Número de empleados fijos por tipo de contrato y sexo. c. Tamaño de la plantilla por empleados, trabajadores contratados y sexo. d. Tamaño de la plantilla por región y sexo. e. Indique si una parte sustancial del trabajo de la organización lo desempeñan trabajadores por cuenta propia reconocidos jurídicamente, o bien personas que no son empleados ni trabajadores contratados, tales como los empleados y los empleados subcontratados por los contratistas. f. Comunique todo cambio significativo en el número de trabajadores (por ejemplo, las contrataciones estacionales en la temporada turística o en el sector agrícola)	95
<b>G4-11</b>	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	92
<b>G4-12</b>	Describe la cadena de suministro de la organización	81
<b>G4-13</b>	a. Comunique todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización; por ejemplo: cambios en la ubicación de las operaciones, o en las propias operaciones, tales como la inauguración, el cierre o la ampliación de instalaciones; cambios en la estructura del capital social y otras operaciones de formación, mantenimiento y alteración de capital (para las organizaciones del sector privado); cambios en la ubicación de los proveedores, la estructura de la cadena de suministro o la relación con los proveedores, en	8, 78

	<b>INDICADOR</b>	<b>PÁGINA</b>
	aspectos como la selección o la finalización de un contrato	
<b>G4-14</b>	Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución	92
<b>G4-15</b>	Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado	92
<b>G4-16</b>	a. Elabore una lista de las asociaciones (por ejemplo, las asociaciones industriales) y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece y en las cuales: ostente un cargo en el órgano de gobierno; participe en proyectos o comités; realice una aportación de fondos notable, además de las cuotas de membresía obligatorias; considere que ser miembro es una decisión estratégica. Esta lista incumbe fundamentalmente a las membresías de titularidad de la organización	8
<b>ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA</b>		
<b>G4-17</b>	a. Elabore una lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes. b. Señale si alguna de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes no figuran en la memoria. La organización puede aportar este Contenido básico mediante una referencia a la información publicada y disponible en los estados financieros consolidados u otros documentos equivalentes	105
<b>G4-18</b>	a. Describa el proceso que se ha seguido para determinar el Contenido de la memoria y la Cobertura de cada Aspecto. b. Explique cómo ha aplicado la organización los Principios de elaboración de memorias para determinar el contenido de la memoria	27
<b>G4-19</b>	Elabore una lista de los Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria	26
<b>G4-22</b>	Describa las consecuencias de las re-expresiones de la información de memorias anteriores y sus causas	71
<b>G4-23</b>	Señale todo cambio significativo en el alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores	24
<b>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERES</b>		
<b>G4-24</b>	Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización	24
<b>G4-25</b>	Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja	24
<b>G4-26</b>	a. Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés, incluida la frecuencia con que se colabora con los distintos tipos y grupos de partes interesadas, o señale si la participación de un grupo se realizó específicamente en el proceso de elaboración de la memoria	25
<b>G4-27</b>	a. Señale qué cuestiones y problemas clave se han identificado a raíz de la Participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos mediante su memoria. Especifique qué grupos de interés plantearon cada uno de los temas y	26

	<b>INDICADOR</b>	<b>PÁGINA</b>
	problemas clave	
<b>PERFIL DE LA MEMORIA</b>		
<b>G4-28</b>	Periodo objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario)	24
<b>G4-29</b>	Fecha de la última memoria (si procede)	26
<b>G4-30</b>	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.)	5
<b>G4-31</b>	Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria	74
<b>GOBIERNO</b>		
<b>G4-34</b>	Describa la estructura de gobierno de la organización, sin olvidar los comités del órgano superior de gobierno. Indique qué comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales	17
<b>G4-35</b>	Describa el proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad en la alta dirección y en determinados empleados para cuestiones de índole económica, ambiental y social	17
<b>G4-36</b>	Indique si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno	17
<b>G4-38</b>	Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités: ejecutivos y no ejecutivos; independencia; antigüedad en el ejercicio en el órgano de gobierno; número de otros puestos y actividades significativos, y naturaleza de tales actividades; sexo; miembros de grupos sociales con representación insuficiente; competencias relacionadas con los efectos económicos, ambientales y sociales; y representación de grupos de interés	8,17
<b>G4-39</b>	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describa sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición	22
<b>G4-40</b>	a. Describa los procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités, así como los criterios en los que se basa el nombramiento y la selección de los miembros del primero; entre otros: si se tiene en cuenta la diversidad, y de qué modo; si se tiene en cuenta la independencia, y de qué modo; si se tienen en cuenta, y de qué modo, los conocimientos especializados y la experiencia en los ámbitos económico, ambiental y social; y si están involucrados los grupos de interés (entre ellos, los accionistas), y de qué modo	17,97
<b>G4-41</b>	a. Describa los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses. Indique si los conflictos de intereses se comunican a las partes interesadas. Indique, como mínimo: membresía de distintas juntas; tenencia de acciones de proveedores y otros grupos de interés; existencia de un accionista de control; información que revelar sobre partes relacionadas	17
<b>G4-42</b>	Describa las funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones	17

