



Banco Agrario  
de Colombia



**INFORME DE GESTIÓN Y  
SOSTENIBILIDAD 2018**



El campo  
es de todos

Minagricultura

# Elaboración del Informe

## Dirección

**Francisco José Mejía Sendoya**

Presidente

**Carlos Enrique Fadul Niño**

Vicepresidente Ejecutivo

**Andrés Lozano Karanauskas**

Vicepresidente de Planeación y Desarrollo Corporativo

---

## Colaboración especial

**Fernando Torres Russy**

Vicepresidente Financiero

**Eddy Patricia Moreno López**

Vicepresidente de Gestión Humana

---

## Coordinación y elaboración del informe

**Jorge Luis Giraldo González**

**Esperanza Zambrano Villarreal**

Gerencia de Planeación Corporativa

Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo

---

## Datos de contacto

Correo electrónico: [sostenibilidad.corporativa@bancoagrario.gov.co](mailto:sostenibilidad.corporativa@bancoagrario.gov.co)

Descripción fotografía portada:  
Faiber Vargas, un ganadero de Rivera  
(Huila), que gracias a la financiación del  
Banco Agrario ha podido sacar adelante  
su negocio de venta de leche y carne.

## Sobre este informe

[102-50](#) [102-52](#) [102-54](#) [102-56](#)

Este informe consolida la gestión realizada en 2018 y destaca los hechos más relevantes para los grupos de interés y aquellos ligados con la sostenibilidad del Banco en su dimensión económica, social y ambiental. También integra por segundo año, el reporte anual presentado a la Junta Directiva y al Presidente de la Asamblea General de Accionistas, con el Informe de Sostenibilidad y se constituye en la mejor herramienta para la rendición de cuentas, ante el público en general y los grupos de interés, que pone a disposición el Banco.

Este reporte se desarrolló atendiendo los parámetros del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Superintendencia Financiera de Colombia, al igual que los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI) incluyendo el Suplemento Sectorial para Servicios Financieros. Con ello responde a 101 de los 131 contenidos GRI, teniendo en cuenta la materialidad de la organización.

## En este informe:

**Informe basado en la estrategia**

**Entorno económico, sector agropecuario y sector bancario**

**Pilar de Sostenibilidad**

**Pilar Satisfacción y lealtad de los Clientes**

**Pilar de Colaboradores**

**Contenidos GRI**

Página capítulo

**4**

**41**

**50**

**79**

**104**

**115**

Página subcapítulo

5. Hechos relevantes  
6. Mensaje del presidente  
8. Sobre el Banco Agrario  
11. Estrategia corporativa  
15. Materialidad  
27. Valor económico generado  
28. Gobierno corporativo

42. Entorno económico  
45. Sector agropecuario y rural  
46. Sector bancario

52. Dimensión Económica  
69. Dimensión Social  
73. Dimensión Ambiental

80. Gestión del negocio  
87. Modelo de atención y relacionamiento

105. Aprovisionamiento  
109. Mejora al desempeño  
112. Calidad de vida

117. Índice de contenidos GRI  
125. Índice de gráficos  
129. Índice de tablas

En la imagen:  
Tránsito López Chavarro,  
productora de hortalizas en  
Villapinzón (Cundinamarca). Es  
cliente del Banco Agrario desde  
su creación

Trabajamos para el desarrollo  
rural colombiano y la  
productividad agropecuaria.

# Informe con base en la estrategia





## Hechos relevantes 2018 Enfocados hacia nuestros grupos de interés



### Clientes

**Asesores con Moviagro** (aplicación móvil para llevar al Banco hasta zonas apartadas)

**985 asesores comerciales**

**Oficinas con metodología Mega**

(metodología basada en el conocimiento del cliente que apoya la originación y análisis de crédito)

**242**

Cobertura geográfica

**776 oficinas**

**97 puntos Banco Agrario + Cerca**

**5.064 corresponsales bancarios**

**2.489 cajeros automáticos**

**Nueva aplicación celular**

**Masificación del canal Banca Virtual para las Personas Jurídicas**

**Rutas hacia la Bancarización**



### Colaboradores

**Implementación de una cultura de desempeño y resultados en el Banco**

Número de empleados

**8.036**

56,7% son de género femenino

Cargos estratégicos ocupados por mujeres

**44,7%**

Número de colaboradores en cursos de formación

**8.044**

118.163 horas/año de formación

14,7 promedio horas/ colaborador



### Accionistas

Dividendos

**\$246 mil millones**



### Estado

Impuestos

**\$234 mil millones**



### Gremios

**870** reuniones con gremios



### Entes de control

Cumplimiento en la ejecución de planes de mejora

**102%**



### Comunidad

Consumidores financieros capacitados

**766.596**

Bancarización rural

**22,2%**

# Mensaje del Presidente

102-14 102-15



Francisco José Mejía Sendoya  
Presidente

Apreciado lector,

En agosto del 2018 me poseí como presidente del Banco Agrario con un mandato del señor Presidente de la República, Dr. Iván Duque Márquez, de lograr la excelencia operacional en el Banco para aumentar el acceso al crédito en la ruralidad.

Al Banco llegamos con la humildad para reconocer lo que se estaba haciendo bien, pero también con la decisión de hacer los cambios necesarios. Encontramos unas tendencias desfavorables en el ingreso y en el gasto con relación a las cifras presentadas en 2017; a septiembre los desembolsos acumulados del banco eran inferiores en un 8,4% y los de nuestra Banca Agropecuaria registraban niveles 10,7% más bajos, mientras que los gastos administrativos crecían a julio en un 8,8%.

El plan de acción que diseñamos para revertir estas tendencias fue una estrategia en tres fases que le presenté a la organización y denominé “Camino a la excelencia”. La primera fase es la de estabilización donde tomamos unas medidas de choque para frenar el deterioro de los principales indicadores de ingreso y gasto. La segunda es la de reparación donde hacemos cambios de fondo en procesos y estructura, y la tercera es la de crecimiento donde gracias a los resultados de las fases anteriores y la adición de nuevos negocios, el Banco crece sobre un terreno sólido. Cada fase de la estrategia tiene un conjunto de acciones tácticas y todas ellas tienen como pilar fundamental la construcción de una cultura corporativa orientada hacia el desempeño y los resultados, siendo estos los únicos criterios

utilizados para decidir contrataciones externas de personal o promociones internas, removiendo así cualquier interés que incida en el funcionamiento del Banco ajeno a su misión institucional.

Los resultados de los cambios introducidos hasta el cierre del año 2018 en el marco de “Camino a la excelencia” han sido positivos; logramos revertir la tendencia de la caída en desembolsos de tal manera que estos crecieron en el trimestre octubre-diciembre en \$358.092 millones correspondiente al 27,6% del total de desembolsos del Banco y el 14,3% del total de desembolsos en la Banca Agropecuaria. Adicionalmente, logramos generar ahorros a partir del mes de agosto en gastos administrativos de \$24.560 millones que corresponde a una reducción del 6% con relación a 2017, gracias a la implementación de un programa de ahorros que se denominó “ahorrando ando”.

Estas cifras nos indican que vamos por el camino correcto, pero lo más importante es que se está arraigando con éxito la cultura de desempeño y resultados en el Banco, la cual ha sido reforzada por los cambios que hemos hecho en el equipo de alta gerencia con la contratación, a instancias de la junta directiva, de los vicepresidentes de Banca Agropecuaria y de Operaciones, ambos con amplia experiencia en la banca privada y del vicepresidente administrativo, así como dos gerentes regionales, todos ellos con procesos de selección altamente competitivos realizados por firmas cazatalentos, excepto por una de las regionales donde se hizo una promoción reconociendo el talento interno.

Al cierre del año el margen financiero fue de \$1,46 billones que representa un crecimiento de 0,2% versus el año pasado, logrando mantenerse a pesar de caídas significativas en los ingresos de cartera y portafolio (-7,8% y -9,8% respectivamente) ocasionados principalmente por reducciones en las tasas de mercado, debido en gran medida al buen manejo de las tasas pasivas que disminuyeron los egresos financieros en 29%.

Sin embargo, reducciones en el ingreso por comisiones (-16,8%), incrementos en gastos administrativos (3,9%), y principalmente el aumento en provisiones netas de cartera por \$129.906 millones, (que representan un incremento del 128,9%) hicieron que la utilidad neta para el año 2018 fuera de \$246.053 millones lo que representa una caída de 31,8% frente al año anterior.

Es prioridad de esta administración corregir los factores que están ocasionando ese monto tan elevado de provisiones de cartera que obedecen al no pago de cuotas de créditos originados principalmente en los años 2015, 2016 y 2017. Para ello hemos puesto en marcha un plan para originar mejor, hacer un correcto seguimiento y monitoreo a la cartera vencida, ejecutar una cobranza efectiva y tener procedimientos anti fraude eficaces, con una unidad que se creó para tal efecto.

En el último trimestre del año 2018 tuvieron lugar varios hechos que nos permiten mirar con optimismo el futuro del Banco Agrario: lanzamos Moviagro, un proyecto que se venía gestando en el Banco y que consiste en dotar a nuestras fuerzas comerciales móviles de una tableta que está conectada con las centrales de riesgo y los sistemas del banco, y desde la cual se pueden diligenciar la solicitud de crédito y georreferenciar los predios. Esto hace posible empezar el proceso de originación de crédito en la finca, lo cual mejora significativamente el servicio a nuestros clientes, especialmente a los pequeños productores, y la calidad de las originaciones.

Igualmente lanzamos nuestra App Banco Agrario desde la cual se pueden hacer transacciones desde dispositivos móviles incluyendo teléfonos inteligentes, logrando así que el banco se actualice en lo que ya es considerado un “commodity” y que

consiste en poner los servicios financieros al alcance de la yema de los dedos de sus clientes donde estén con plataformas virtuales que le dan una experiencia gratificante al usuario.

Así mismo pusimos en producción un piloto de billetera electrónica que nos permite tener ecosistemas de pagos en la ruralidad a través de telefonía, aun con teléfonos no inteligentes, sin necesidad de utilizar efectivo. Y en nuestra banca empresarial, fortalecimos nuestros servicios de banca de comercio exterior logrando hacer colocaciones en moneda extranjera por un monto de USD 19 millones de dólares con un crecimiento del 129% con relación al 2017, y aumentando las negociaciones de compra y venta de divisas a USD 37 millones con un crecimiento porcentual del 27% frente al año anterior.

Adicionalmente, en nuestra Banca de Microfinanzas lanzamos un programa denominado “ruta hacia la bancarización” orientado a combatir el crédito gota a gota, y que consiste en tomarnos las plazas de mercado y sitios donde se presenta este flagelo. Al cierre del año, en el marco de este programa, se habían desembolsado \$6.399 millones que representan 1.359 familias aliviadas de este flagelo.

Nuestro norte es continuar implementando la estrategia de “Camino a la excelencia” en el 2019. Tenemos la convicción de que la rentabilidad del Banco Agrario no solo no riñe con su función social, sino que es necesaria para llevarla a cabo. Solo un banco con unos estados financieros robustos puede expandir el crédito en la ruralidad generando cada vez más inclusión financiera.

Cordialmente,

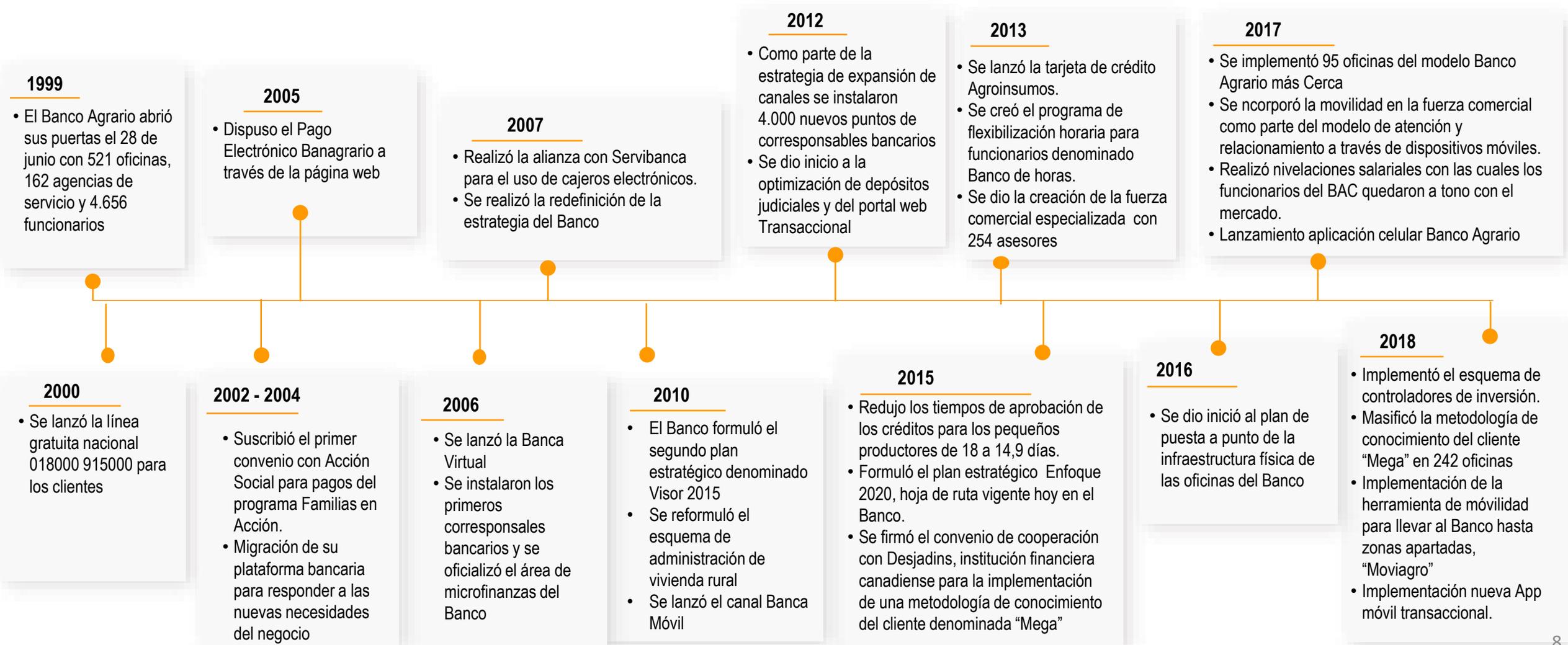
**FRANCISCO JOSÉ MEJÍA SENDOYA**  
**Presidente Banco Agrario de Colombia**

# Sobre el Banco Agrario

102-1 102-5 102-6

Gráfica No.1 Sobre el Banco Agrario

El Banco Agrario de Colombia es una sociedad de economía mixta de orden nacional anónima, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado. Es la entidad financiera del Estado que presta servicios bancarios al sector agropecuario y rural. Está vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

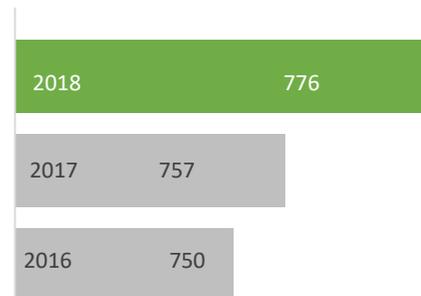


La sede principal del Banco se encuentra en la ciudad de Bogotá en la carrera 8 No. 15 -43. Cuenta con 776 oficinas y 97 puntos Banco Agrario más Cerca, haciendo presencia en 861 municipios con una cobertura del 78,2%, mientras el resto Sistema Financiero llega al 57% de los municipios.

Al sumar el número de puntos bajo los cuales brindamos atención con los 5.064 corresponsales bancarios, el Banco logra cubrir el 95% de los municipios de Colombia.

## Presencia en el país

### PUNTOS DE CONTACTO PRESENCIAL



#### Oficinas



#### Corresponsales bancarios

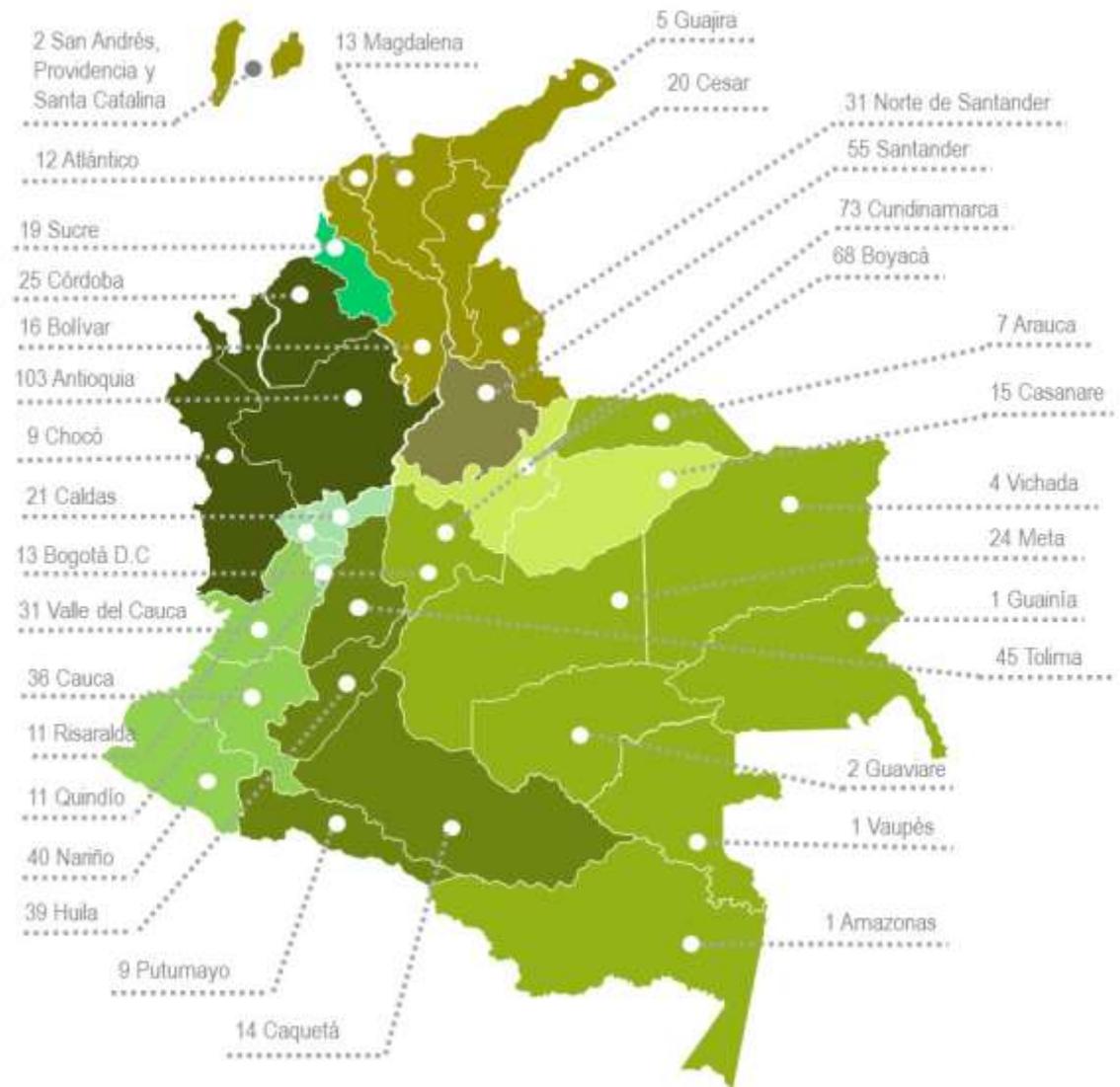


#### Puntos Banco Agrario más cerca



#### Cajeros automáticos

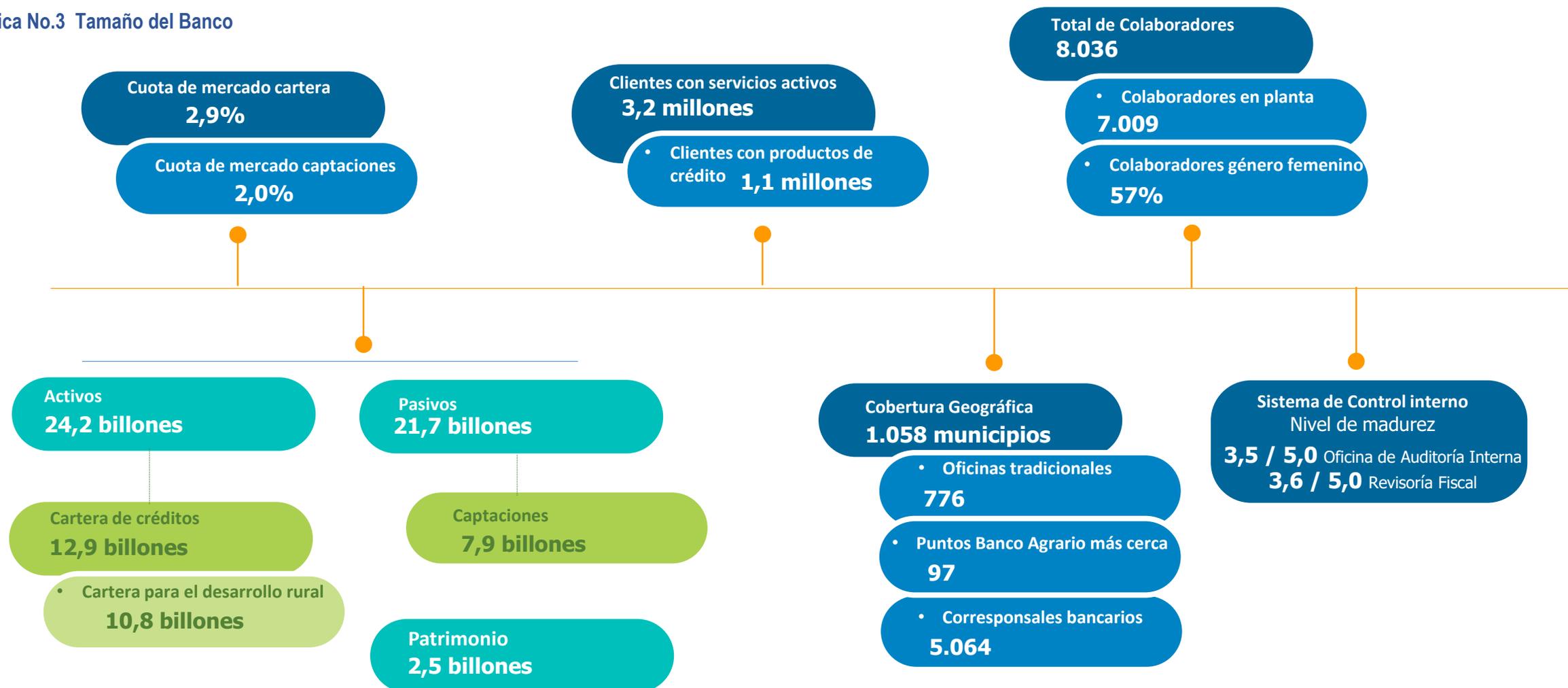
Gráfica No.2 Número de oficinas por departamentos



# Tamaño de la organización

102-7

Gráfica No.3 Tamaño del Banco



# Estrategia Corporativa

102-16

La estrategia corporativa del Banco, denominada Enfoque 2020, está orientada a contribuir con el desarrollo rural y la productividad agropecuaria. Este plan, soportado en tres pilares: (1) Satisfacción y Lealtad de clientes, (2) Colaboradores y (3) Sostenibilidad, tiene como meta principal incrementar de manera importante para el año 2020 el saldo de cartera para el desarrollo rural.

Debido a los resultados que el Banco venía presentando fue necesario a mediados de 2018 implementar la estrategia “Camino a la excelencia” a fin de controlar y cerrar las brechas con mayor impacto en el resultado final y sostenibilidad financiera, la cual se viene desarrollando en tres fases:

1. Estabilización: implica medidas para lograr la disminución del gasto administrativo y el control de la cartera vencida.
2. Reparación: conlleva al cierre de brechas tecnológicas y el desarrollo de productos que complementan la oferta de valor.
3. Crecimiento: la reactivación de la actividad comercial dirigida a los diferentes segmentos que atienden las bancas, que empezará a desarrollarse en 2019.

Gráfica No.4 Estrategia Corporativa





## Sostenibilidad

Obtener un equilibrio financiero, social y ambiental garantizando la perdurabilidad del Banco para seguir cumpliendo la misión



Ratificación de la calificación AAA en deuda de largo plazo y BRC 1+ en deuda de corto plazo otorgada BRC Investor Services S.A. SCV

## Principales Iniciativas 2018 (encuentre más iniciativas en la sección Materialidad)

### Sinergias entre áreas

Implementación de una sinergia entre el área comercial y el área de cartera, estableciendo un acuerdo de niveles de servicios con el fin de definir los criterios de participación y grados de responsabilidad, que permitan aumentar los indicadores de contención y recuperación, focalizando los esfuerzos de gestión en las etapas tempranas de mora.

### Control del fraude

Para reforzar su gestión de cero tolerancia al fraude en cualquiera de sus modalidades, el Banco desarrolló en 200 oficinas a escala nacional un piloto para su estrategia antifraude, que utilizando analítica avanzada permite detectar de forma preventiva patrones de comportamiento que alertan ante situaciones atípicas.

### Ahorrando - Ando

Plan de austeridad que generó un ahorro anualizado de \$24.560 millones, constituido por ahorros que no son sub ejecuciones presupuestales, aplicado en conceptos que no afectan el resultado del negocio como negociaciones con proveedores para tener contratos más favorables, servicios públicos, pago de horas extras, gastos de viaje, útiles y papelería, impresión y fotocopiado, equipos de cómputo, transporte de funcionarios y publicidad, entre otros.

### Créditos mejor estructurados

Mega: metodología basada en el conocimiento del cliente que utiliza una herramienta para almacenar entre otros datos, los flujos de caja de las actividades agropecuarias del cliente, información requerida para el análisis del crédito. Con ello se evita por un lado que el cliente incurra en costos adicionales por el pago a personal externo por la estructuración de un crédito y por el otro mejorar el índice de cartera vencida a través de una mejora en la originación.

## Evolución de Indicadores

### OBJETIVO

Asegurar la sostenibilidad financiera en el largo plazo ajustado a los límites de Riesgo Tolerado.



### Utilidad neta

Cifras en miles de millones de pesos



### Saldo cartera total

Cifras en billones de pesos

### OBJETIVO

Maximizar el impacto social sobre nuestros grupos de interés.



### Desembolsos a pequeños productores

Número de operaciones de crédito

### OBJETIVO

Promover la financiación que conlleve al buen uso de los recursos ambientales.



### Saldo cartera de líneas verdes

Cifras en millones de pesos



## Satisfacción y lealtad de los clientes

Ofrecer servicios financieros oportunos, fáciles, suficientes y a la medida a partir del conocimiento del sector agropecuario



Caso de éxito dentro del sector financiero, reconocido por Asobancaria para el programa de Educación Financiera con enfoque rural

## Principales Iniciativas 2018 (encuentre más iniciativas en la sección Materialidad)

### Moviagro

Aplicación que reúne movilidad, cercanía y asesoría, para llevar al Banco hasta las zonas más apartadas, y brindar oportunidades de progreso a los clientes. MoviAgro, permite a los asesores comerciales llegar hasta la casa, finca o negocio de los clientes, evitando que ellos tengan que dejar a sus familias u ocupaciones para desplazarse hasta una oficina.

### Línea de crédito Grano a Grano

Con el objetivo de reducir los costos de producción a los cafeteros, el Ministerio de Agricultura y el Banco Agrario pusieron a disposición de 33 cooperativas de caficultores del país la línea de crédito 'Grano a Grano', con la cual se busca apoyar a más de 550 mil familias caficultoras del país.

### Agromóvil

Buscando llegar con soluciones que mejoren las condiciones de la población rural. El Banco y Telefónica, desarrollaron una billetera virtual, que permite a los clientes con cualquier tipo de celular acceder a una billetera móvil para hacer sus transacciones. Inicialmente funciona como un piloto con la participación de algunas cooperativas, empresas comerciales pagadoras de nómina, empresas que entregan subsidios o recaudan servicios públicos.

### Educación Financiera

Con el programa de educación financiera, diseñado cuidadosamente para desarrollar conocimientos en los habitantes rurales sobre sus derechos y deberes como consumidor. Logró llegar a 766.596 consumidores, a quienes capacitó en el correcto manejo de las finanzas, mediante el conocimiento de los productos y servicios, la condiciones, los requisitos, los costos, derechos y deberes, las medidas de seguridad y los canales de comunicación.

## Evolución de Indicadores

### OBJETIVO

Ser el principal aliado financiero del sector agropecuario y rural



### Saldo cartera rural

Cifras en billones de pesos

### OBJETIVO

Brindar oportunidad, y calidad en las operaciones del Banco

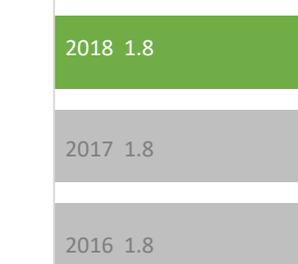


### Tiempos de crédito

Número de días

### OBJETIVO

Aumentar el nivel de vinculación, fidelización y satisfacción de nuestros Clientes, maximizando su rentabilidad.



### Índice de venta cruzada

Número de productos por cliente

### OBJETIVO

Ofrecer un modelo de atención diferenciado para cada segmento



### Educación económica y financiera

Consumidores financieros capacitados



## Colaboradores

Desarrollar un talento humano competente, comprometido y satisfecho

El modelo de atención de Gestión Humana implementado por el Banco, contempla una oferta de valor en doble vía hacia el colaborador en la medida que promueve su aprendizaje y desarrollo, con un buen ambiente laboral y calidad de vida. Hacia la Entidad extiende con una oferta enmarcada en la alineación estratégica, mejora al desempeño y aprovisionamiento de vacantes.



El resultado de Ambiente laboral es el mejor dentro del sector financiero

## Principales Iniciativas 2018 (encuentre más iniciativas en la sección Materialidad)

### Desempeño con enfoque en los resultados

El Banco, definió unas acciones específicas que buscan un cambio cultural hacia una gestión enfocada en los resultados planteados en el plan de negocios de la Entidad. Parte del plan corresponde a la definición y medición adecuada del desempeño buscando la mayor productividad por parte de todos nuestros colaboradores.

### Planificación del talento

El Banco definió una metodología para identificar candidatos internos elegibles que ocupen futuras vacantes. Con base en ella realizó el mapeo del talento interno, consolidando una base de 2.600 colaboradores, e identificando así 502 colaboradores. Esto tendrá un impacto positivo en la promoción interna a la vez que beneficiará la oportunidad en la cobertura de cargos.

### Desarrollo de habilidades

El programa pretende que los líderes del Banco, comprendan, adapten e incorporen los comportamientos esperados de un líder en el Modelo de Liderazgo adoptado por la Entidad. Más de 1.300 líderes de los niveles estratégico, ejecutivo y táctico participaron en talleres de inteligencia emocional, resiliencia, retroalimentación, gestión de personas, Coaching Gerencia y Líderes potenciales.

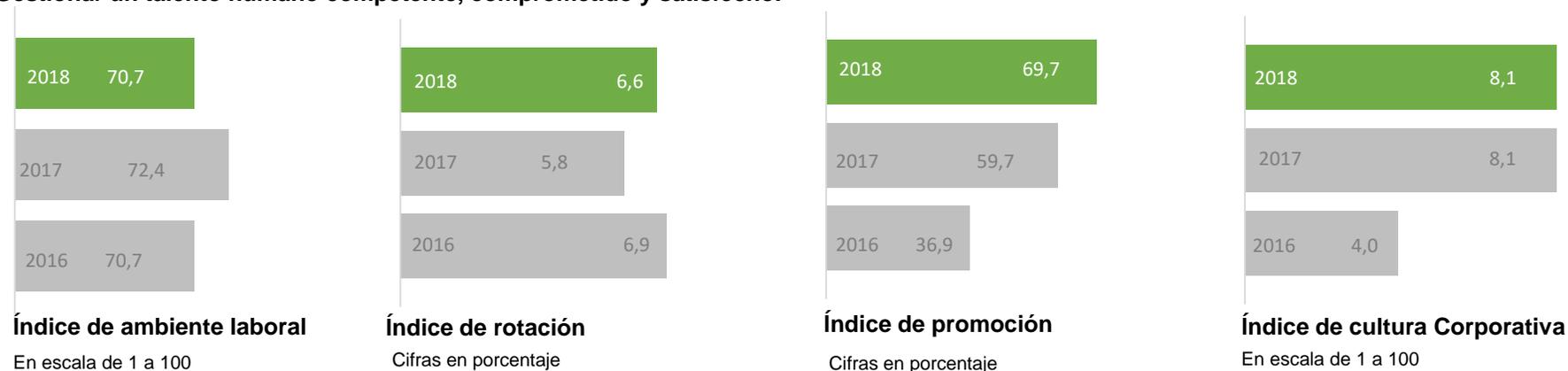
### Automatización proceso de selección

Durante 2018, se automatizó el proceso de selección para cubrir los cargos de planta. Esta mejora permitirá al Banco: estandarizar el proceso, optimizar los tiempos de cubrimiento de vacantes, contar con información en tiempo real, realizar trazabilidad del proceso mejorando la calidad del servicio interno mediante la interrelación de los jefes de área y el desarrollo del proceso.

## Evolución de Indicadores

### OBJETIVO

Gestionar un talento humano competente, comprometido y satisfecho.



# Materialidad

102-40 102-42 102-43

Este informe se realizó teniendo en cuenta el ejercicio de materialidad realizado en años anteriores, desarrollado bajo la metodología del Global Reporting Initiative (GRI), donde fueron identificados siete grupos de interés y nueve asuntos materiales, contruidos a partir de los diálogos sostenidos con los grupos de interés.

El proceso para definir los asuntos materiales incluyó las siguientes fases: la identificación a partir de un análisis sectorial que permitió conocer los temas importantes dentro de la gestión corporativa; luego realizó la priorización de los asuntos teniendo en cuenta las actividades claves de cada dependencia; seguida de la validación por la alta dirección y la fase de revisión para lograr la alineación con la estrategia.

Gráfica No.5 Grupos de Interés



# Asuntos materiales

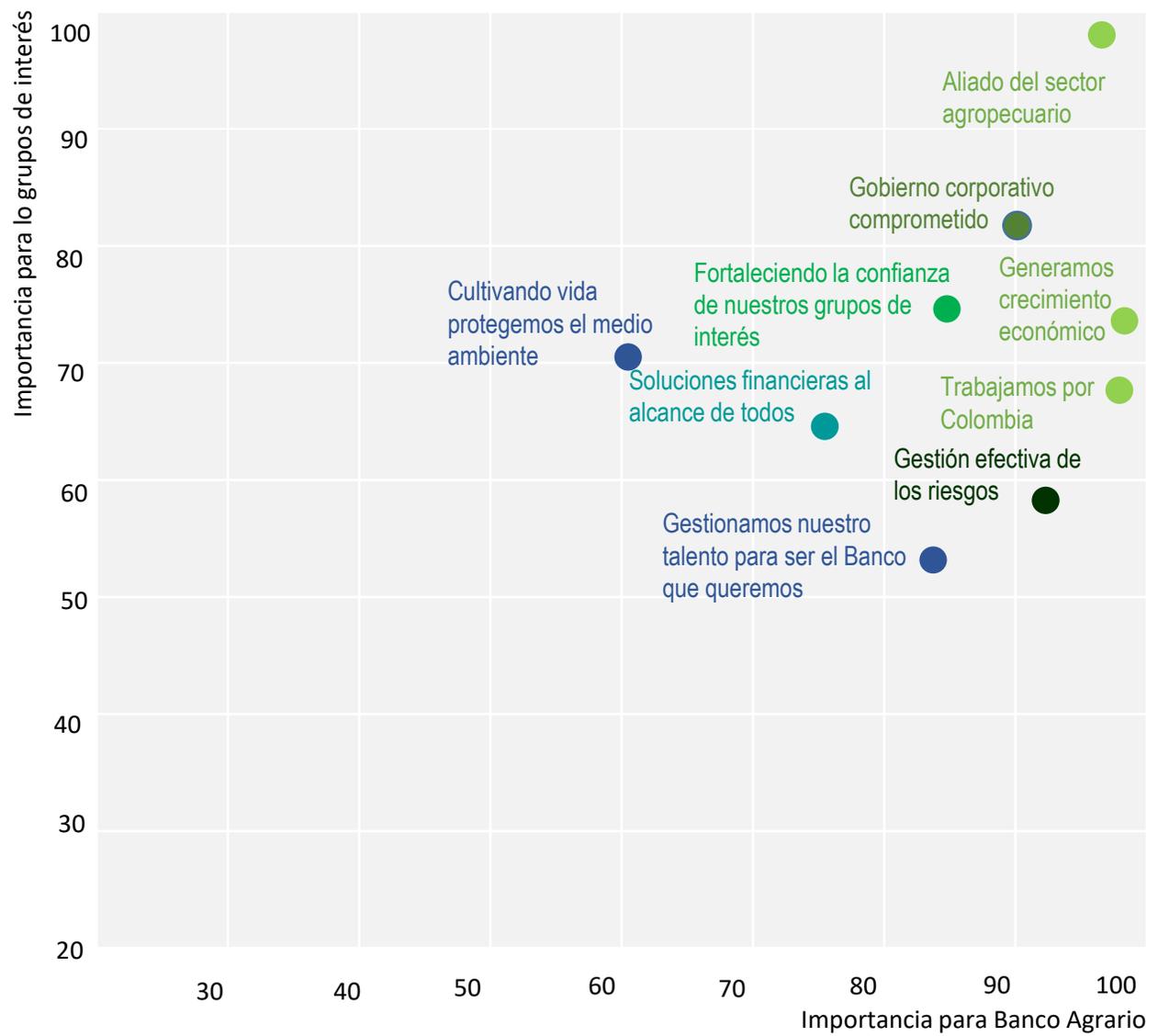
102-44 102-47 103-1 103-2

Para el Banco la sostenibilidad es obtener un equilibrio social, ambiental y financiero garantizando la perdurabilidad para seguir cumpliendo la misión

El Banco en el desarrollo de su gestión mantiene contacto permanentemente con los grupos de interés, lo que permite una constante revisión de sus percepciones y expectativas, de tal forma que pueda hacer una valoración cuantitativa para establecer su impacto.

El ejercicio se realizó a partir de consultas a colaboradores quienes dentro de su labor diaria tienen contacto directo con los grupos de interés, así como revisión de documentos internos generados donde se abordan estos temas.

Gráfica No.6 Asuntos materiales



# Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Desde la gestión que realiza de sus asuntos materiales, el Banco contribuye al desarrollo de los territorios rurales, impactando positivamente con ello en el bienestar y prosperidad de sus habitantes. Aspectos prioritarios para cumplir las metas al 2030 planteados en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Gráfica No.7 Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Gobierno Corporativo																		
Gestión efectiva de los riesgos del Banco Agrario																		
Fortaleciendo la confianza																		
Generamos crecimiento económico																		
Banco Agrario, el mejor aliado agropecuario																		
Trabajamos por Colombia																		
Soluciones financieras al alcance de todos																		
Cultivando vida, protegemos el medio ambiente																		
Gestionamos nuestro talento para lograr ser el Banco que queremos																		

## Gobierno Corporativo comprometido

El Banco, desarrolla sus procesos siguiendo las normas nacionales e internacionales dentro del marco del direccionamiento estratégico, la ética y la transparencia.

### ¿Por qué es importante?

El Banco incorpora dentro de sus decisiones y planes organizacionales, temas sociales, ambientales y económicos, con el fin de garantizar su crecimiento sostenible. Con este fin, revisa y regula sus procesos operativos y financieros internos, bajo estándares nacionales e internacionales, que le permiten gestionar y reportar información importante dentro del marco del direccionamiento estratégico, la ética y la transparencia.

### Ejemplos de acciones sobre cómo está cumpliendo

#### • Rendición de cuentas

El ejercicio de rendición de cuentas que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, realizó con la participación de sus entidades vinculadas y adscritas, resaltó los resultados obtenidos por el Banco Agrario y su papel en el desarrollo del campo colombiano, destacando la dinámica que ha tenido el crédito agropecuario durante el segundo semestre del año, así como el reciente lanzamiento de MoviAgro, una herramienta con la que los asesores tramitan créditos directamente en las fincas y veredas. Así como la estrategia con la que el Banco ataca el gota a gota en las principales plazas de mercado del país.

#### • Gestión del Talento

El Banco esta trabajando para ser una organización de excelencia enfocada en los resultados, para ello esta desarrollando un programa de talentos donde sean las competencias lo que defina una contratación de nuevos colaboradores o una promoción dentro de la entidad.

#### • Gobierno de datos

Con el propósito de cumplir con la ley de protección de datos, se implementaron controles de información en cinco procesos del Banco. Así mismo, se diseñó la metodología para el marco de gobierno de datos y se registraron las bases de datos que contienen datos personales ante el Registro Nacional de bases de datos.

#### • Modelo de gestión comercial

Se implementó en las oficinas como parte de la gestión comercial la iniciativa "Un día típico" instrumento mediante el cual se busca generar en la fuerza comercial una forma de actuar estandarizada que incluye entre otros aspectos el seguimiento diario a los vencimientos, de tal manera que se logre una recuperación oportuna evitando el rodamiento de la cartera y mejorando el índice de la cartera vencida.

#### • Gestor de ética

El Banco creó en 2018, la figura del Gestor de Ética, para coadyuvar los temas de transparencia y anticorrupción.

## Gestión efectiva de los riesgos del Banco Agrario

El Banco cuenta con un modelo de riesgos que le permite identificar y actuar de manera preventiva y adecuada ante los mismos.

### ¿Por qué es importante?

El Banco identifica todos aquellos riesgos relacionados con la liquidez, fraude, corrupción, lavado de activos, temas sociales y medioambientales, que le permiten actuar de manera preventiva y adecuada ante los mismos.

### Ejemplos de acciones sobre cómo está cumpliendo

#### • Margen de Solvencia y cubrimiento de cartera

El margen de solvencia se situó en 16,25%, superior en 65 puntos básicos al observado en 2017.

El nivel de cobertura de la cartera vencida cerró en 129,5%, lo que significó un aumento de 6,6 puntos porcentuales frente al año anterior.

#### • Certificación sana posesión

Estandarización del documento certificado de sana posesión que expide el presidente de la Junta de Acción comunal con el cual se busca evitar fraudes disminuyendo riesgos de originación ilegales.

#### • Seguimiento a inversiones agropecuarias

Con el desarrollo de un nuevo modelo eficiente de seguimiento a las inversiones agropecuarias, el Banco ha mejorado sus procesos, obteniendo un ahorro en su costo y disminuyendo el tiempo requerido para realizar el control de la inversión. El nuevo modelo contempla dotar profesionales con herramientas tecnológicas que les permiten verificar en campo que la utilización de los créditos corresponda con el destino informado por el cliente al momento de la solicitud.

#### • Control del fraude

El Banco Agrario reforzando su gestión de cero tolerancia al fraude en cualquiera de sus modalidades, desarrolló en 200 oficinas a nivel nacional un piloto de su estrategia antifraude, que consiste en implementar la plataforma "Evidente" para validar los datos de identificación del cliente y generar una serie de preguntas que permiten mitigar el fraude por suplantación y "La base de datos de alertamientos," para identificar posibles casos de fraude por suplantación y mitigar riesgos en la originación de crédito.

## Fortaleciendo la confianza

Grupos de interés identificados por el Banco Agrario: Clientes, Accionistas, Estado y Entes reguladores, Colaboradores, Comunidad, Proveedores y Gremios.

### ¿Por qué es importante?

El Banco, ha identificado a sus grupos de interés, con el fin de fortalecer el relacionamiento y diálogo con los mismos. Esto le ha permitido responder a sus expectativas definiendo estrategias que dan apertura a nuevos canales de interacción y comunicación, por medio de los cuales conforma lazos de confianza asegurando un efectivo relacionamiento.

### Ejemplos de acciones sobre cómo está cumpliendo

#### • Grupo de Interés: Clientes

Los clientes del Banco Agrario, Clara Inés Martin Piñeros y Miguel Ángel Rosero Narvárez, fueron merecedores del premio Microempresario 2018, en dos categorías: Agropecuaria (ganadería y leche) y Gestión Ambiental y productos verdes.