	<b>INDICADOR</b>	<b>PÁGINA</b>
	de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización	
<b>G4-51</b>	a. Describa las políticas retributivas para el órgano superior de gobierno y la alta dirección, de acuerdo con los siguientes tipos de retribución: retribución fija y retribución variable: retribución basada en el rendimiento; retribución en acciones; primas; acciones de dividendo diferido o acciones transferidas; primas o incentivos a la contratación; indemnizaciones por despido; reembolsos; pensiones de jubilación, teniendo en cuenta la diferencia entre los regímenes de prestaciones y los tipos de retribución del órgano superior de gobierno, la alta dirección y todos los demás empleados. b. Relacione los criterios relativos al desempeño que afectan a la política retributiva con los objetivos económicos, ambientales y sociales del órgano superior de gobierno y la alta dirección	57
<b>ÉTICA E INTEGRIDAD</b>		
<b>G4-56</b>	Describa los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos	10,17
<b>G4-57</b>	Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para consultar los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento	79
<b>G4-58</b>	Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda	79
<b>DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>		
<b>G4-EC1</b>	Valor Económico Directo Generado y Distribuido	57
<b>G4-EC3</b>	Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones	92
<b>G4-EC4</b>	Ayudas Económicas Otorgadas por Entes del Gobierno	73
<b>G4-EC5</b>	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	
<b>G4-EC6</b>	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	93
<b>G4-EC7</b>	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios	79
<b>MEDIO AMBIENTE</b>		
<b>G4-EN2</b>	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados	101
<b>G4-EN3</b>	Consumo energético interno	101
<b>G4-EN4</b>	Consumo Energético Externo	101
<b>G4-EN5</b>	Intensidad Energética	101
<b>G4-EN6</b>	Reducción del Consumo Energético	78,101
<b>G4-EN8</b>	Captación total de agua según la fuente	100
<b>G4-EN15</b>	Emisiones Directas de Gases de Efecto Invernadero (Alcance 1)	102

	<b>INDICADOR</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>G4-EN16</b>	Emisiones Indirectas de Gases de Efecto Invernadero al Generar Energía (Alcance 2)	102
<b>G4-EN17</b>	Otras Emisiones Indirectas de Gases de Efecto Invernadero (Alcance 3)	102
<b>G4-EN18</b>	Intensidad de las Emisiones de Gases de Efecto Invernadero	102
<b>G4-EN19</b>	Reducción de las Emisiones de Gases de Efecto Invernadero	102
<b>G4-EN20</b>	Emisiones de Sustancias que Agotan el Ozono	102
<b>G4-EN21</b>	NOx, SOx y Otras Emisiones Atmosféricas Significativas	102
<b>G4-EN27</b>	Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios	102
<b>G4-EN29</b>	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental	103
<b>G4-EN31</b>	Desglose de los gastos y las inversiones ambientales	101
<b>G4-EN32</b>	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales	82
<b>DESEMPEÑO SOCIAL</b>		
<b>PRACTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO</b>		
<b>G4-LA1</b>	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, por sexo y por región	96
<b>G4-LA5</b>	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo	92
<b>G4-LA9</b>	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral	93
<b>G4-LA11</b>	Porcentaje de empleados cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúa con regularidad, desglosado por sexo y por categoría profesional	93
<b>G4-LA13</b>	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad	92
<b>G4-LA14</b>	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales	78
<b>G4-PR5</b>	Facilite los resultados o las conclusiones principales de las encuestas de satisfacción de los clientes (basados en muestras estadísticamente relevantes) que se hayan realizado en el periodo objeto de la memoria sobre: La organización en su conjunto; Una categoría principal de productos o servicios; Centros de operaciones significativos	74



# Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*



[www.bancoagrario.gov.co](http://www.bancoagrario.gov.co)

Línea Gratuita Nacional 018000 915000 • Bogotá (1) 594 8500

Síguenos en   bancoagrario



MINAGRICULTURA

Colombia  
*Sembra*



TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS  
PAZ. EQUIDAD. EDUCACIÓN.