Esta iniciativa organizada por Emprender y la Fundación CITI, busca resaltar la importancia de los proyectos de emprendimiento en las diferentes regiones del país y reconoce a la microempresa y las microfinanzas, como eje fundamental en la promoción de la inclusión financiera y el empoderamiento económico. En ella se evalúan aspectos como recursividad, innovación y evolución de su negocio.

#### • Inclusión financiera

A través de las tecnologías grupales adaptadas especialmente para la vinculación de clientes de microfinanzas. Durante 2018 el Banco atendió más de 114 mil microempresarios de los cuales el 54% fueron personas que accedían por primera vez al portafolio de microfinanzas del Banco.

#### • Agrolista

Estrategia dirigida a pequeños productores con buen comportamiento de pago de su crédito, en el cual el Banco los premia ofreciéndoles un crédito igual al que hubiesen solicitado previamente y que ya pagaron. Los productores no tienen que hacer ningún trámite para obtener estos créditos que cuentan con tasas especiales.



**En la foto:** Clara Inés Martin Piñeros, cliente de la oficina de Manta (Cundinamarca), resultó triunfante en la categoría Agropecuaria, que incluye a los microempresarios cuya principal actividad es la producción, comercialización y/o transformación de bienes del sector primario de la economía.

Miguel Ángel Rosero Narvárez, cliente de la sucursal en Pupiales (Nariño), fue el ganador en la categoría Gestión Ambiental y Productos Verdes, que premia a los microempresarios que en desarrollo de su actividad productiva, hayan implementado prácticas o productos sobresalientes orientados al cuidado, conservación y/o reducción del impacto en el medio ambiente.



## Generamos crecimiento económico

El Banco gestiona los recursos para expandirnos y crecer cada vez más a nivel nacional.

### ¿Por qué es importante?

El Banco garantiza la rentabilidad y desempeño económico dando cumplimiento a la promesa de valor, proporcionando productos que le permiten ser competitivo, ofreciendo el mejor servicio y la mejor infraestructura.

### Ejemplos de acciones sobre cómo está cumpliendo

#### • Contribución al PIB agropecuario

Mediante la financiación de proyectos agropecuarios y rurales, el aporte del Banco Agrario al PIB agropecuario nacional es del 10,8%. El Banco generó a sus grupos de interés \$2.224 mil millones.

#### • Promover el acceso

Con la nueva oficina extendida Banco Agrario Más Cerca ubicada en el corregimiento de Maito, del municipio de Tarqui (Huila), ya son 97 puntos como éste a través de los cuales los habitantes de estas poblaciones rurales reciben atención personalizada para la apertura de cuentas, solicitudes de crédito o pueden realizar sus transacciones como: depósitos, retiros, recaudo de convenios y pago de giros, subsidios y cartera.

#### • Llevando tecnología al campo

Durante 2018, fueron instalados en la red de las oficinas 129 cajeros automáticos corporativos, para un total de 790 dispositivos propios de la Entidad los cuales marcan una nueva etapa para los habitantes de esas localidades. Con estos nuevos puntos sumados a los cajeros en convenio con la red verde de Servibanca, ya son 2.489 cajeros disponibles para uso de los clientes.

#### • Cada día más moderno

El Banco continua trabajando en el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas para ser un banco moderno y competir en todo el portafolio de la banca de empresas, y poder atender así al segmento de la agroindustria.



En la foto: Lina María Alzate, asesora comercial de la oficina extendida Banco Agrario Más Cerca ubicada en el municipio de Obando (Valle) y clientes de la población.



## Banco Agrario, el mejor aliado agropecuario

“Queremos contribuir a la bancarización e inclusión financiera de los colombianos, por lo cual vemos en estos espacios, donde a diario se comercializan toneladas de alimentos, un gran potencial para que los comerciantes se formalicen y dejen de acudir al gota a gota”.

Francisco Mejía Sendoya  
Presidente del Banco Agrario

### ¿Por qué es importante?

El Banco Agrario está firmemente comprometido con ser el principal aliado del sector agropecuario y mejorar las condiciones de las poblaciones y familias que obtienen su sustento de las actividades agrícolas. Para ello, ofrece un completo portafolio de productos y servicios que fomentan la inclusión de productores rurales al sistema financiero.

### Ejemplos de acciones sobre cómo está cumpliendo

#### • Ruta hacia la bancarización

Programa que busca luchar contra la práctica del ‘gota a gota’, mediante la toma de las plazas de mercado del país para ofrecer a los comerciantes una línea de crédito con tasas adecuadas, a fin de que sus proyectos y emprendimientos sean exitosos. Los requisitos para acceder a estos créditos son sencillos y los montos del crédito dependerán de la capacidad de endeudamiento de los tenderos y del propósito para el cual lo necesitan.

#### • Agilidad en los desembolsos

El Banco continúa mejorando la oportunidad con la cual atiende las solicitudes de crédito de sus clientes, cerca de 400 mil operaciones de crédito fueron desembolsadas en un promedio de 11,4 días, destacándose que para créditos de microfinanzas el tiempo requerido para dar respuesta fue de 4,4 días.

La implementación del modelo de digitalización de los documentos de la originación desde la sucursal, esquema bajo el cual ya operan 19 oficinas mejora los tiempos de procesamiento. Esto dado que se da inicio al análisis sin esperar el transporte físico de los documentos al Centro Operativo de Digitalización.

#### • Ayudas a sectores afectados

El Banco Agrario, de la mano del Ministerio de Agricultura ejecutaron una serie de medidas para estudiar las deudas y normalizar los créditos de los ganaderos afectados por el brote de fiebre aftosa detectado durante el año. Lo anterior con el fin de mitigar su impacto económico.



En la foto: toma en la plaza del 20 de julio en Bogotá en el marco de la Ruta hacia la Bancarización.

#### • Igualdad de género en el acceso a los servicios financieros

El Banco Agrario está comprometido con la equidad de género en el acceso a los servicios financieros. Las mujeres representan el 65% de los clientes del Banco. Al profundizar en el tipo de producto si es ahorro o crédito, se encuentra que el 43% de los créditos que el Banco realiza son solicitados por mujeres mientras que el 57% lo realizan los hombres.



## Trabajamos por Colombia

Contribuye a dinamizar la economía y los objetivos de desarrollo de la ruralidad.

### ¿Por qué es importante?

Con el propósito de contribuir al desarrollo integral del país, el Banco llega a los territorios a través de soluciones financieras responsables que genera progreso a las comunidades.

Sus estrategias están encaminadas a lograr cercanía con la población rural, con sus soluciones móviles llega a los hogares de los clientes, para brindar asesoría y generar conocimiento sobre el sistema financiero, fomentando así la bancarización.

El Banco es un instrumento para apoyar el desarrollo de programas de Gobierno, que buscan beneficiar a diferentes poblaciones.

### Ejemplos de acciones sobre cómo está cumpliendo

#### • Extender el crédito en el sector agropecuario

Uno de los propósitos del Banco es aumentar la cobertura del crédito dentro del sector agropecuario. Para ello está llevando a cabo una estrategia de movilidad con tecnología que incluye desarrollos como:

**Moviagro:** aplicación que busca llevar al Banco hasta las zonas más apartadas para recoger la información esencial para la originación de sus créditos, lo cual mejora sustancialmente los tiempos de respuesta de las solicitudes.

**Agromóvil:** billetera virtual desarrollada en convenio con Telefónica, que permite a los clientes hacer sus transacciones bancarias con cualquier tipo de celular.

**Aplicación móvil:** se reforzó para que los clientes puedan realizar desde sus teléfonos Android o IOS: transferencias, pagos de servicios públicos, tarjetas de crédito propias y de terceros, préstamos propios, retiros de efectivo entre \$10.000 y \$500.000 sin tarjeta débito, a través de un pin de seguridad.

#### • Fomentar la actividad empresarial en el agro

**Coseche, Venda a la Fija,** es una iniciativa liderada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con el fin de mejorar la productividad agropecuaria, de forma que los productores obtengan ingresos estables, la agroindustria materias primas de calidad y los consumidores dispongan del suministro de alimentos sanos a precios asequibles. Esta estrategia de agricultura por contrato, pretende juntar pequeños productores con agroindustriales y procesadores de materias primas, en esquemas asociativos, para que los cultivadores sepan a quién le van a vender sus cosechas antes de sembrar.



En la foto: Juan Bautista Morales, cliente del Banco Agrario en el municipio de Baranoa (Atlántico) y Francisco Mejía Sendoya, Presidente Banco Agrario.

Para ello, dentro de las líneas especiales de crédito se encuentra la línea de agricultura por contrato que ofrece la tasa de interés más baja del mercado para aquellos productores que estén integrados a las cadenas de comercialización y que cuenten con contratos de compraventa de sus productos.



## Soluciones financieras al alcance de todos

La cercanía del Banco con sus clientes le permite avanzar en la construcción de relaciones perdurables.

### ¿Por qué es importante?

El Banco, con base en el conocimiento que tiene del sector agropecuario, responde a las necesidades de sus clientes diseñando soluciones financieras que satisfacen sus requerimientos.

### Ejemplos de acciones sobre cómo está cumpliendo

Con el fin de mejorar el servicio y atención a los clientes, el Banco continuó durante 2018 agilizando, y optimizando los procesos para facilitar el acceso a recursos de financiación dirigidos al agro.

#### • Convenio de garantía complementaria con la Gobernación de Antioquia

En línea con esto, firmó con la Gobernación de Antioquia un convenio por \$12.500 millones con los cuales se apalancarán \$487.500 millones en créditos para los pequeños productores y proyectos asociativos de la región.

#### • Nuevo producto de libranza para compra de cartera individual

Opción de financiación para que los clientes consoliden en una sola deuda las obligaciones adquiridas con otras entidades financieras, en mejores condiciones de tasa y plazo.

#### • Línea de crédito grano a grano

Con el objetivo de reducir los costos de producción a los cafeteros, el Ministerio de Agricultura y el Banco Agrario pusieron a disposición de 33 cooperativas de caficultores del país la línea de crédito 'Grano a Grano', con la cual se busca apoyar a más de 550 mil familias caficultoras del país.

Con esta línea de capital de trabajo con recursos de redescuento Finagro las cooperativas podrán mejorar las condiciones de los préstamos que les hacen a sus más de 77 mil asociados, lo cual ayudará a mitigar los efectos de las variaciones negativas de los precios del café, que han afectado el flujo de caja de los cafeteros para el sostenimiento de sus cultivos.

#### • Depósitos Judiciales con abono en cuenta

Con la Implementación de ajustes operativos para efectuar aperturas a partir de fondos provenientes de clientes o usuarios que cobran depósitos judiciales se obtuvieron captaciones por valor de \$144 mil millones.



## Cultivando vida, protegemos el medio ambiente

El Banco promueve la protección y conservación del medio ambiente, además de la adopción de procesos de producción sostenible.

### ¿Por qué es importante?

El Banco Agrario encamina sus acciones hacia el cuidado y protección del medio ambiente, promoviendo en sus clientes una productividad agrícola adecuada y la adopción de hábitos en responsabilidad ambiental.

Simultáneamente, fomenta el uso eficiente de los recursos, tales como: agua, energía, papel y gestión adecuada de residuos ordinarios y peligrosos.

### Ejemplos de acciones sobre cómo está cumpliendo

#### • Promoción de líneas verdes

A través de red de oficinas promueve la colocación de crédito de sus líneas de financiamiento verde, las cuales buscan incentivar la creación y desarrollo de proyectos que promueven la protección y conservación del medio ambiente, además de la adopción de procesos de producción sostenible.

Bajo estas características el portafolio de línea verdes incluye créditos cuya destinación es la adecuación de tierras para uso de actividades agrícolas, obras civiles para el manejo del recurso hídrico, siembra y sostenimiento de caucho y bosques.

#### • Prácticas en gestión ambiental

La base del consumo responsable que involucra la prevención, reducción, reciclado y reutilización es la consciencia del impacto de las acciones que tiene el Banco y cada uno de sus colaboradores hacia el medio ambiente.

Como parte del plan institucional de gestión ambiental que el Banco viene implementando se instalaron 730 Puntos Ecológicos en todas las sedes administrativas de las Regionales y Dirección General para reciclar todos los residuos sólidos que se generan.

Así mismo, se gestionó la disposición final de 184 toneladas de residuos peligrosos correspondientes a luminarias y cartuchos de impresión.

#### • Energía solar fotovoltaica

La oficina de Aracataca en el Magdalena se convierte en la primera sucursal del Banco Agrario, con energía solar fotovoltaica, a través de esta iniciativa la entidad aportará al desarrollo sostenible de la región.

El proyecto, cuya ejecución inició el pasado mes de agosto, permitirá el funcionamiento pleno de esta oficina con energía renovable, lo que garantizará la continuidad de la prestación del servicio bancario a la población donde se encuentra la entidad.

Esta iniciativa involucra la adecuación de un área de 180 m<sup>2</sup> para la instalación de 90 paneles solares, los cuales generarán 80.352 kWh al año, que equivaldría a la energía que consumen 44 familias en promedio en el territorio colombiano.



## Gestionamos nuestro talento para lograr ser el Banco que queremos

### ¿Por qué es importante?

Los colaboradores trabajan diariamente por asegurar el cumplimiento de la promesa de valor, por ello, el Banco considerada como una entidad socialmente responsable ha implementado buenas prácticas laborales, apoyando el desarrollo de sus habilidades y competencias, procurando el equilibrio entre la vida personal y laboral.

### Ejemplos de acciones sobre cómo está cumpliendo

#### • Índice de Ambiente laboral

El Banco Agrario consciente de la importancia que un buen ambiente laboral genera sana convivencia en sus colaboradores. Durante 2018 ejecutó el programa de gestión del ambiente laboral, dando énfasis en la intervención a la población de líderes como actores principales en la gestión de equipos de trabajo.

El índice general se ubicó en 70,7, con una disminución de 0,9 puntos respecto a 2017 por el análisis que se realiza de comparación con “Los mejores lugares para trabajar. El Banco Agrario continúa en el nivel “Satisfactorio” con una tendencia “Estable” y por encima de otras empresas del mismo sector financiero.

#### • Implementación Sistema de Seguridad y Salud

Como apalancador del cumplimiento de la normatividad vigente, el Banco continua realizando la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

#### • Gestión del conocimiento

El Banco, gestiona el conocimiento de sus colaboradores desde diferentes programas comenzando en el momento del ingreso, con programas como: Bienvenida Memorable mediante el cual busca que la integración del colaborador a la cultura del Banco se produzca en un ambiente de calidez, confianza y que sea efectiva, generando con ello, sentido de pertenencia y compromiso en la nueva labor a desempeñar.

#### • Rediseño programa de inducción

En 2018, el Banco rediseñó el proceso de inducción haciéndolo más efectivo y ágil, pasando de ser presencial a convertirse en un proceso virtual, a través de la plataforma Conéctate.

El propósito es que los nuevos colaboradores reconozcan el entorno institucional, la cultura y la estrategia del Banco, y como desde su rol aportan al cumplimiento de la misma.

#### • Automatización proceso de selección

Durante 2018, se automatizó el proceso de Selección para cubrir los cargos de planta. Esta mejora permitirá al Banco: estandarizar el proceso, optimizar los tiempos de cubrimiento de vacantes, contar con información en tiempo real, realizar trazabilidad del proceso mejorando la calidad del servicio interno mediante la interrelación de los jefes de área y el desarrollo del proceso.

#### • Fortalecimiento de perfiles:

En 2018, se realizó la propuesta de ajuste a los perfiles de cargo de Directores de Oficina y Asesores Comerciales con el fin de aprovisionar capital humano con las competencias y conocimientos que soporten el negocio contribuyendo al desarrollo rural del país a través de la asesoría y servicio en cada Oficina llegando a los diferentes municipios donde el Banco tiene presencia.

5



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



## Valor económico generado en línea con la visión del Banco Agrario

El Banco obtuvo logros económicos que permitieron contribuir con el desarrollo y crecimiento de sus diferentes grupos de interés.

Tomando como referencia la metodología propuesta por Global Reporting Initiative (GRI), el valor generado por la operación se distribuye entre los principales grupos de interés, y se retiene para el cumplimiento de otras obligaciones.

Gráfica No.8 Valor económico generado



# Gobierno Corporativo

Durante 2018, las prioridades de la Junta Directiva y del equipo de la Alta Dirección estuvieron enfocadas en fortalecer el marco de Gobierno, la cultura organizacional, la administración del riesgo, y los roles y responsabilidades

## Estructura de Gobierno

102-18 102-22 102-23 102-24 102-26

El principal accionista del Banco Agrario, es el Estado a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público con el 99,99998125%, el porcentaje restante es propiedad de Corabastos, Mercar y la Bolsa Mercantil de Colombia.

La Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva y la Administración son los órganos de dirección que conforman su estructura de gobierno. También hacen parte de ella los comités de Junta Directiva y comités internos, las políticas, estatutos, códigos, reglamentos y demás procedimientos institucionales.

La Asamblea General de Accionistas es el órgano superior encargado 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.

La Junta Directiva, máximo órgano de dirección estratégica, encargada de orientar la política general. Está conformada por nueve (9) miembros, cinco (5) de los cuales son independientes, elegidos por los accionistas en la Asamblea Ordinaria del año, y los restantes hacen parte de las designaciones que el Gobierno Nacional efectúa para los renglones que ocupan los Ministerios, Representante del Gobierno Nacional y Representante del Accionista Mayoritario.

La Presidencia de la Junta Directiva, es ejercida por el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su ausencia el Ministro de Hacienda y Crédito Público. No obstante, en ausencia de estos, se designa a cualquiera de sus miembros. Ningún miembro de la Junta Directiva hace parte de la Alta Gerencia del Banco.

La Administración se encarga de ejecutar las decisiones y diseñar los programas para el cumplimiento de la estrategia.

# 9

**Miembros conforman la Junta Directiva, 5 de ellos independientes**

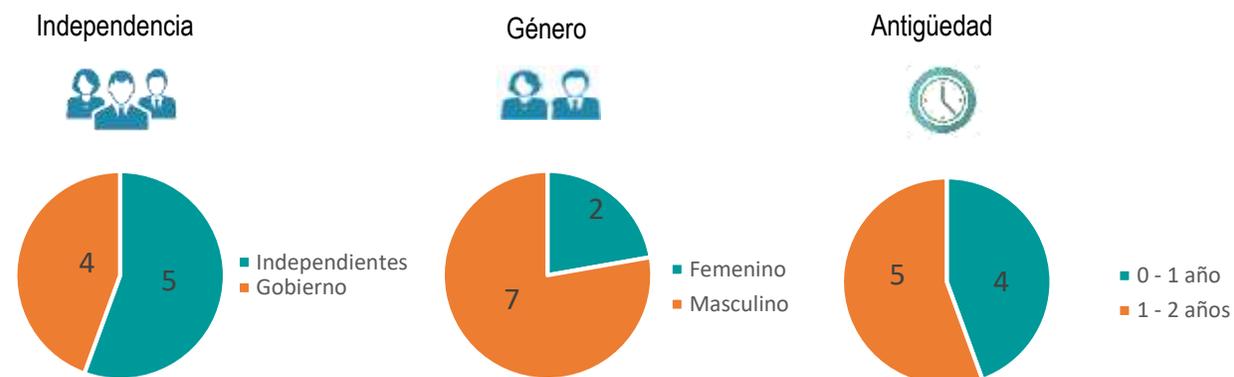
Gráfico No. 9 Estructura de Gobierno



Los requisitos para ser miembro de Junta, adicionales a los establecidos por la Ley 964 de 2005, consisten en contar con estudios en el nivel de especialización, maestría o doctorado, experiencia profesional de mínimo cinco años en el sector financiero, haber ocupado cargos directivos o Juntas Directivas y al menos uno de los miembros deberá contar con experiencia en el sector agropecuario o agroindustrial privado. No deben estar vinculados o haberlo estado dentro de los seis años previos a su designación con alguna de las entidades donde el Banco se encuentre adscrito o vinculado. La designación de los miembros para los Comités de Apoyo, independiente del número de miembros que integren cada comité, está consagrada por sus reglamentos y determina que mínimo dos miembros deberán ser independientes.

La diversidad de perfiles, conocimientos y experiencia profesional de la Junta Directiva impacta positivamente la gestión y resultados del Banco acorde con su objeto social. Dentro de su composición, la Junta cuenta en su Presidencia con una economista concedora del sector agropecuario con experiencia en entidades relacionadas con el sector cafetero. Así mismo con un exministro de Agricultura y con profesionales en derecho y administración de negocios con conocimiento de la estructura del Estado y amplia experiencia profesional desempeñando cargos de relevancia dentro del sector público y de alta dirección dentro del sector financiero, con alta orientación hacia los resultados y conscientes del rol que el Banco desempeña dentro del sector agropecuario del país.

Gráfico No. 10 Composición de la Junta Directiva



Miembros principales		Delegados	Fecha de Ingreso
Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural	Andrés Valencia Pinzón	Marcela Uruetía Gómez	Noviembre 2018
Ministro de Hacienda y Crédito Público	Alberto Carrasquilla	Juan Alberto Londoño Martínez	Octubre 2018
Representante del Accionista Mayoritario	Gustavo Cano Sanz		Noviembre 2018
Representante del Gobierno Nacional	Clara María González		Noviembre 2018
Miembro Independiente	Antonio Gómez Merlano		Abril 2017
Miembro Independiente	César Negret Mosquera		Abril 2017
Miembro Independiente	Alonso Castellanos Rueda		Abril 2017
Miembro Independiente	Jorge Julián Trujillo Agudelo		Abril 2017
Miembro Independiente	Jesús María Oviedo		Octubre 2015

Formaron parte de la Junta Directiva hasta agosto 2018 por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Samuel Zambrano Canizales. Así mismo, Andrés Mauricio Velasco Martínez delegado del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Luis Fernando Mejía Álzate como representante del accionista mayoritario y Rafael Pardo Rueda como representante del Gobierno Nacional.



En la foto: Presidente de Colombia Doctor Iván Duque Márquez y el Doctor Francisco José Mejía Sendoya en la ceremonia de posesión como Presidente del Banco Agrario de Colombia.

## • Nombramiento Presidente del Banco

Luego del retiro en junio 2018 de Luis Enrique Dussán López como presidente del Banco, fue designado en calidad de presidente encargado (e) Heider Rojas Quesada quien se desempeñaba como asesor jurídico del Ministerio de Agricultura. Dicho encargo fue realizado hasta agosto cuando fue nombrado como presidente Francisco José Mejía Sendoya, quien reúne las habilidades y experiencia requeridas para guiar al Banco en el propósito de ser el principal aliado del sector agropecuario y rural.

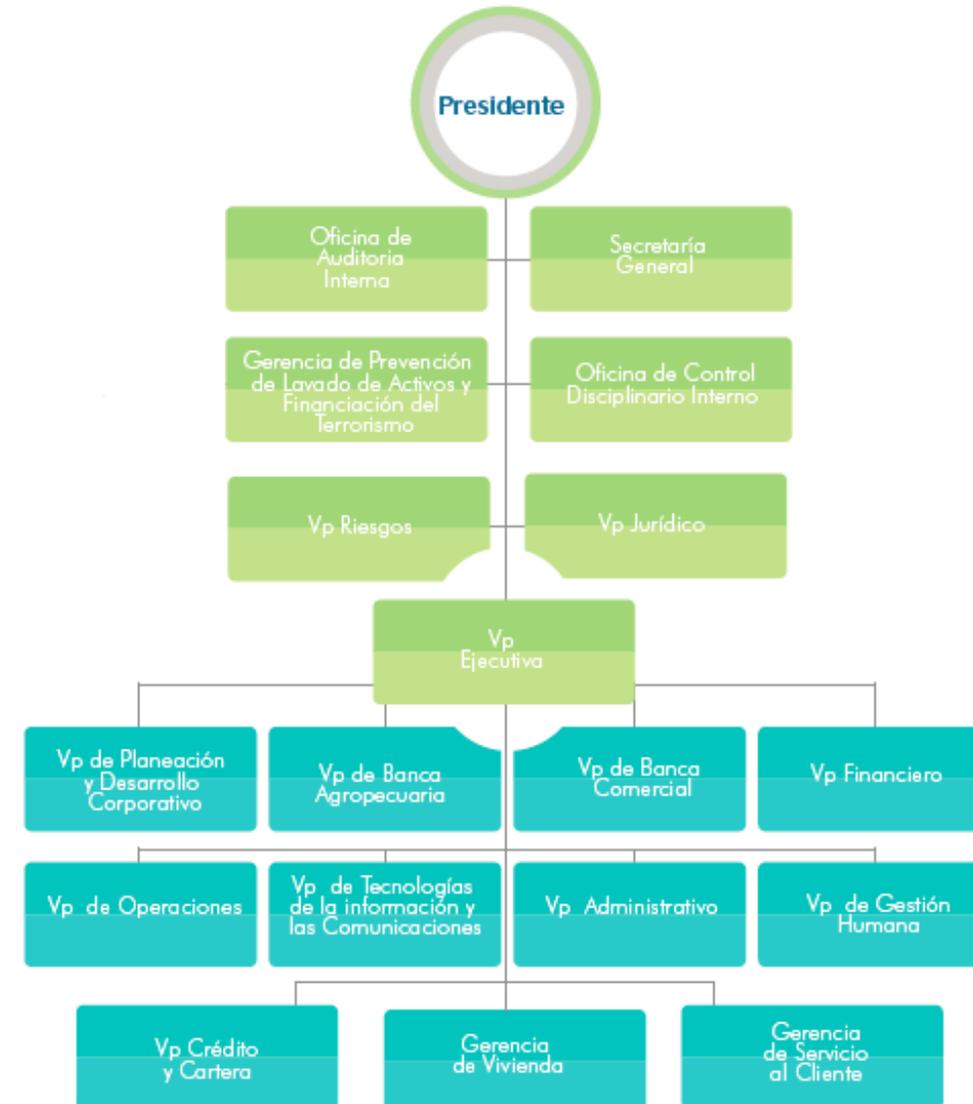
## • Equipo de la Alta Gerencia

La Administración del Banco está conformada por el Presidente del Banco al cual reportan directamente la Secretaría General, tres áreas de control y tres vicepresidencias, dentro de las cuales se encuentra la Vicepresidencia Ejecutiva. De esta última dependen nueve vicepresidencias y dos gerencias, como se puede observar en el diagrama.

## • Relevo en la Alta Dirección

Se realizó en 2018 la vinculación de seis cargos de la alta gerencia en las vicepresidencias: Agropecuaria, Comercial, Operaciones, Administrativa, Jurídica y Tecnología de la información y las comunicaciones, procesos de búsqueda y selección adelantados con el apoyo de las empresas reconocidas de selección de personal: Amrop Top Management y Caldwell Partners.

Gráfico No. 11 Estructura administrativa del Banco



**Durante 2018, las prioridades de la Junta Directiva y del equipo de la Alta Dirección estuvieron enfocadas en fortalecer el marco de Gobierno, la cultura organizacional, la administración del riesgo, y en acompañar la transición del cambio de Presidente del Banco.**

### • Asamblea de Accionistas

El Banco celebró su Asamblea Ordinaria el veintidós de marzo de 2018 y una asamblea extraordinaria el dieciséis de julio de 2018, para designar el defensor del consumidor financiero.

### • Asuntos relevantes llevados a la Asamblea de Accionistas

En la reunión ordinaria de Asamblea General de Accionarias celebrada el 22 de marzo de 2018, los accionistas abordaron temas representativos de la sociedad como las acciones conclusivas de la operación de crédito Navelana S.A.S, estado de las operaciones de compra de cartera de libranza con originadores y avance de las adecuaciones adelantadas al Edificio de Dirección General.

### • Direccionamiento estratégico

En el primer trimestre del año, se llevó a cabo la revisión con la Junta Directiva de la estrategia del Banco, con el propósito de validar el foco estratégico y las estrategias comerciales a desarrollar.

### • Evaluación Junta Directiva

En el marco de la revisión de prácticas se le ha otorgado mayor importancia y profundidad al análisis de la Junta Directiva y su relación con la Administración, como eje fundamental de la gobernanza de la entidad y su sostenibilidad en el largo plazo. En 2018 la Junta Directiva realizó la autoevaluación de su gestión. La institucionalización de la autoevaluación anual que realiza la Junta Directiva cada vez cobra mayor relevancia para el fortalecimiento de su modelo operativo, práctica que ha permitido identificar la implementación de mejoras a su funcionamiento de manera sólida y estructurada.

La autoevaluación se realizó con el liderazgo de la Dirección de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda, siguiendo un cuestionario cuya estructura contó con cuatro componentes (dinámica y funcionamiento, Estructura de la Junta, Estrategia y gobernanza, y Proceso de información y gestión). El cuestionario incorporó las buenas prácticas sugeridas por Deloitte.

### • Designación Revisoría Fiscal

La Revisoría Fiscal la realiza KPMG S.A.S. elegido por el periodo de un año, iniciado desde el mes de diciembre de 2017.

### • Simplificación de comités internos

Luego de revisar la pertinencia de los comités internos con participación de miembros de la Alta Dirección, y procurando mayor agilidad y efectividad para la toma de decisiones.

## Cultura

### 102-17

El Banco está enfocado en formar una cultura responsable, competitiva y humana, factores requeridos para lograr su propósito misional.

Luego de definir su marca empleador identificada como “*Juntos sembramos con orgullo*,” que enmarca su modelo de cultura, durante 2018 la gestión se centró en identificar y formular acciones para cerrar la brechas entre el comportamiento actual de las áreas frente al actuar requerido por el ADN del modelo. Durante 2018 más de 600 colaboradores de 7 vicepresidencias han participado en los talleres de alineación.

La campaña “Superhéroes” que busca enfatizar que el liderazgo y la cultura centrada en los valores son la brújula moral del Banco, se desarrolla valiéndose de personajes reconocidos que muestran de forma didáctica la forma de aplicar y vivir correctamente los valores del Banco.

Otra acción que continuará durante 2019 es otorgar identidad con un tinte “agro” a las salas de reuniones, un ejemplo de ello es la sala de selección de nuevos colaboradores denominada “Café”, haciendo una analogía sobre el cuidado que requiere su recolección para lograr un resultado de alta calidad.

### • Actualización código de ética

En línea con los comportamientos definidos en el modelo de cultura, se actualizó el código de ética, buscando que esta guía de conductas y comportamientos tenga un lenguaje sencillo y se logre mayor asertividad en su comunicación.

### • Línea transparente

El Banco cuenta con la línea de atención de transparencia y acceso a la información pública 018000 971414, su divulgación se realiza permanentemente en la página web del Banco promocionando su uso.

La línea, tiene un tratamiento confidencial y se encuentra diseñada para que puedan ser reportados por parte de la ciudadanía hechos de corrupción o actuaciones que atenten contra los principios de ética y transparencia.

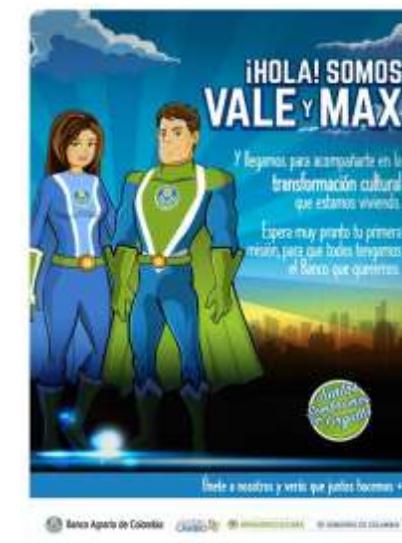
En el año 2018 se recibieron 1.009 llamadas, de ellas 14 fueron trasladadas a la Oficina de Asuntos Disciplinarios, las demás estaban relacionadas con la operación normal del Banco .

### • Control Disciplinario

La Oficina de Control Disciplinario, continuó ejerciendo su función con independencia y autonomía, ceñida a los principios de legalidad, debido proceso, derecho de defensa y proporcionalidad.

En 2018, fueron sancionados 228 funcionarios, lo cual llevó a suspender a 64 personas, amonestar a 108 y destituir 55 personas por el no acatamiento de los principios de transparencia y honradez.

El nivel de calidad o acierto de las decisiones tomadas, medido en razón de la confirmación, modificación o revocación que realiza la segunda instancia, a cargo de la Presidencia de la Entidad, se situó en 95%.



Piezas de comunicación utilizadas en la divulgación de las campañas: Identidad a salas de reuniones y Superhéroes para fortalecer los valores al interior de la Organización.

## Roles y responsabilidades

102-19 102-25 102-27 102-28 102-31  
102-32 102-33 102-35 102-36

Para hacer más eficiente la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva se tienen dispuestos los siguientes comités de apoyo:

- Comité de Auditoría
- Comité de Gestión Humana
- Comité Financiero y de Riesgos
- Comité de Gobierno Corporativo

El manual de riesgo de crédito (SARC), define las diferentes instancias de aprobación de créditos, entre las que se encuentra el Comité de Crédito de Junta Directiva, órgano con facultades de aprobación y de análisis para las recomendaciones efectuadas a la Junta Directiva.

### • Delegación de autoridad

Los Estatutos Sociales del Banco prevén que la Junta Directiva puede delegar en el Presidente los comités así como otras funciones propias de la Junta Directiva siempre que por su naturaleza puedan ser delegadas.

Así mismo, el párrafo del artículo 35 establece la figura de la delegación para las atribuciones propias del Presidente, quien también podrá delegarlas a los empleados del Banco.

### • Seguimiento al desempeño

El Plan Anual de la Junta Directiva consagra la periodicidad con la cual se abordará el seguimiento y evaluación al desempeño de la sociedad desde el punto de vista económico, financiero, social y estratégico con una frecuencia mínimo mensual a través de los diversos informes que reflejan la administración de los riesgos, mitigantes y planes de acción, según sea el caso.

En los Comités de Auditoría y Financiero y de Riesgos se revisa mensualmente la información sobre el comportamiento del Sistema de riesgos, los eventos materializados y planes de acción, con el propósito de evaluar e impartir directrices sobre las medidas y controles a adoptar, temas que tienen especial relevancia a la Junta Directiva.

### • Conflictos de interés

En cuanto a los conflictos de interés, el Código de Buen Gobierno consagra las reglas generales para su administración a nivel de Junta Directiva y la Administración. Señala que los conflictos de interés serán administrados por las reglas especiales establecidas para cada una de las instancias.

De igual forma, el Reglamento de Junta Directiva consagra el procedimiento a seguir ante una situación de conflicto de interés por parte de un miembro de Junta Directiva, que consiste en recurrir al Comité de Gobierno Corporativo para su respectivo pronunciamiento.

En cuanto a las situaciones de conflicto de interés de cualquier miembro de la Administración, serán resueltas conforme a lo indicado por el Código de Conducta, sin perjuicio de la función que tiene el Comité de Auditoría para evaluar e informar a la Junta Directiva sobre su resultado, y en todo caso, será la Superintendencia Financiera la última instancia a la cual se recurrirá en caso de no ser resuelta la situación por las instancias mencionadas.

En los términos del artículo 46 de la Ley 222 de 1995, los administradores del Banco (Representante Legal y Junta Directiva) someten a consideración de la Asamblea General de Accionistas el Informe de Gestión que contiene todos los aspectos económicos, sociales, ambientales, administrativos, jurídicos y de evolución del negocio del Banco. Previo a ello, el Comité de Auditoría es la instancia encargada de conocer los términos en que será presentado a la Junta Directiva y la Asamblea General de Accionistas el informe de gestión y sostenibilidad.

La Junta Directiva se constituye en un órgano estratégico y de supervisión que orienta la política general de la entidad. Es la instancia encargada de dar a conocer aquellos asuntos que considere de especial interés para el accionista, sin perjuicio de las recomendaciones propias del Comité de Auditoría. El mecanismo por el cual se materializa la interacción entre un órgano y otro, es la Asamblea General de Accionistas.

### • Programa de formación

El Banco tiene establecido un programa de inducción con el objetivo de aportar a los miembros de la Junta Directiva la suficiente información acerca de sus actividades y retos estratégicos; dicha capacitación se realiza a cada uno de los miembros previo al ejercicio de sus funciones.

### • Esquema de remuneración

Por las previsiones establecidas en el numeral 15 del Art. 6 del Decreto 4712 de 2018 y el Decreto 1486 de 1999, modificado por el Decreto 2561 de 2009, la remuneración de la Junta Directiva es una facultad que le corresponde fijar al Ministro de Hacienda y Crédito Público y que actualmente asciende a 4.5 SMMLV de honorarios por sesión.

## Administración del riesgo

102-29 102-30 201-2

### • Modificaciones de riesgo de crédito

En aras de mejorar el proceso de crédito se actualizaron las instancias de otorgamiento de crédito y se definieron los criterios a tener en cuenta para realizar la venta de cartera.

### • Mitigación para el riesgo de fraude

Fue implementada en la red comercial la herramienta Evidente, con la cual el Banco busca mitigar el riesgo de fraude por suplantación. Esta iniciativa que ha generando resultados positivos inició con un piloto en 56 oficinas, luego se extendió a 200 y cerró el 2018 con 399 oficinas. Para 2019 se espera la implementación de esta estrategia en el 100% de las oficinas del Banco.

### • Inteligencia sectorial

En el desarrollo de los procesos de análisis cualitativo y cuantitativo que permiten determinar, medir y calificar los posibles riesgos naturales por sectores, se implementaron los informes por regional para 24 sectores con información, proyección y calificación detallada de cada región.

Se implementó la segunda fase de amenazas hidrometeorológicas, que relaciona la cartera del sector arrocero, con variables climáticas y productivas como la precipitación y producción, encontrándose una relación espacial directa entre el sistema productivo (arroz seco), la cartera vencida histórica, y los niveles de precipitación.

El diseño de soluciones cuantitativas basadas en la medición del riesgo, y fundamentada en análisis con datos objetivos, ha permitido la implementación de herramientas que apoyan la toma de decisiones estratégicas como es el caso de la definición de la política de apetito de riesgo aprobada en 2018.

Se realizó la estimación de límites de exposición y pérdida tolerada basados en la declaración de apetito de riesgo, optimizando los parámetros de riesgo - rentabilidad y garantizando que no haya destrucción de valor.

Con base en análisis cuantitativos, se cambió la definición de cliente antiguo, se desarrolló la metodología de graduación de clientes de microfinanzas y el análisis de factores de riesgo agropecuario, herramientas que contribuyen a tener un proceso de crédito más oportuno con mecanismos de gestión de riesgo más ágiles.

En cuanto a los cálculos y estimaciones necesarias para operar bajo las normas NIIF 9, se realizaron varios desarrollos que facilitaron la primera transmisión satisfactoria a la Revisoría Fiscal dentro de ellos se destacan los siguientes: Cálculo y resultados de los parámetros (PI - PC - VE) usados en la estimación de la pérdida esperada bajo la metodología NIIF 9, implementación y seguimiento al desarrollo del motor de cálculo, estimación de factor de uso de tarjeta de crédito y rotativos, definiciones de periodo de cura, desarrollo del modelo de Factor de Retiro Neto (FRN) y desarrollo de modelos de definición de incumplimiento.

Con base en información suministrada por entidades nacionales e internacionales, se generaron las recomendaciones generales ante el posible evento del fenómeno de “El niño” 2018-2019. Así, se identificaron los municipios con mayor probabilidad de afectación por déficits de precipitación.

Con el objetivo de generar una oferta de valor con opciones diferenciales, se llevó a cabo un análisis para la sustitución de cultivos ilícitos (coca), partiendo de la información del Observatorio de Drogas de Colombia ODC, la Oficina de Naciones Unidas Contra las Drogas y el Delito UNODC, los mapas de aptitud de cultivos de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria UPRA y los datos de cartera del BAC.

### • Pilotos de Innovación Financiera

Proyecto liderado por Asobancaria para el sector panelero, donde el Banco participó en el diseño del modelo financiero y ambiental de las inversiones de reconversión de los trapiches.

# 399

Oficinas operando con herramienta para evitar el fraude.



Entidad Financiera destacada por Asobancaria por su participación en el programa Pilotos de Innovación Financiera para el sector Agropecuario

## • Riesgo de Mercado

Dada la exposición al riesgo de mercado por efecto de cambios en el precio de los instrumentos financieros en los cuales se mantienen posiciones, el Banco continuó fortaleciendo las herramientas de identificación, medición, control y monitoreo mediante:

- Aprobación de un nuevo esquema de límites de atribuciones con unos valores máximos por jerarquía y por moneda (COP – USD).
- Actualización de cupos de crédito para operaciones de tesorería y modificación de metodología de otorgamiento de cupos de créditos para las entidades AFP y Fiduciarias.
- Modificaciones en las directrices dirigidas al fortalecimiento del desarrollo y comercialización de instrumentos financieros derivados.

Con el propósito de dar cumplimiento a los requisitos normativos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia y las mejores prácticas de convergencia a Basilea III, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Implementación del sistema transacción Máster Trader – módulo Renta Fija de la Bolsa de Valores de Colombia.

- Implementación de las buenas prácticas sugeridas por el Autorregulador del Mercado de Valores sobre operaciones manipulativas del Mercado y cumplimiento del deber de certificación.
- Cálculo de indicador Liquidity Coverage Ratio (LCR).
- Implementación normativa de la circular 009 referente a la modificación del cálculo de Factor de Retiro Neto (FRN por segmento de depositante).
- Implementación normativa de la circular 054 referente a los insumos necesarios para el cálculo del Net Stable Funding Ratio- NSFR (fuentes de financiación estables 1 año).
- Cálculo de los índices de concentración de depósitos, para análisis de concentración o atomización de clientes y segmentos.

La construcción de las herramientas mencionadas anteriormente permite que el gobierno y administración de Activos y Pasivos (ALM) se fortalezca en función de toma de decisiones de rentabilidad ajustada por riesgo.

En el marco del cumplimiento de transmisión regulatoria del ejercicio del Esquema de Pruebas de Resistencia- EPR, y tomando como punto de partida el mismo, se generaron los siguientes ejercicios y metodologías complementarias de gestión de Riesgo de Liquidez y Estructural:

- Construcción del modelo de simulación de balance.
- Construcción del modelo de Riesgo Estructural a partir del cálculo de sensibilidades de margen de intermediación y valor económico del banco, a variaciones de tasas de interés (NIM-MVE).
- Aprobación en Comité de Riesgos de los lineamientos del Sistema de Administración de Riesgos Estructurales SARE.

**Construcción del modelo de proyección del indicador de Riesgo de Liquidez (escenario base, plan de negocios y EPR).**

## • Pruebas de resistencia EPR y Riesgo Estructural

El Banco, realizó la aplicación del ejercicio regulatorio EPR que evidenció que el patrimonio del Banco es resiliente en la medida que, incorporando todos los impactos modelados, el margen de solvencia sigue manteniéndose para cada uno de los periodos analizados y de los escenarios proyectados, muy por encima del mínimo exigido por la normativa vigente (9%) y del mínimo interno (11%). Consecuencia de lo anterior, el Banco puede seguir creciendo su negocio con el patrimonio actual.

La aplicación del ejercicio de EPR para el cálculo del Indicador de Riesgo de Liquidez, indica que no se vulnera ningún límite o señal de gestión de riesgo de liquidez (interno o regulatorio).

Adicional al ejercicio, se diseñó y desarrolló las herramientas de simulación de escenarios económicos y financieros para la gestión del riesgo estructural de balance, que permiten a la Administración identificar la exposición probable del Banco en materia de liquidez y capital. Lo anterior, a través de un robusto modelo de simulación de balance y cálculo de probabilidades, así como indicadores de sensibilidad, ante cambios en tasas de interés y saldos de balance, de margen de intermediación, valor patrimonial y riesgo estructural de tipo de cambio.

## • Riesgo de Liquidez

El Banco Agrario continuó con el seguimiento a la gestión del libro bancario y de tesorería respecto a la administración de políticas y límites de exposición. Para ello, con el propósito de adoptar las mejores prácticas del mercado, realizó:

- Aprobación del cálculo de la proyección Indicador de riesgo de liquidez, mediante estimaciones estadísticas – econométricas, se logró realizar la proyección para corto y largo plazo del IRL a 30 días. El modelo diseñado para identificar posibles gap de liquidez, incumplimientos de los límites, tecnificar la gestión de los modelos internos y de estrés e identificar niveles de sensibilidad del indicador frente a impactos de sus parámetros a nivel interno y externo.
- Siguiendo las recomendaciones de la Superintendencia Financiera, se actualizó el plan de contingencia de liquidez que fija alertas tempranas que permiten determinar responsables y planes de acción ante situaciones de real estrés de liquidez en el corto, mediano y largo plazo.
- Implementación del cálculo del Loan to Deposit Ratio (Ltd), indicador de uso del sector financiero que mide la eficiencia de las captaciones y colocaciones mediante la relación entre los préstamos y los depósitos bancarios. Este cálculo le permite al Banco realizar la gestión integral de las fuentes de fondeo, monitoreo sobre el apalancamiento financiero y eficiencia del balance.

Alineado con los estándares internacionales de medición de riesgo de liquidez, realizó la implementación y cálculo del Liquidity Coverage Ratio (LCR).

Como parte de la convergencia hacia Basilea III, se llevó a cabo la implementación normativa de la Circular 054 que tiene por objetivo asegurar que los bancos financien sus actividades con fuentes de financiación suficientemente estables para mitigar el riesgo de estrés financiero futuro (en un periodo de 1 año).

## • Riesgo Operativo

Para mantener actualizado el perfil de riesgo, se actualizaron 920 mapas de riesgos de la entidad, que incluye dependencias en Dirección General, Gerencias Regionales y Red de Oficinas.

Conforme a las directrices de la Superintendencia Financiera, se monitorearon los controles asociados a la gestión de crédito de la Banca Empresarial.

Se desarrolló un plan de capacitación en riesgo operativo dirigido a los colaboradores funcionarios a través de entrenamientos presenciales y cursos virtuales que se extendieron a proveedores de la organización a través de la alianza con Asobancaria y el sector financiero.

# 920

Mapas de riesgo actualizados

## • Riesgo de continuidad del negocio

Las acciones llevadas a cabo, encaminadas a fortalecer el plan de continuidad y mantener la operación crítica del Banco ante eventos de interrupción incluyeron:

- Ejercicios con el personal de respaldo desde las regionales, preparando a los funcionarios ante eventos de indisponibilidad del personal ubicado en la Dirección General.
- Ejecución del plan de continuidad operativo bajo escenarios de indisponibilidad de infraestructura física, en 488 ejercicios con resultados exitosos en 94% de ellos, y un aumento en la eficacia al pasar de 86% en 2017 a 94% en 2018. Se implementaron sitios alternos de operación para soportar los procesos críticos ejecutados en las Coordinaciones de Operación y Canales (8) y Dirección de Operaciones (8).
- Simulacro para fortalecer la capacidad de respuesta de forma articulada ante un evento de desastre que contó con la participación de los integrantes del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio.
- Actualización del Análisis de Impacto al Negocio - BIA Estratégico, cuyo objetivo es identificar los productos y servicios críticos ante eventos de indisponibilidad tecnológica de los canales transaccionales del Banco.

## • Riesgo de seguridad de la información y ciberseguridad

Dentro de la actividades para fortalecer y ampliar los mecanismos de seguridad sobre la información de clientes internos y externos desarrolladas por el Banco durante 2018 se destacan:

Ampliación de la cobertura de monitoreo de la plataforma (DLP) para los equipos que permanecen por fuera de la red corporativa. La implementación de este servicio de recolección de alertas de fuga de información permite que el agente instalado en los equipos registre los eventos que se comunican a través de redes privadas y públicas, asegurando el registro y almacenamiento de la información en la infraestructura del DLP.

En el monitoreo de la infraestructura tecnológica y aplicada, se implementaron nuevas reglas de negocio en los aplicativos: Porfin y Alfyn para controlar y alertar el acceso indebido de los funcionarios en horarios no hábiles, además se instauró el procedimiento de control hacia los administradores de las plataformas tecnológicas a fin de evitar la materialización de riesgos informáticos por ingresos indebidos a los sistemas de información.

Capacitación y campañas de sensibilización que buscan fomentar la cultura en seguridad de la información y ciberseguridad.

Implementación de 29 requerimientos de la Circular Externa 007 de 2018 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia referente a la aplicación de los requerimientos mínimos para la gestión de la seguridad de la información y la ciberseguridad, dentro de ellos la aprobación de la política.

Con el propósito de determinar el estado de aseguramiento de los activos de información y la generación de recomendaciones para prevenir la materialización de los riesgos identificados se efectuó el análisis de riesgos de seguridad de la información en 34 subprocesos del Banco. Se realizaron 90 visitas a oficinas de la red comercial, 51 visitas a proveedores del Banco que gestionan información pública clasificada y/o pública reservada.

Se efectuó la auditoría de seguimiento de la norma ISO 27001 a los procesos: operaciones de tesorería en moneda legal y extranjera, riesgo de seguridad de la información y gestión de manos remotas al centro principal de procesamiento. El ente certificador destacó el compromiso que la organización ha asumido con el sistema de gestión de seguridad de la información.

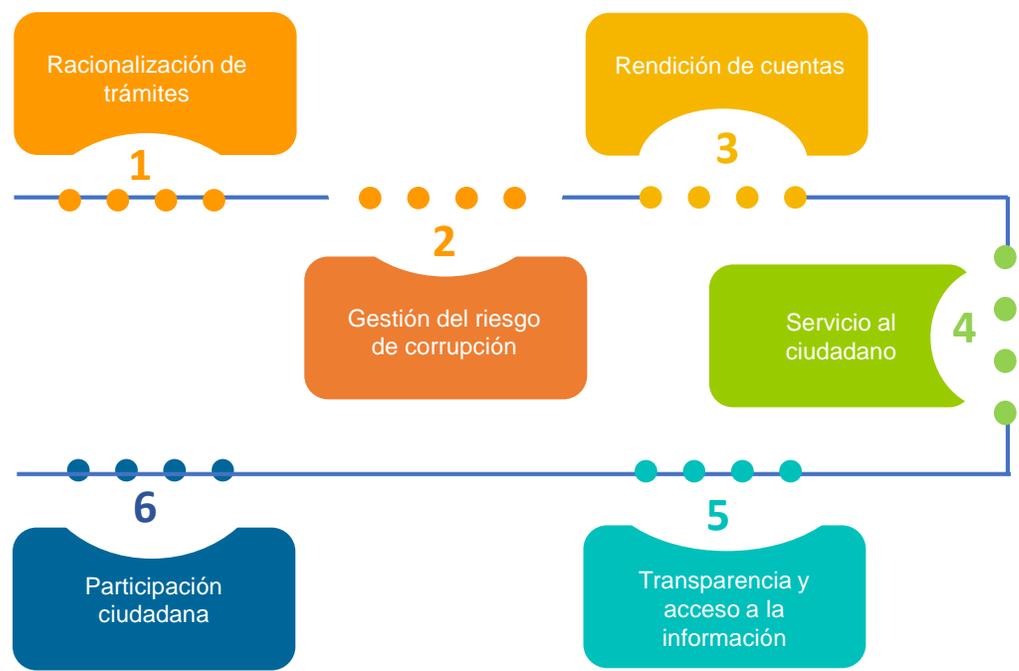
# 488

**Ejercicios de  
continuidad con  
eficacia del 94%**

**Plan anticorrupción y atención al ciudadano**

El Banco Agrario se encuentra alineado con la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano, enmarcada en seis componentes a través de los cuales busca la racionalización de trámites, enfocado en simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar los trámites; mitigar el riesgo de corrupción, para lo cual cuenta con la identificación de los riesgos y mecanismos para gestionarlos; la rendición de cuentas efectiva para informar, explicar y dar a conocer los resultados de la gestión del Banco; atención al ciudadano de calidad que permita a los usuarios y clientes del Banco hacer uso de sus servicios; la transparencia en la divulgación de la información, y la generación de acceso a la misma por parte de la ciudadanía.

**Gráfico No. 12 Componentes plan anticorrupción**



**Gráfico No. 13 Operaciones evaluadas en riesgos de corrupción**



Aprovechando las ventajas de la tecnología se implementó como canal de divulgación para realizar audiencias públicas en forma virtual la plataforma virtual “Facebook Live” a través de la cuenta oficial del Banco, transmisiones que inicialmente funcionarán a manera de ejercicio piloto.

Otro tema a resaltar, es la participación activa del Banco en la iniciativa “Hacia la integridad: una construcción entre los sectores público y privado en Colombia” liderada por la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito ( ONUDC), la cual ha permitido fortalecer y actualizar los conocimientos sobre herramientas y técnicas de identificación, mitigación y control de Riesgos de Corrupción seguimiento de riesgos de corrupción, así como la socialización y adopción de buenas prácticas desarrolladas por algunas entidades adheridas a Pacto Global.

En el año 2018 se dio continuidad a las actividades tendientes a fortalecer las competencias de los funcionarios del Banco, capacitando por medio de uso de plataformas virtuales a la totalidad de funcionarios sobre conceptos básicos y elementos del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano.

En cuanto al componente de transparencia y acceso a la información pública, se elaboró una metodología y una herramienta para realizar la clasificación de la información basado en los lineamientos generados por la Secretaría de Transparencia.

## Sistema de Control y Gestión

### • Plan anual de auditoría

El plan anual incluyó la realización de 501 trabajos de auditoría, con alcance hacia la evaluación de los Sistemas de: Control Interno (SCI), Gestión de Calidad (SGC), Seguridad de la Información (SGSI), Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y Empresa Familiarmente Responsable (EFR). También contempló la realización de auditorías de cumplimiento normativo y la evaluación de la administración de riesgos y los controles asociados a los mismos.

El desarrollo del plan de auditoría permitió identificar en general, oportunidades de mejora frente a las mejores prácticas para asegurar los procesos, y el cumplimiento de la normatividad vigente interna y externa.

### • Sistema Integral de Gestión y Control (SIGYC)

Comprende el Sistema de Control Interno (Circular 029 de 2014 expedida por la Superintendencia Financiera), el Sistema de Gestión de Calidad (norma ISO 9001:2015), el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (norma ISO 27001:2013), el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Decreto 1499 de 2017), el modelo Empresas Familiarmente Responsable (EFR 1000) y el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (decreto 1072 de 2015).

Estos sistemas operan bajo los lineamientos definidos en cada una de las normas relacionadas y se encuentran alineados con los objetivos estratégicos del Banco.

El monitoreo del SIGYC se realiza mediante el fomento del autocontrol y la ejecución de evaluaciones periódicas a los elementos de los diferentes sistemas que lo componen.

### • Evaluación Sistema de Control Interno

La evaluación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno efectuada por la Oficina de Auditoría Interna bajo los modelos de MECI y Circular Externa 029 de la Superintendencia Financiera califica la severidad de los hallazgos, ubicando el nivel de madurez en 3,4/5 "Nivel Intermedio" mejorando frente a 2017 cuando se ubicó en 3,2.

En cuanto a la calificación de la severidad (impacto) de los hallazgos con un resultado promedio para 2018 de 2,6/5 "Nivel Moderado", muestra una disminución frente al 3,1 conseguido en 2017.

Por su parte, la evaluación efectuada por la Revisoría Fiscal muestra una calificación de 3,6/5 para el año 2018.

Al cierre de 2018, la Auditoría y la Revisoría Fiscal no han emitido una calificación respecto del Sistema de control Interno Fiduagraria.

### • Auditoría de seguimiento

El Banco recibió por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC, los certificados que demuestran la conformidad con los Sistemas de Gestión de Calidad NTC ISO 9001:2015 y de Gestión de Seguridad de la Información NTC ISO IEC 27001:2013.

La renovación obtenida, producto de la auditoría realizada a finales de 2017 a diferentes procesos del Banco en Dirección General, Regionales y Oficinas, permitió demostrar la conformidad del ente certificador: Lo anterior constituye un respaldo en el mercado financiero; así mismo, fortalece la imagen de los productos y servicios y genera confianza entre los clientes, usuarios, antes de control y la comunidad en general.

### • Mejora continua

En 2018, el indicador de mejora continua (que mide la oportunidad y efectividad en la gestión de los planes de acción sobre debilidades detectadas) cerró en 102%, cerca de 3,29 puntos porcentuales por encima del resultado obtenido en 2017. Las acciones con mayor impacto en este resultado fueron: mayor seguimiento y autocontrol por parte de las áreas para dar cumplimiento a los planes de mejoramiento asociados a sus procesos, apoyo y capacitaciones permanentes a las áreas, monitoreo permanente por medio de los comités periódicos de SGYC y de Auditoría.

# 3,4

Calificación de la madurez sistema de Control Interno

# 102%

Cumplimiento gestión de planes de mejoramiento

## • 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, el Banco implementó 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 y la ejecución oportuna de los diferentes procedimientos de control operativo.

De acuerdo con el último informe de la Contraloría General de la República, correspondiente a la vigencia 2017, el control interno contable del Banco es eficiente y otorga confiabilidad a la organización para el manejo de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos y metas. La opinión sobre los estados financieros de la entidad para el año 2017, no cambió con relación al año 2016, en el cual se emitió opinión sin salvedades.

## Manifiestos legales

### • Acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio:

El Banco Agrario de Colombia S. A, no presenta eventos desfavorables, ni favorables que se hayan producido al cierre del 31 de diciembre 2018 y la fecha de autorización para su publicación por la Asamblea.

### • Operaciones celebradas con los socios y con los administradores

La remuneración de la Junta Directiva es una facultad que le corresponde fijar al Ministro de Hacienda y Crédito Público y que actualmente asciende a 4,5 SMMLV de honorarios por sesión.

Al cierre del 31 de diciembre de 2018 se pagaron como honorarios a los miembros de Junta Directiva \$1.069 millones. Los honorarios son originados por la asistencia a cada una de las sesiones programadas por el Banco, y de acuerdo con el Código de Buen Gobierno los miembros de la Junta Directiva no podrán percibir honorarios por asistencia a más de dos (2) reuniones de Junta y tres (3) reuniones de Comités de Apoyo, en un mismo mes.

Se considera personal clave de la gerencia al Presidente, los Vicepresidentes y la Secretaría General, conforme la estructura orgánica aprobada por el Gobierno Nacional, según en lo establecido en el Código de Buen Gobierno del Banco, aprobado por Junta Directiva.

La remuneración total a corto plazo durante el 2018 ascendió a \$7.304 millones frente a \$6.829 millones al 31 de diciembre de 2017, incluyendo los Gerentes Regionales, de acuerdo con lo estipulado en la política contable como personal calve de la gerencia. El Banco no tiene establecido otro tipo de beneficios para los empleados. Durante los períodos antes mencionados, el Banco les otorgó préstamos bajo las líneas y características de Libranza y Vivienda, detalladas en el respectivo Manual de Procedimientos de Crédito a algunos funcionarios que hacen parte de la Alta Gerencia.

Entre el Banco, los accionistas, miembros de Junta Directiva y la subordinada (Fiduagraria S.A.), no se realizaron operaciones por los siguientes conceptos, durante los períodos terminados el 31 de diciembre de 2017 y 31 de diciembre de 2018.

- » Servicios gratuitos o compensados.
- » Préstamos que impliquen para el mutuario una obligación que no corresponda a la esencia o naturaleza del contrato de mutuo.
- » Prestamos con tasas de interés diferentes a las que ordinariamente se pagan o cobran a terceros en condiciones similares de plazo, riesgo, etc.
- » Operaciones cuyas características difieran de las realizadas con terceros.

## • 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.

Durante 2018, el Banco en su carácter de entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, ha sido cumplido con la normatividad expedida por aquella, acatando y ejecutando los mandatos, deberes y obligaciones que se derivan de la misma

## • Situación Jurídica de la sociedad

La situación jurídica del Banco corresponde a la de una sociedad de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la especie de las anónimas. Entidad sometida al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera. Es importante aclarar que a la fecha la sociedad no tiene ninguna afectación o limitación de tipo societario y en el último año no se han realizado reformas a la situación jurídica de la misma. Lo anterior, de conformidad con el certificado de existencia y representación legal expedido por la Superintendencia Financiera de Colombia.

**Imagen:**

Pedro José Giraldo, cliente de la oficina Suaza (Huila), cliente del modelo de redes productivas.

El Banco Agrario de Colombia, es un instrumento que fomenta la inversión en el campo contribuyendo al desarrollo de las zonas rurales

# Entorno económico, sector agropecuario y bancario



# Entorno económico

El crecimiento del PIB de Colombia se aceleró en 2018 por primera vez en 4 años y todo apunta a que el consolidado del año arroje un 2,6%. Buena parte de esta recuperación económica obedece a:

- 1) La flexibilización de la política monetaria del emisor desde 2016.
- 2) Los aumentos de los precios del petróleo, que han mejorado el ingreso nacional.
- 3) Los mayores niveles de confianza de los hogares y las empresas.
- 4) El favorable crecimiento de los principales socios comerciales del país.

## Crecimiento de la economía

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) ha mostrado una recuperación significativa a lo largo de 2018, impulsado principalmente por el gasto de los hogares y del Gobierno, algo que contrasta con la debilidad que se sigue observando en la inversión fija y también en las exportaciones netas.

En efecto, la información disponible de PIB por el lado de la demanda (enero-septiembre) apunta a un crecimiento cercano al 2,6%, superior al 1,8% de 2017. Este resultado se explica mayoritariamente por el buen crecimiento de 2,7% de la demanda interna, estimulada por una política monetaria más laxa y unos mayores precios del petróleo, mientras que las exportaciones netas habrían crecido apenas 1,1%, por debajo del 2,6% del año anterior, un resultado que se encuentra en línea con el menor crecimiento de los principales socios comerciales del país.

El gasto de los hogares, que representa un 70% del PIB, se habría expandido un 2,4%, mientras que el gasto del Gobierno lo habría hecho a una sobresaliente tasa del 4,9%, favorecido por el ciclo político. En contraste, la dinámica de la inversión fija, otra variable de la demanda interna, se habría contraído 0,6%.

## Indicadores macroeconómicos

La tasa de desempleo nacional continuó aumentando en 2018 hasta 9,6%, desde el 9,4% de 2017. En los últimos meses dicha tendencia ha persistido, aunque es factible que comience a estabilizarse en el corto plazo como resultado del mejor desempeño que ha mostrado la economía colombiana en el último año.

La inflación al consumidor retornó al rango de inflación objetivo y cerró el año en 3,2%, desde el 4,1% de 2017 y muy cerca a la meta de 3% del Banco de la República. Este comportamiento se sustenta en buena medida por los bajos precios de los alimentos y las presiones desinflacionarias que genera una brecha negativa del producto (excesos de capacidad instalada).

Bajo este contexto, el Banco de la República redujo su tasa de referencia hasta un nivel expansivo de 4,25%, inferior en 50 puntos básicos frente al cierre de 4,75% de 2017.

Gráfico No. 14 Producto Interno Bruto (PIB)

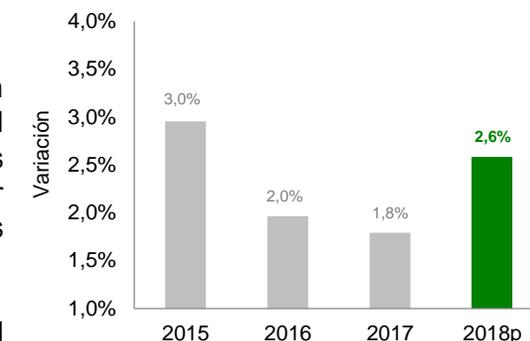
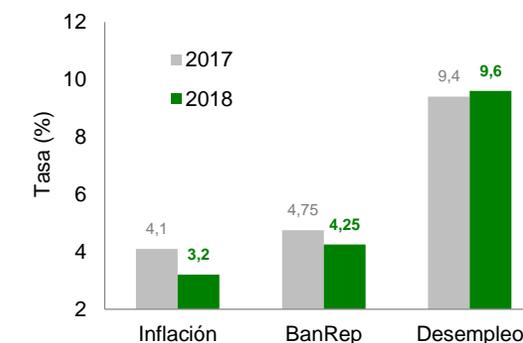


Gráfico No. 15 Variables macroeconómicas



# \$2.958

Promedio anual de la tasa de cambio

La tasa de cambio, en su promedio anual, se situó en \$2.958, similar al promedio de 2017, pero la volatilidad de la divisa estadounidense aumentó drásticamente en respuesta a un difícil contexto internacional y un incremento en los niveles de incertidumbre. No obstante, las mejoras en los términos de intercambio que ha suscitado unos mayores precios del petróleo, la continua entrada de flujos de inversión extranjera privada hacia Colombia (cubriendo en su totalidad el egreso corriente de dólares), mantuvieron presiones de revaluación no despreciables sobre el peso.

## Contexto Internacional

El crecimiento de la economía mundial en 2018 fue algo menor frente a lo estimado preliminarmente, en gran medida afectado por la creciente incertidumbre política, el proteccionismo de las dos principales economías del mundo y unas condiciones monetarias menos laxas en las economías avanzadas.

En efecto, según cifras preliminares del Fondo Monetario Internacional (FMI), la expansión global en 2018 fue de 3,7%, estable frente al crecimiento de 2017. Las economías avanzadas habrían crecido 2,4%, jalonadas por un vigoroso crecimiento de 2,9% de EEUU. Por su parte, las economías de mercados emergentes crecieron cerca de 4,7%, donde los mayores crecimientos se observaron en India y China, con expansiones del 7,3% y 6,6%, respectivamente. El crecimiento de LATAM fue de apenas 1,2%, en buena medida afectado por la recesión de Argentina y el pobre crecimiento en Brasil. Según cálculos internos, el crecimiento de los principales socios comerciales de Colombia en 2018 habría sido de 1,2%, similar al 1,1% de 2017.

Las condiciones financieras en los mercados desarrollados se mantienen relativamente holgadas, pero se han venido estrechando gradualmente. El proceso de normalización monetaria de la Reserva Federal en EEUU continuó en 2018 a través de incrementos en la tasa de referencia y reducciones en su balance de activos, mientras que el Banco Central Europeo finalizó su programa mensual de compras de títulos y dejó de inyectarle liquidez a la economía mundial. Bajo este contexto, los flujos de capitales hacia mercados emergentes se moderaron en 2018.

## Expectativas 2019

La recuperación económica continuará consolidándose en 2019. El Banco estima que el crecimiento de la economía será del 3,3%. Gran parte de esta mejora sería resultado de un mayor crecimiento de la inversión fija, especialmente la ligada a edificaciones residenciales, que estará apoyada por las medidas de estímulo a la demanda de vivienda que el Gobierno comenzará a implementar a través de programas como el de "Semillero de Propietarios", facilitando subsidios y la construcción de capital e historial crediticio a personas que quieran comprar una vivienda propia.

Gráfico No. 16 Tasa de cambio 2018



Gráfico No. 17 Crecimiento mundial 2018





En la foto de izquierda a derecha: Camilo Rincón, profesional universitario área investigaciones económicas; Fabio Nieto Mosquera, Subgerente de Investigaciones económicas; Luz Adriana Gómez Pinto, Gerente de Tesorería; Juan Pablo Córdoba, Presidente de la Bolsa de Valores de Colombia; Fernando Torres Russy, Vicepresidente Financiero Banco Agrario; y Gustavo Lozada, profesional Universitario área investigaciones económicas.



Entidad nominada Premios AIE-BVC 2017. Categoría: Mejor área de Investigaciones económicas evaluada por pronósticos puntuales

Además, se espera que la demanda interna de la economía tenga un impulso adicional de política económica derivado de:

- 1) Una tasa de interés de política monetaria que permanecerá en el nivel ligeramente expansivo de 4,25% durante buena parte del año, antes de que el Banco de la República inicie el ciclo alcista de tasas de interés llevándolas hasta un 4,75% al cierre del mismo, según las estimaciones del equipo de Investigaciones Económicas del Banco.
- 2) Un mayor gasto primario hacia inversión que permitió la Ley de Financiamiento y la liberación de recursos de las operaciones de mejoramiento del servicio de la deuda para 2019. Todo lo anterior en medio de un contexto donde la inflación permanecerá dentro del rango de inflación objetivo (2% - 4%), aunque es probable que algunos incrementos en los precios de los alimentos puedan darse durante la primera mitad del año asociados al fenómeno de El Niño.

Para el tipo de cambio se pronostica un promedio año de \$3.150, superior a los \$2.958 de 2017. Esta depreciación esperada se sustenta por varios factores internos y externos, a saber:

- 1) La mayor probabilidad de un recorte de la nota de crédito soberano de Colombia como consecuencia de las crecientes presiones fiscales, algo que aumenta la prima de riesgo país.
- 2) El aumento previsto de los tipos de interés en EEUU, que mantendrá presiones al alza sobre la cotización del dólar en los mercados internacionales.
- 3) La debilidad generalizada de las economías de mercados emergentes y su elevado riesgo-contagio.
- 4) Caídas previstas en los precios internacionales del petróleo hacia promedios año de 60 dólares por barril en la referencia Brent.

\*\*\*\*\*

El Área de Investigaciones Económicas del Banco Agrario, en cabeza de Fabio David Nieto Mosquera, fue creada hace tres años como parte de la Vicepresidencia Financiera, con el fin de brindar información oportuna y actualizada, que apoye la toma de decisiones estratégicas de la Organización.

Lo anterior, a través de múltiples informes periódicos en los que se analiza la coyuntura económica y de los mercados financieros, los cuales se constituyen en productos de alto impacto, no solo para las áreas interesadas en este tipo de información, sino para todos los funcionarios de la Entidad.

### Expectativas 2019

Recuperación en marcha

+

Agro será protagonista sectorial

+

Inflación baja y estable

+

Riesgos bajistas por clima

# Sector agropecuario y rural

El sector agropecuario sorprendió positivamente en 2018 las estimaciones preliminares y se consolidó como una de las ramas de actividad de mayor crecimiento dentro de toda la economía.

El subsector de la ganadería lideró la expansión sectorial agropecuaria, impulsado por el buen momento del consumo de los hogares. Los resultados del subsector de cultivos agrícolas también fueron sobresalientes, en buena medida gracias a las favorables condiciones climáticas del año.

## Desempeño sector agropecuario

Por el lado de la oferta, dentro de los principales sectores fabriles de la economía, el sector agropecuario volvió a destacarse en 2018 como el de mayor crecimiento del producto, superando los resultados de otros fabriles como la industria (1,8%), la minería (-1%) y la construcción (-1,6%), algo que en buena medida se explica por las favorables condiciones climáticas de este año y por el positivo desempeño del consumo intermedio y final de la economía.

Con la información disponible a la fecha, se calcula que el crecimiento del sector habría sido cercano al 2,4%, que si bien es inferior al 5,7% de 2017, en cualquier caso superó con creces los estimativos preliminares que apuntaban a una expansión de apenas el 0,6%.

El subsector de mayor crecimiento habría sido el de ganadería con un 4,4% de expansión, seguido del PIB de cultivos agrícolas que se habría expandido 1,8%. Allí se destaca el crecimiento de 3,4% estimado para la actividad agrícola sin café, pues la producción cafetera se contrajo 4,4%. El subsector de silvicultura y pesca, por su parte, habría mantenido crecimientos bajos del orden del 1%, en línea con lo observado en años previos.

## Expectativas 2019

El sector agropecuario crecería alrededor de 1,5%, por debajo del crecimiento de toda la economía. En buena medida, lo anterior se sustenta por:

- 1) La llegada de El Niño a comienzos del año, cuyos efectos adversos sobre la producción son conocidos y no despreciables, aunque su intensidad podría ser moderada.
- 2) El bajo margen de comercialización de las empresas del sector, lo que potencialmente podría limitar los planes futuros de inversión-contratación y producción.

No obstante, la depreciación esperada de la tasa de cambio podría favorecer la producción de algunos segmentos agroindustriales y agrícolas, incluido el sector cafetero. Además, la mayor inversión productiva asociada al postconflicto, las iniciativas gubernamentales en materia de formalización de tierras, la sustitución de cultivos ilícitos, la reducción en la informalidad laboral, las mejoras en el acceso al crédito y la promoción de asistencias técnicas, representan un soporte positivo para las perspectivas del agro colombiano en el corto plazo que podría amortiguar el choque de oferta asociado a El Niño.

Gráfico No. 18 PIB Agropecuario

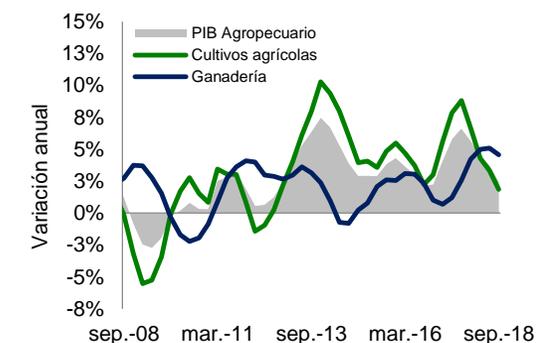
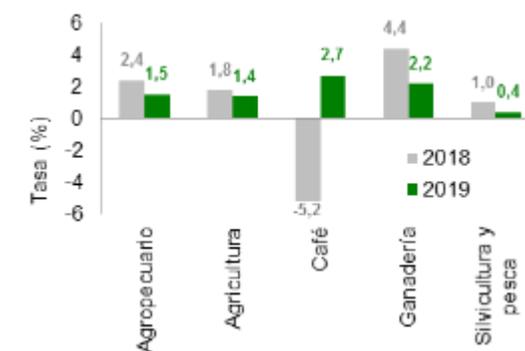


Gráfico No. 19 Proyecciones PIB Agropecuario



# Sector Bancario

## Balance General

El pasivo total del Sistema Bancario registró un aumento anual de 7.70%, donde los instrumentos financieros a costo amortizado registraron un incremento anual de 6.35%, con una participación de 86.31% dentro del pasivo; por su parte, los créditos de bancos crecieron anualmente 15.54% y participaron con 9.18% en los pasivos.

El activo registró un crecimiento anual de 7.88%, en donde el portafolio de inversiones influyó significativamente con un crecimiento anual de 11.13%, mientras que la cartera de créditos neta creció 5.46% , con una participación dentro del total del activo de 66.36%.

En términos de calidad, el índice de cartera vencida total presentó un deterioro en lo corrido del año, exhibiendo un aumento de 25 puntos básicos y ubicándose en un nivel de 4.51%; asimismo, el de cartera en riesgo aumentó 7 puntos básicos cerrando en un indicador de 9.95%.

De otro lado, el patrimonio registró un crecimiento del 9.07% (\$6.9 billones) respecto al año anterior, alcanzando un saldo de \$83.0 billones.

**Tabla No. 1 Balance General Sistema**

Cifras en miles de millones de pesos

	Dic- 18		Dic- 17		Dic- 16	
	Saldo	Var %	Saldo	Var %	Saldo	Var %
<b>Activo</b>	<b>627,253</b>	<b>7.88</b>	<b>581.459</b>	<b>6,07</b>	<b>548.195</b>	<b>8,62</b>
Cartera de créditos Neta	416,276	5.46	394.733	5,15	375.387	11,69
Portafolio de Inversiones Netas	134.928	11,13	121.416	13,78	106.710	(3,55)
Otros	76.049	16,44	65.310	(1,19)	66.098	14,05
<b>Pasivo</b>	<b>544,296</b>	<b>7.70</b>	<b>505.403</b>	<b>6,37</b>	<b>475.122</b>	<b>8,64</b>
Instrumentos financieros a costo amortizado	469,764	6.35	441.714	6,70	413.961	10,95
Créditos Bancos	49,949	15.54	43.229	3,91	41.602	(2,93)
Otros	24,584	20.16	20.460	4,60	19.559	(8,40)
<b>Patrimonio</b>	<b>82,957</b>	<b>9.07</b>	<b>76.056</b>	<b>4,08</b>	<b>73.073</b>	<b>8,49</b>
Cartera Bruta	443,737	6.00	418.604	6,13	394.424	12,17
Índice de Cartera Vencida (%)	4.51	5.94	4,26	37,12	3,10	9,57
Cubrimiento de Cartera Vencida (%)	137.26	2.44	133,99	(13,4)	155,51	(0,27)
Índice de cartera en riesgo (BCDE) (%)	9.95	0.71	9,88	26,22	7,83	20,20

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia.

## Estado de Resultados

En el Sistema Bancario, los ingresos financieros registraron una disminución de 2.98%, mientras que los egresos financieros se redujeron en 13.33%, por lo tanto, el margen de intermediación presentó un crecimiento de 3.89%, el cual estuvo apoyado por el incremento que presentaron otros ingresos operacionales netos (20.33%) y el menor crecimiento del gasto por deterioro (5.76%). En consecuencia, las utilidades crecieron a una tasa del 25.35% y las rentabilidades sobre el activo (ROA: 1.62%) y sobre el patrimonio (ROE: 12.49%), crecieron 0.26 y 2.01 puntos porcentuales, respectivamente.

La eficiencia administrativa del Sistema Bancario fue de 3.61%, manteniéndose en el mismo nivel frente al año anterior.

Por último, la relación de solvencia total alcanzó un índice de 15.58%, 6.58 puntos porcentuales por encima del mínimo regulatorio.

### Tabla No. 2 Estado de resultados Sistema

Cifras en miles de millones de pesos

	Dic- 18		Dic- 17		Dic-16	
	Saldo	Var %	Saldo	Var %	Saldo	Var %
Ingresos Financieros	52,805	(2.98)	52,805	4,68	51.993	28,85
Egresos Financieros	18,812	(13.33)	18,812	0,14	21.674	65,36
<b>Margen de Intermediación</b>	<b>33,993</b>	<b>3.89</b>	<b>33,993</b>	<b>7,92</b>	<b>30.319</b>	<b>11,28</b>
Otros Ingresos Operacionales Netos	12,107	20.33	12,107	(18,09)	12.285	42,59
<b>Margen Financiero</b>	<b>46,100</b>	<b>7.76</b>	<b>46,100</b>	<b>0,42</b>	<b>42.604</b>	<b>18,80</b>
Deterioro Neto	13,040	5.76	13,040	35,21	9.118	36,17
<b>Margen Financiero después de deterioro</b>	<b>33,061</b>	<b>8.56</b>	<b>33,061</b>	<b>(9,06)</b>	<b>33.486</b>	<b>14,82</b>
Gastos administrativos	21,488	5.50	21,488	9,24	18.646	11,78
Gastos de personal	8,644	6.72	8,644	6,56	7.601	13,77
Gastos generales	12,844	4.69	12,844	11,08	11.045	10,46
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>11,573</b>	<b>14.76</b>	<b>11,573</b>	<b>(32,05)</b>	<b>14.840</b>	<b>18,87</b>
Impuestos	1,905	(19.68)	1,905	(25,87)	3.199	12,35
<b>Utilidad Neta</b>	<b>9,668</b>	<b>25.35</b>	<b>9,668</b>	<b>(33,74)</b>	<b>11.640</b>	<b>20,80</b>
Eficiencia administrativa *(%)	3.61	0.48	3.61	1,60	3,53	1,21
ROA (%)	1.62	19.40	1.62	(38,38)	2,20	9,37
ROE (%)	12.49	19.13	12.49	(36,73)	16,57	9,51
Margen de Solvencia (&)	15.58	(1.94)	15.58	4,20	15,25	1,25

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia. \* Gastos administrativos / activo promedio año corrido

## Normatividad reciente

Se destacan las normas que promueven el manejo del riesgo y el cumplimiento en el reporte de información hacia Entes de Control.

### • Decreto 2443 de 2018 – Inversión en Fintech

Se espera para el sector financiero importantes inversiones en tecnología, específicamente en Fintech, dada la expedición del Decreto 2443 del 27 de diciembre de 2018, mediante el cual se autoriza a los establecimientos de crédito, las sociedades de servicios financieros y las sociedades de capitalización para adquirir acciones o cuotas en sociedades nacionales o internacionales, cuyo objeto social exclusivo sea el de desarrollar y/o aplicar innovaciones y tecnologías conexas al desarrollo del objeto social de las entidades financieras inversoras, siempre que las sociedades de innovación y tecnología financiera en las cuales inviertan no presten servicios financieros.

### • Decreto 1477 de 2018 – Nuevos requerimientos de capital Basilea III

El Banco deberá estar atento a las instrucciones que expida la Superintendencia Financiera de Colombia en relación con los temas del Decreto. Así mismo, deberá preparar su estructura financiera para empezar con los procesos que permitan dar cumplimiento a los requerimientos de capital y los ajustes operativos y contables que le permitan informar y reportar la información pertinente a la Superintendencia Financiera.

### • Decreto 2458 de 2018 - Seguro Agropecuario

Con los cambios introducidos al seguro agropecuario mediante este decreto, se espera un mayor dinamismo en su colocación y con ello la mejora en la protección para los agricultores de los riesgos que afectan las actividades agropecuarias, así como de los financiadores de estas actividades, como es el caso del Banco, de manera que se espera que el seguro agropecuario contribuya en la mejora de los índices de colocación de cartera agropecuaria.

### Circulares Externas Superintendencia Financiera

### • Circular Externa 030 de 2017 – Suministro Información de los portafolios de terceros

El Banco en calidad de administrador de portafolios de terceros, por disposición legal o contractual, deberá, a partir del 1 de enero de 2019, para efectos del reconocimiento, medición, presentación y revelación de la Información Financiera con Fines de Supervisión de los portafolios de terceros, ajustar su sistema interno de información financiera al Catálogo Único de Información Financiera con Fines de Supervisión al nivel de documento fuente y deben dar cumplimiento a los plazos de transmisión y demás instrucciones de las Circulares Externas 021 de 2014, 025 de 2015 y sus modificatorias.

### • Circular Externa 007 de 2018 - Gestión del riesgo de ciberseguridad

A partir del 5 de diciembre de 2018, empezarán a contabilizarse los términos definidos en la Circular para la implementación de las instrucciones relativas a la Gestión del Riesgo de Ciberseguridad, así las cosas, el Banco durante el 2019 y hasta el 5 de diciembre de 2019 deberá cumplir con la verificación periódica del cumplimiento de las obligaciones y medidas incluidas en los contratos que se celebren con terceros críticos, para la adopción y atención de las políticas previstas para la gestión de los riesgos de seguridad de la información y ciberseguridad, e implementar las etapas de gestión de la seguridad de la información y la ciberseguridad, a saber: Prevención, Protección y Detección, Respuesta y Comunicación, Recuperación y Aprendizaje.

Así mismo, el Banco cuenta con 18 meses de plazo, esto es, hasta el 05 de junio de 2020, así que deberá avanzar durante este 2019, en realizar el análisis de riesgo para determinar la pertinencia de contratar o implementar el servicio de un SOC que puede ser manejado desde el exterior. El análisis debe identificar las características del proveedor y herramientas y servicios que se contratarán, considerar dentro del plan de continuidad del negocio la respuesta, recuperación, reanudación de la operación en contingencia y restauración ante la materialización de ataques cibernéticos y realizar pruebas del plan de continuidad del negocio que simulen la materialización de ataques cibernéticos.

## • Circular Externa 009 de 2018 - Reglas relativas al Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez

El Banco deberá, a partir del 29 de marzo de 2019, reportar información sobre “Flujos de caja contractuales y medición estándar del riesgo de liquidez” en el nuevo Formato 458 (Proforma 1000-125), a fin de cumplir con las instrucciones relativas a los factores de retiros netos diferenciados que permitan la adecuada medición de los requerimientos de liquidez no contractuales y actualizar los porcentajes de castigo al valor de algunos activos líquidos dentro del cálculo del IRL, como parte de la revisión integral del sistema de administración de riesgo de liquidez, que incluirá la discusión e implementación del NSFR posteriormente.

## • Circular Externa 017 de 2018 - Reporte de información a la UIAF

A partir del 1 de agosto de 2019, el Banco deberá reportar a la UIAF en los nuevos formatos, la información relativa a Reporte Operaciones Sospechosas (ROS), Reporte de transacciones en efectivo, Reporte de clientes exonerados del reporte de transacciones en efectivo, Reporte de transacciones cambiarias, Reporte de transacciones con tarjetas internacionales, Reporte de productos de las entidades vigiladas, Reporte de patrimonios autónomo y Reporte de información de campañas y partidos políticos.

## • Circular Externa 036 - Gestión de riesgos y reporte de información de Credit Default Swap

Durante el 2019, el Banco deberá cumplir y realizar pruebas obligatorias y transmisión de la información en los formatos indicados en dicha circular, referente a la gestión de riesgos de Credit Default Swap, de manera que deberá ajustar sus sistemas de riesgos y los procesos operativos para cumplir con estas exigencias del supervisor.

## Normatividad Banco de la República

En mayo de 2018, el Banco de la República expidió la Resolución 01 de 2018 por la cual se compendia y modifica el régimen de cambios internacionales. Producto de estos ajustes se han reexpedido las circulares que reglamentan temas específicos del régimen cambiario, algunas de las cuales empiezan a regir en este año 2019, entre las cuales se destacan:

- (i) Circular Reglamentaria Externa DODM-361, correspondiente al Asunto 21: "indicadores de riesgo cambiario e indicadores de exposición de corto plazo" del Manual del Departamento de Operaciones y Desarrollo de Mercados.
- (ii) Circular Reglamentaria Externa DODM-144 del 25 de mayo de 2018 correspondiente al Asunto 6: "operaciones de derivados" del Manual del Departamento de Operaciones y Desarrollo de Mercados.

## Autoregulador del Mercado de Valores – AMV

### • Carta Circular N° 93 de 2018 - Proceso de certificación ante AMV

La nueva metodología de certificación del AMV comenzará a regir a partir del 1 de enero de 2019, de manera que para los funcionarios de la Vicepresidencia Financiera y Tesorería certificados y cuya certificación este próxima a vencer, deberán atender esta nueva metodología, así como aquellos que por cambios de funciones deban contar con determinada certificación.

### • Ley 1819 de 2016 – Factura electrónica

Desde el 1 de enero de 2019, todos los definidos como Grandes Contribuyentes estarán obligados a utilizar este nuevo sistema, según la última reforma tributaria (Ley 1819 de 2016).

El Banco ha ido implementado esta ley y cuenta con el buzón donde llegarán dichas facturas electrónicas y se está desarrollando la parametrización para la aceptación de las mismas. La DIAN mediante la resolución 000002 de enero 3 de 2019 establece que, por ahora, los obligados a facturar electrónicamente serán solo aquellos que eran grandes contribuyentes a febrero 6 de 2018, así como aquellos que durante los últimos 6 años usaron la facturación electrónica del Decreto 1929 de mayo de 2007. dentro de los cuales se encuentra el Banco Agrario.

### • Normas NIIF – Decreto 2496

El Banco, emitió la actualización de las Políticas Contables que rigen la entidad, incluyendo la aplicación de las NIIF 9, 15 y 16, que tratan de los siguientes asuntos:

NIIF 9 establece los principios para la información financiera sobre activos financieros y pasivos financieros, de forma que se presente información útil y relevante para los usuarios de los estados financieros para la evaluación de los importes, calendario e incertidumbre de los flujos de efectivo futuros de la entidad.

La NIIF 15 relacionada con el reconocimiento de Ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes.

La NIIF 16 elimina el modelo de contabilidad dual para arrendatarios que distingue entre los contratos de arrendamiento financiero que se registran dentro del balance y los arrendamientos operativos para los que no se exige el reconocimiento de las cuotas de arrendamiento futuras. En su lugar, se desarrolla un modelo único, dentro del balance, que es similar al de arrendamiento financiero actual.

Las políticas contables fueron aprobadas en sesión de Junta Directiva del Banco mediante acta No. 645 del 13 de septiembre de 2018.

De igual manera, el Banco emitió el 2 de enero de 2019 la circular CR-0001-19, mediante la cual se implementa el procedimiento y responsabilidades de las áreas impactadas con las normas mencionadas.

Imagen  
Cliente Daniel Sanint, productor  
de guanabana

Estamos comprometidos en  
lograr un campo sostenible.

# Pilar estratégico: Sostenibilidad

## Sostenibilidad en el Banco Agrario

102-12 201-13 308-1

En pro de mantener un equilibrio entre la rentabilidad económica, el bienestar social y el cuidado ambiental; el Banco ha desarrollado un modelo de sostenibilidad, que busca garantizar la estabilidad en el largo plazo de la entidad, a la vez que fomenta el crecimiento del sector rural del país.

En materia de sostenibilidad, el Banco está alineado a estándares nacionales e internacionales que aportan lineamientos generales para el desarrollo e implementación de iniciativas como son: los objetivos de desarrollo sostenible, los principios de Pacto Global, en convenio de Protocolo Verde, la Red de Suministro Responsable y las iniciativas de conservación de World Wildlife Fund. Inc-WWF.

Así mismo, el Banco Agrario en desarrollo de su actividad financiera está afiliado a la asociación que representa al sistema financiero, Asobancaria y al gremio que promueve la inclusión financiera y social en el país, Asomicrofinanzas. Así mismo, al ser una empresa certificada como familiarmente responsable mantiene una afiliación con la ONG Fundación Másfamilia.

Durante 2018, en materia de derechos humanos se aprobó una Política de Derechos Humanos, la cual tiene como objetivo declarar las acciones frente a cada grupo de interés, y está en proceso de realizar su divulgación y promoción hacia cada uno de ellos.

En línea con fomentar el respeto por los derechos humanos específicamente en cuanto a prácticas laborales, el Banco tiene establecido en las invitaciones a ofertar que el proveedor acredite el pago de los aportes a sus empleados de las obligaciones con los sistemas de salud, riesgos profesionales, pensiones y aportes a las cajas de compensación familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y Servicio Nacional de Aprendizaje. En los procesos adelantados en 2018, verificó que la totalidad de los contratistas cumplen con los criterios relacionados con las prácticas laborales asociadas a estos temas.

En cuanto al tema ambiental, el 52,3% de los procesos de contratación realizados en 2018, son de proveedores que requieren algún manejo ambiental para la ejecución del contrato, el 100% de éstos contratos contiene una cláusula que indica en las obligaciones del contratista para el cumplimiento de todas las normas y leyes ambientales vigentes; así como, minimizar el impacto ambiental de cualquier actividad en el desarrollo del contrato.

### Gráfico No. 20 Adhesiones y compromisos en temas de sostenibilidad



A través de esta adhesión a Pacto Global, el Banco se comprometió a integrar diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio-Ambiente y Anti-Corrupción; fomentando la implementación de prácticas responsables en pro de una sociedad próspera y equitativa.

A través de Protocolo Verde, el Banco se comprometió a cumplir un papel dinamizador en la búsqueda del desarrollo sostenible, poniendo en práctica estrategias en el marco de un portafolio verde, la eco-eficiencia y el análisis de riesgos ambientales y sociales.



A través del programa RED de Suministro Responsable, el Banco contribuye a la gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas que hacen parte de la cadena de suministro, por medio de programas de capacitación impartidos por la Universidad Externado de Colombia, que además afianzan la importancia de la responsabilidad social empresarial.



El Banco cuenta con un convenio con WWF, considerada como una de las iniciativas de conservación más importantes, que apoya a las instituciones en accionar aspectos relacionados con la sostenibilidad ambiental y la reducción de las principales amenazas a la diversidad de la vida en la tierra.



# Dimensión económica

102-16

Al cierre de 2018, el Banco Agrario fue el décimo Banco más grande del Sistema Bancario en volumen de activos, con un total de \$24.2 billones, pasivos por \$21.7 billones y patrimonio de \$2.5 billones.

**Tabla No. 3 Balance General Banco Agrario**

Cifras en miles de millones de pesos

	Dic- 18		Dic- 17		Dic- 16	
	Saldo	Var %	Saldo	Var %	Saldo	Var %
<b>Activo</b>	<b>24.192</b>	<b>2,48</b>	<b>23.607</b>	<b>(1,06)</b>	<b>23.861</b>	<b>5,16</b>
Cartera de créditos Neta	11.661	(0,57)	11.727	(1,62)	11.920	13,36
Portafolio de Inversiones Netas	10.033	4,83	9.570	3,30	9.264	(8,46)
Otros	2.498	8,15	2.310	(13,69)	2.676	30,25
<b>Pasivo</b>	<b>21.677</b>	<b>2,41</b>	<b>21.166</b>	<b>(2,09)</b>	<b>21.618</b>	<b>4,69</b>
Instrumentos financieros a costo amortizado	14.185	1,34	13.998	(6,83)	15.024	4,12
Créditos Bancos	6.962	5,75	6.584	11,10	5.926	7,82
Otros	530	(9,38)	584	(12,64)	669	(7,73)
<b>Patrimonio</b>	<b>2.515</b>	<b>3,03</b>	<b>2.441</b>	<b>8,86</b>	<b>2.242</b>	<b>9,95</b>
Cartera Bruta	12.942	0,13	12.925	(1,69)	13.147	12,88
Índice de Cartera Vencida (%)	7,65	1,37	7,55	28,01	5,89	(13,26)
Cubrimiento de Cartera Vencida (%)	129,48	5,39	122,85	(22,38)	158,27	10,70
Índice de cartera en riesgo (BCDE) (%)	15,60	0,65	15,50	(0,48)	15,58	(2,62)

**Fuente:** Estados Financieros Banco Agrario.

Tabla No.4 Estado de Resultados Banco Agrario

Cifras en miles de millones de pesos

	Dic- 18		Dic- 17		Dic-16	
	Saldo	Var %	Saldo	Var %	Saldo	Var %
Ingresos Financieros	1.947	(9,20)	2.144	1,50	2.113	23,48
Egresos Financieros	490	(29,03)	691	(0,23)	693	78,96
<b>Margen de Intermediación</b>	<b>1.456</b>	<b>0,23</b>	<b>1.453</b>	<b>2,34</b>	<b>1.420</b>	<b>7,26</b>
Otros Ingresos Operacionales Netos	277	(16,82)	333	(13,38)	385	18,11
<b>Margen Financiero</b>	<b>1.734</b>	<b>(2,95)</b>	<b>1.786</b>	<b>(1,01)</b>	<b>1.805</b>	<b>9,40</b>
Deterioro Neto	298	65,53	180	29,30	139	1.107
<b>Margen Financiero después de deterioro</b>	<b>1.436</b>	<b>(10,63)</b>	<b>1.606</b>	<b>(3,55)</b>	<b>1.665</b>	<b>1,67</b>
Gastos administrativos	1.043	3,87	1.004	10,07	912	6,12
Gastos de personal	444	11,28	399	13,99	350	9,14
Gastos generales	599	(1,03)	605	7,62	562	4,33
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>393</b>	<b>(34,80)</b>	<b>602</b>	<b>(20,04)</b>	<b>753</b>	<b>(3,25)</b>
Impuestos	147	(39,32)	242	(12,55)	276	(6,47)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>246</b>	<b>(31,77)</b>	<b>361</b>	<b>(24,38)</b>	<b>477</b>	<b>(1,27)</b>
Eficiencia administrativa *(%)	4,26	5,09	4,05	8,35	3,74	(1,23)
ROA (%)	1,01	(30,97)	1,46	(25,56)	1,96	(8,12)
ROE (%)	9,93	(35,71)	15,45	(31,36)	22,50	(16,43)
Margen de Solvencia (%)	16,25	4,16	15,60	28,39	12,15	(4,78)

Fuente: Estados Financieros Banco Agrario . \* Gastos administrativos / activo promedio año corrido

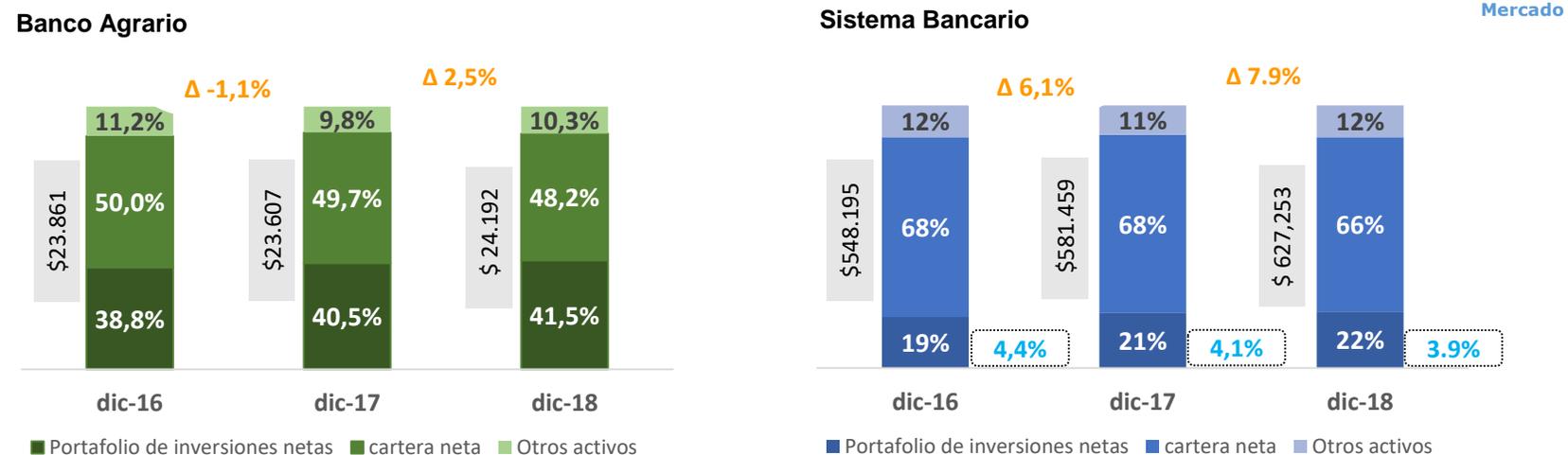
## Análisis y Estructura del Activo

En el activo del Banco, la cartera neta representó el 48.20%, las inversiones, operaciones con derivados y operaciones de mercado monetario el 41.47% y los otros activos el 10.33%.

A diciembre cerramos con un nivel de activos de \$24.2 billones, alcanzando una tasa de crecimiento anual del 2.48% y una participación de 3.86% en el Sistema Bancario.

### Gráfico No. 21 Evolución y Composición del Activo Total

Cifras en miles de millones de pesos

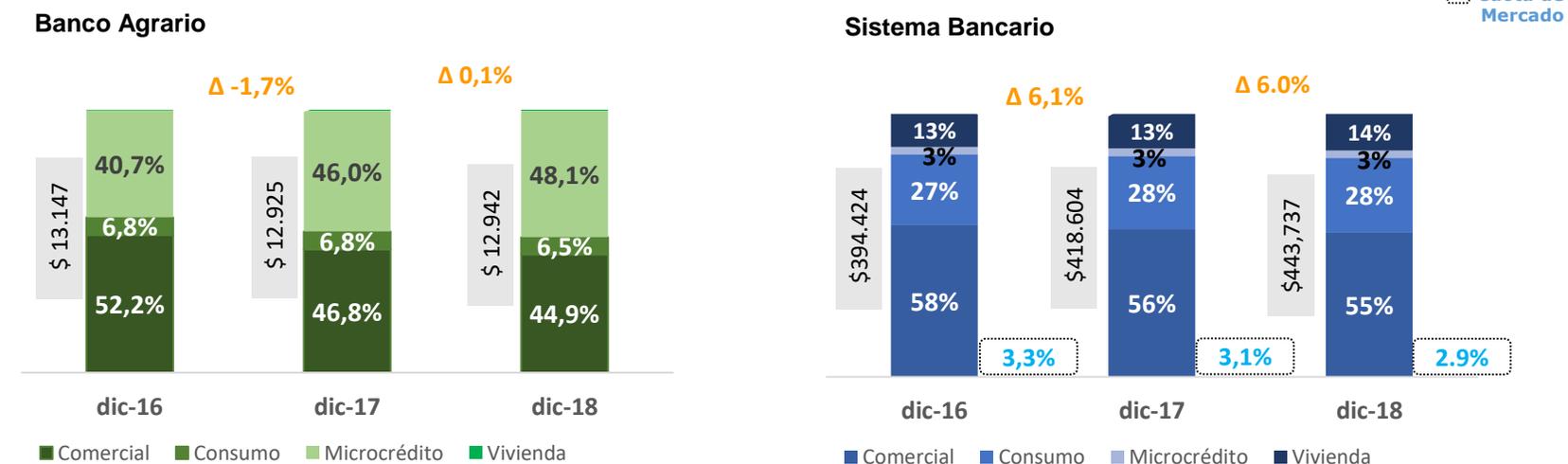


## Cartera de Créditos

Con relación a la cartera bruta, alcanzamos un saldo de \$12.9 billones, aumentando anualmente el saldo en 0.13%; este incremento se vio influenciado principalmente por la modalidad de microcrédito, la cual registró un crecimiento anual de 4.67%, mientras que la cartera comercial presentó un decrecimiento del 3.84%. Por su parte, la cartera de créditos bruta del Sistema Bancario ascendió a \$443.7 billones, registrando una variación anual de 6.00%.

### Gráfico No. 22 Composición de la Cartera Bruta por Modalidad

Cifras en miles de millones de pesos



## Dimensión económica

## Dimensión social

## Dimensión ambiental

## Cartera de Créditos

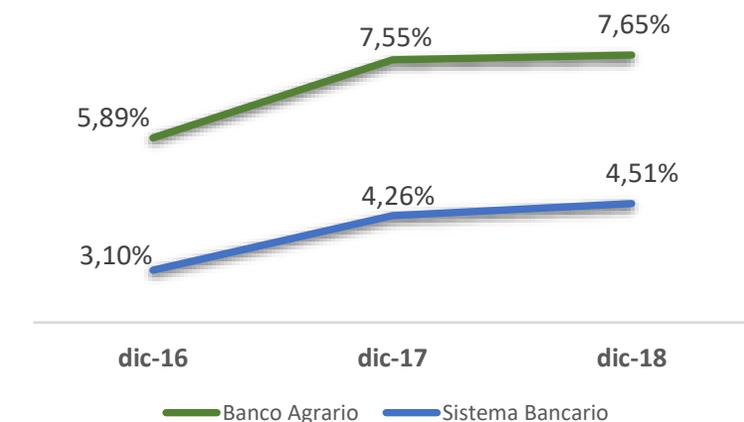
Frente al año anterior, se presentaron cambios en la composición por modalidad de cartera, dado que microcrédito aumentó su participación en 2.09 puntos porcentuales, representando el 48.09% del total de la cartera, mientras que comercial disminuyó en 1.86 puntos porcentuales su participación, cerrando en 44.93%. En el Sistema Bancario, las modalidades más representativas fueron comercial con una participación de 54.88% y consumo con 28.45%.

Respecto a la calidad de la cartera de créditos, registramos un indicador de cartera vencida de 7.65% y una cobertura de provisiones de 129.48%. El deterioro de la cartera es explicado principalmente por los créditos de la modalidad comercial, la cual entre diciembre de 2017 y diciembre de 2018, pasó de un índice de morosidad de 6.92% a 7.57%.

A diciembre desembolsamos \$5.7 billones con un decrecimiento anual de 0.27%, donde el 41.30% de los desembolsos se hicieron con recursos de Finagro. Por modalidad, los desembolsos de comercial presentaron un crecimiento de 5.98%, con una variación de \$148,601 millones.

Gráfico No. 23 Indicadores de Calidad de la Cartera

## Índice de cartera vencida



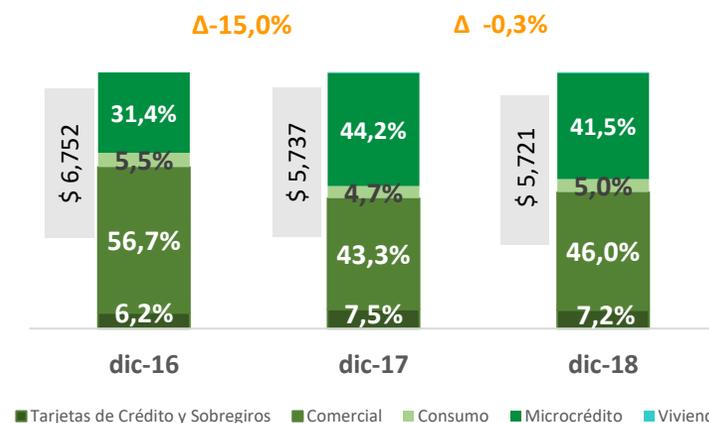
## Índice de cartera en riesgo



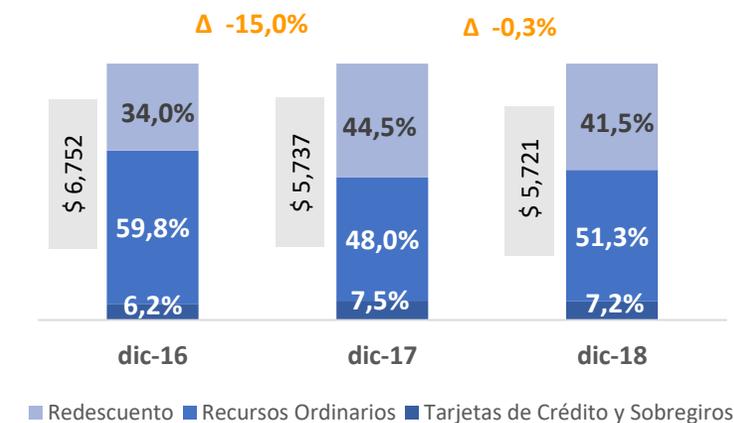
Gráfico No. 24 Desembolsos Acumulados por Modalidad y Fuente de Financiación

Cifras en miles de millones de pesos

## Modalidad



## Fuente de Financiación



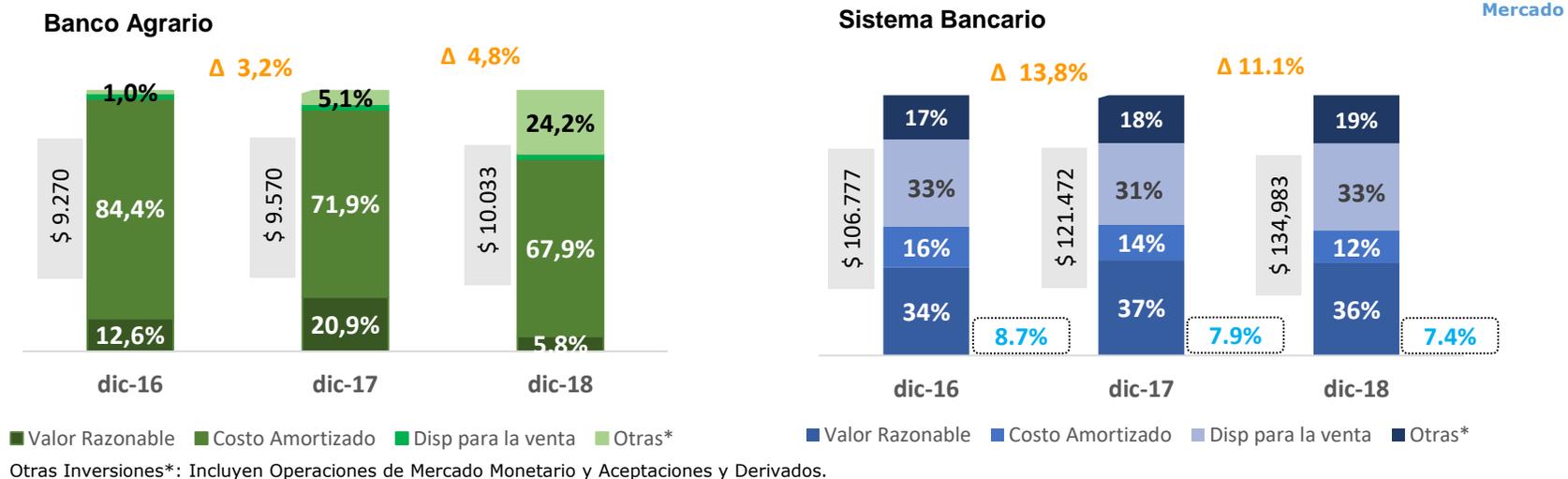
## Portafolio de Inversiones

Nuestro volumen de inversiones con operaciones de mercado monetario fue de \$10.0 billones, lo que significó un incremento anual de 4.83%. Siendo su principal componente, las inversiones a costo amortizado, que representaron el 67.94% del total de las inversiones y registraron una disminución de 0.91% (\$62,402 millones). El Sistema Bancario por su parte, incrementó su portafolio de inversiones en 11.12% anual, con un saldo total de \$135.0 billones, conformado en un 35.60% por inversiones a valor razonable.

Nuestra participación en el mercado disminuyó a 7.43% frente al 7.88% registrado en diciembre 2017; ubicándonos en el sexto lugar por tamaño de portafolio dentro del Sistema.

### Gráfico No. 25 Portafolio de Inversiones brutas

Cifras en miles de millones de pesos



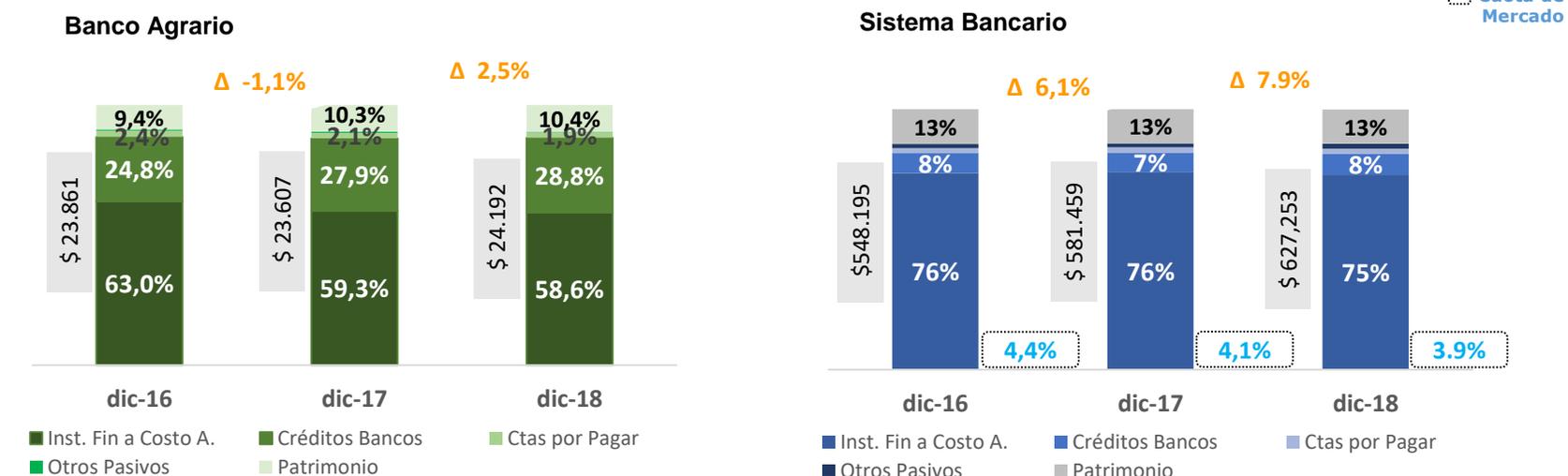
## Análisis y Estructura del Pasivo y Patrimonio

Nuestra estructura de financiación del activo estuvo compuesta en un 10.40% por el patrimonio y en un 89.60% por el pasivo; del cual, el 65.44% correspondió a instrumentos financieros a costo amortizado y 32.12% a créditos con entidades de segundo piso..

Por otro lado, dicha estructura en el Sistema Bancario estuvo conformada en un 13.23% por el patrimonio y en 86.77% por el pasivo; donde el 86.31% correspondió a instrumentos financieros a costo amortizado y un 9.18% a créditos con otros bancos.

### Gráfico No. 26 Evolución y Composición del Pasivo y Patrimonio

Cifras en miles de millones de pesos



## Dimensión económica

## Dimensión social

## Dimensión ambiental

## Captaciones del Público

Respecto al año anterior, las captaciones del público registraron una disminución de \$423,304 millones, explicado por la reducción de \$181,194 millones en cuenta corriente, \$164,486 millones en depósitos a plazo, y \$77,624 millones en depósitos de ahorro.

En contraste, el Sistema Bancario aumentó sus captaciones en \$18.7 billones, lo que significó un crecimiento anual de 5.11% y un saldo de \$383.8 billones. En consecuencia, nuestra cuota de mercado pasó de 2.17% en diciembre de 2017 a 1.95% en diciembre de 2018.

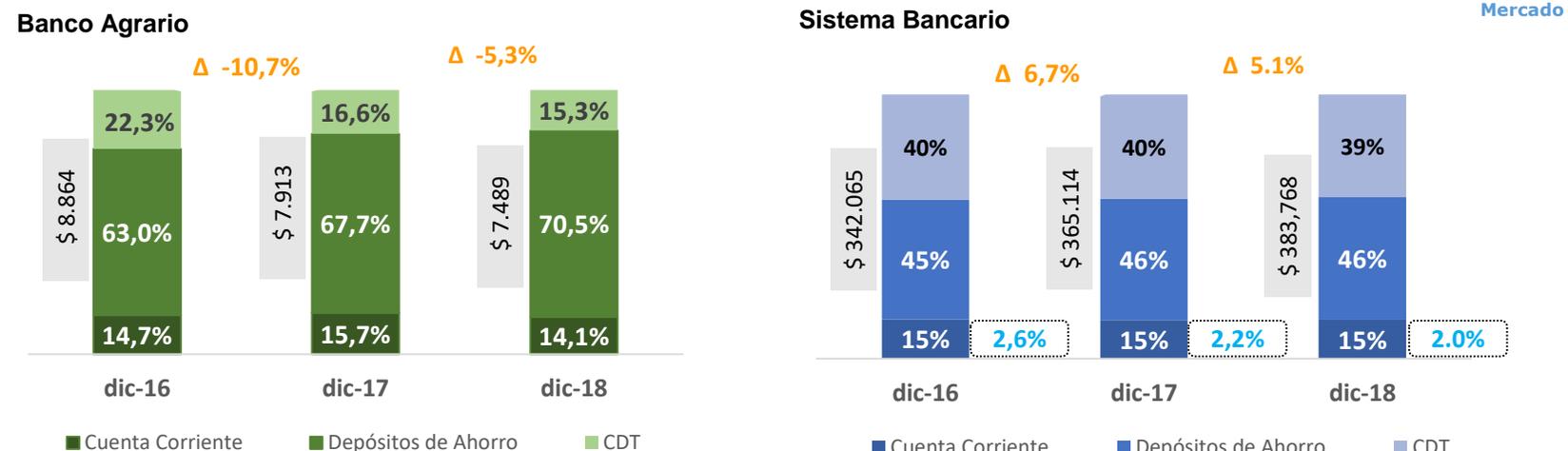
Es importante destacar que, en nuestra composición, así como en la del Sistema, predominan los depósitos de ahorro, con una participación del 70.54% y 46.42%, respectivamente.

## Créditos de Bancos y Otras Obligaciones

Los créditos de bancos crecieron 5,75% llegando a \$7,0 billones, con un importante aporte de Finagro en donde se registró un crecimiento del 6,22% alcanzando un saldo de \$6,9 billones con una participación del 98,59% de los créditos de bancos.

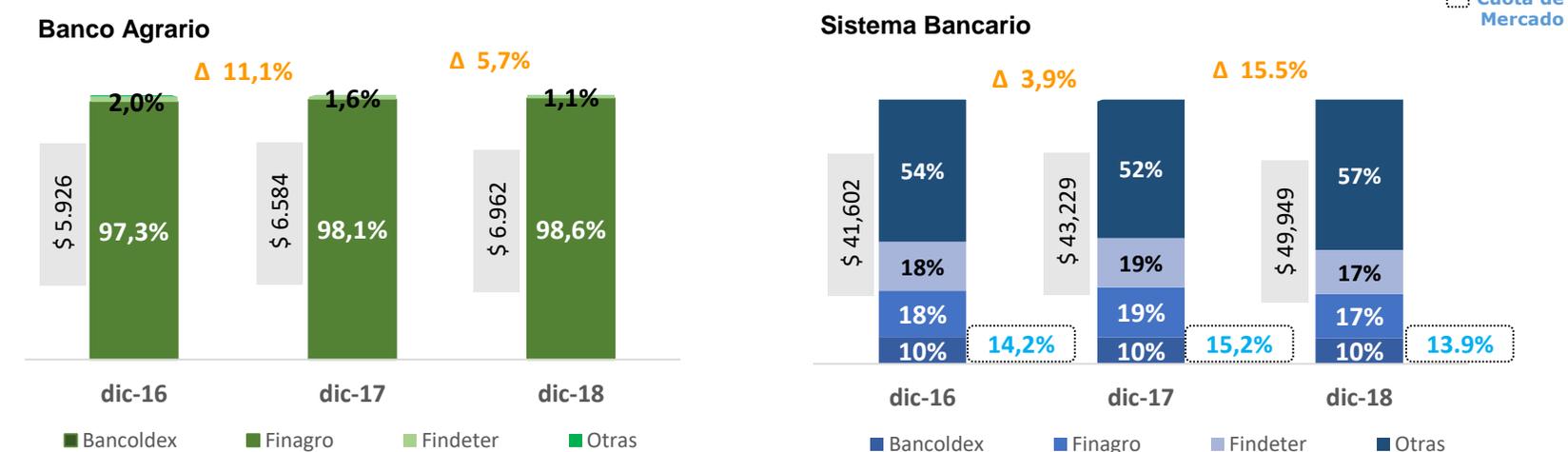
### Gráfico No. 27 Composición Captaciones del Público

Cifras en miles de millones de pesos



### Gráfico No. 28 Créditos de Bancos y Otras Obligaciones

Cifras en miles de millones de pesos



## Dimensión económica

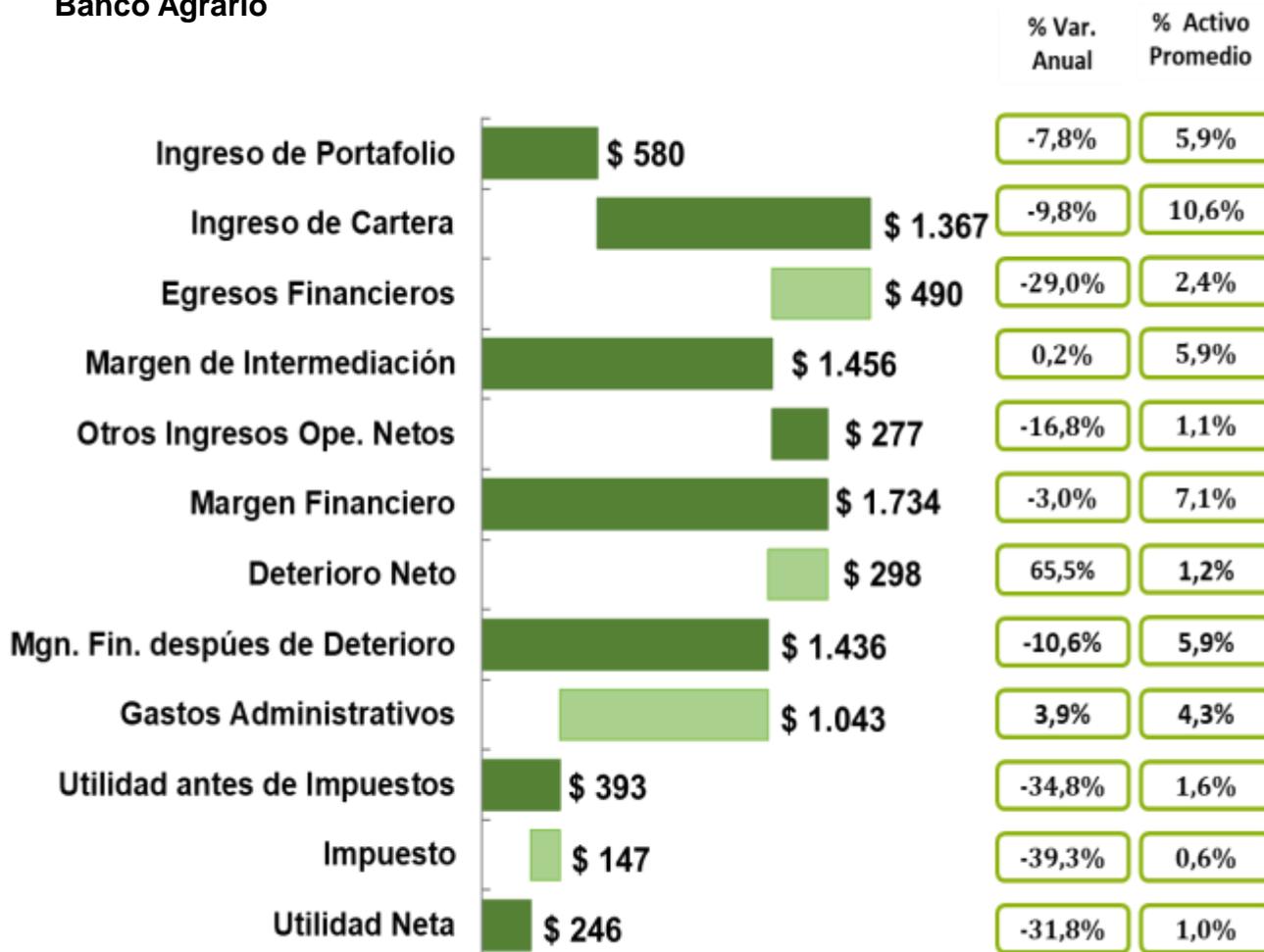
Dimensión social

Dimensión ambiental

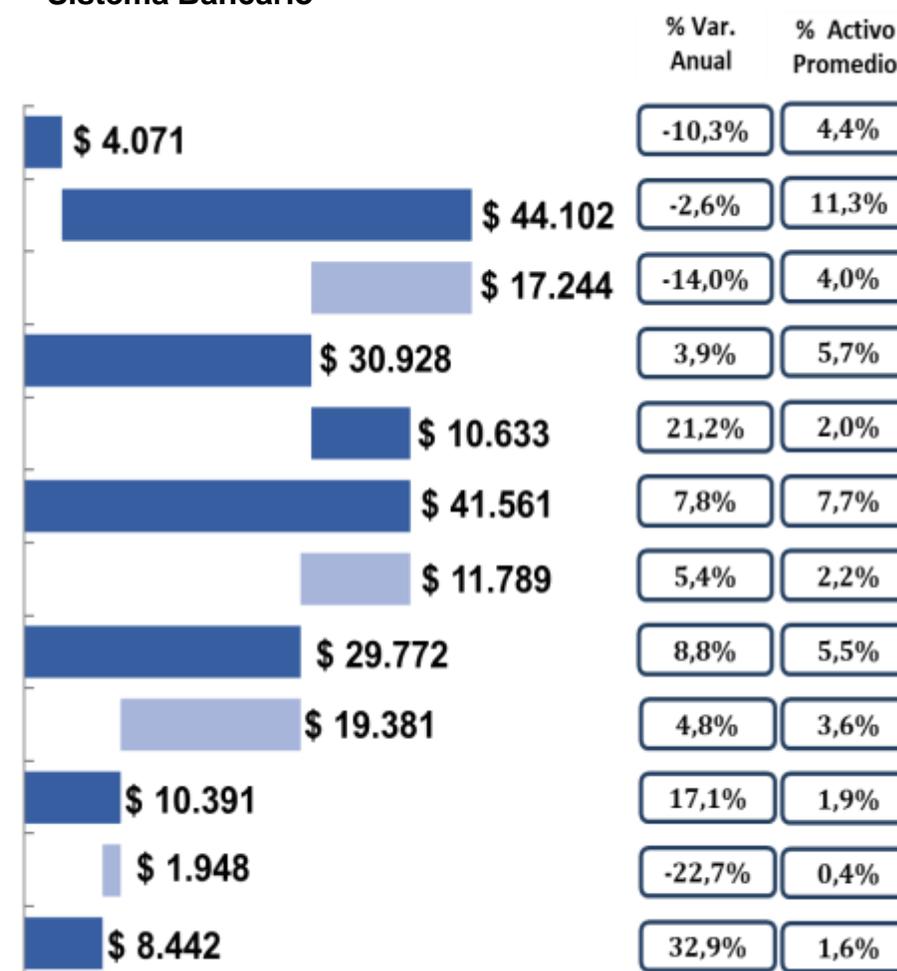
## Gráfico No. 29 Estado de resultados

Cifras en miles de millones

## Banco Agrario



## Sistema Bancario



## Dimensión económica

## Dimensión social

## Dimensión ambiental

## Ingresos Financieros

Generamos ingresos por cartera de \$1.4 billones, los cuales decrecieron anualmente 9.79%; dado la reducción de la tasa de rendimiento de 100 puntos básicos, y el decrecimiento del saldo promedio de la cartera (-1.32%).

Por su parte, los ingresos de la cartera del Sistema decrecieron 2.24%, alcanzando un valor de \$48.3 billones. Nuestros ingresos representaron el 2.83% de los ingresos del Sistema.

De este modo, nuestro rendimiento año corrido de la cartera bruta fue de 10.61% E.A y para el Sistema Bancario de 11.26% E.A., con un spread sobre la DTF promedio de 5.91 puntos porcentuales para el Banco y de 6.55 puntos porcentuales para el Sistema.

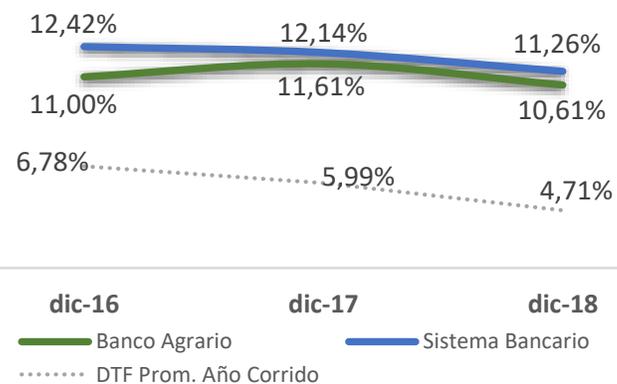
Nuestro portafolio de inversiones generó ingresos acumulados por \$579,920 millones, cifra inferior en 7.79% frente a lo registrado en el mismo periodo del año anterior. En cuanto al Sistema, los ingresos por este concepto disminuyeron 10.25%, comparado con diciembre de 2017. El rendimiento del portafolio bruto del Banco y del Sistema se ubicó en 5.95% E.A a diciembre y 4.42% E.A, respectivamente.

## Egresos Financieros

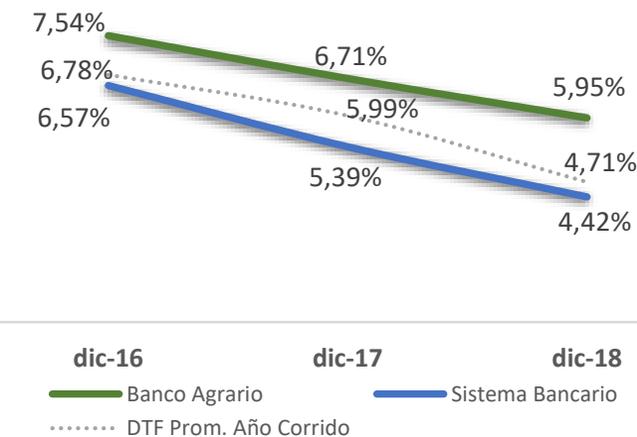
El total de nuestros egresos financieros se conformaron en un 46.15% por el pago de intereses a otros bancos, un 31.65% al pago de intereses por captaciones del público y el 22.12% restante por depósitos judiciales. La totalidad de estos egresos se tradujeron en unos costos por intereses año corrido de 2.40% E.A.

**Gráfico No. 30 Rendimiento**  
(Tasa Efectiva Anual, Año Corrido)

## Cartera Bruta de Créditos

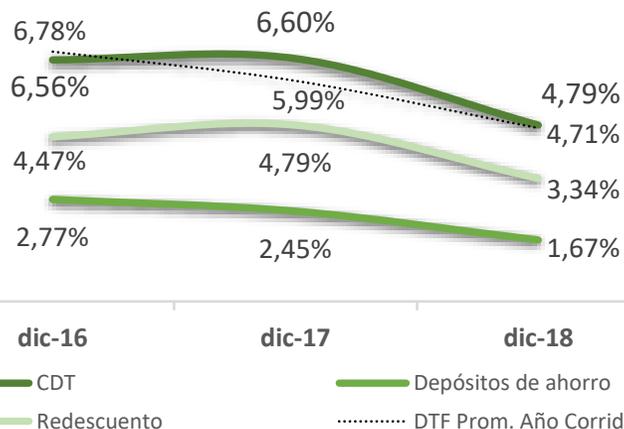


## Portafolio de Inversiones Brutas

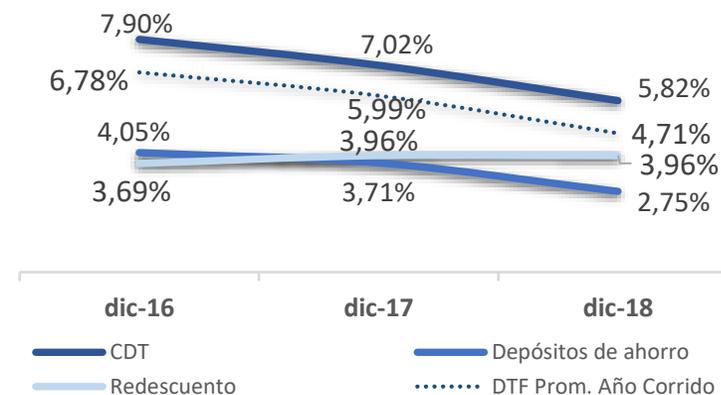


**Gráfico No. 31 Costo**  
(Tasa Efectiva Anual, Año Corrido)

## Banco Agrario



## Sistema Bancario



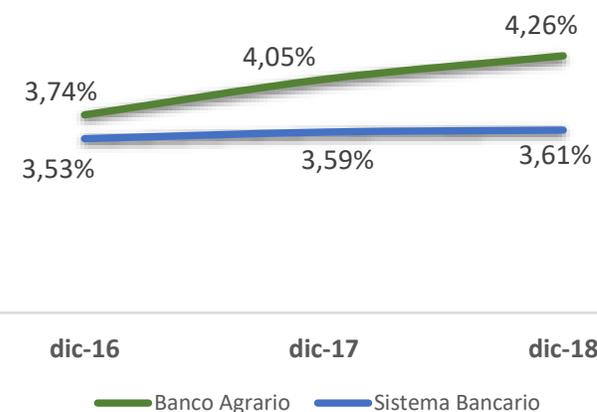
## Gastos Administrativos

Los gastos administrativos presentaron un crecimiento de 3.87% alcanzando un acumulado de \$1.0 billón, de los cuales los gastos generales tienen la mayor participación con 57.40% y beneficios a empleados representaron el 42.60% de los gastos.

Este nivel de gasto ubicó nuestro indicador de eficiencia en 4.26%, siendo superior en 21 puntos básicos a la presentada un año atrás. El Sistema Bancario presentó un indicador de 3.61% manteniéndose frente al indicador de diciembre de 2017.

### Gráfico No. 32 Eficiencia Administrativa

Gastos administrativos / Activos promedio, año corrido

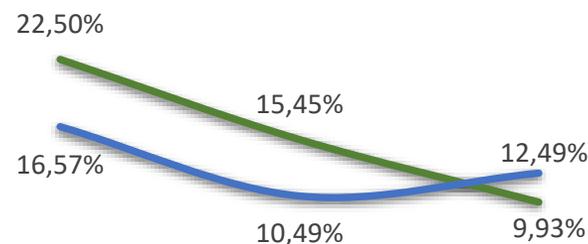


## Indicadores ROE y ROA

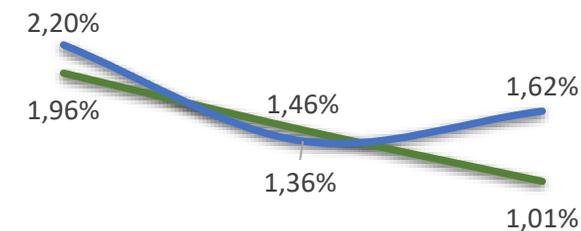
Con estos resultados, el ROE se ubicó en 9,93% y el ROA en 1,01%.

### Gráfico No. 33 Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y sobre el activo (ROA)

ROE



ROA

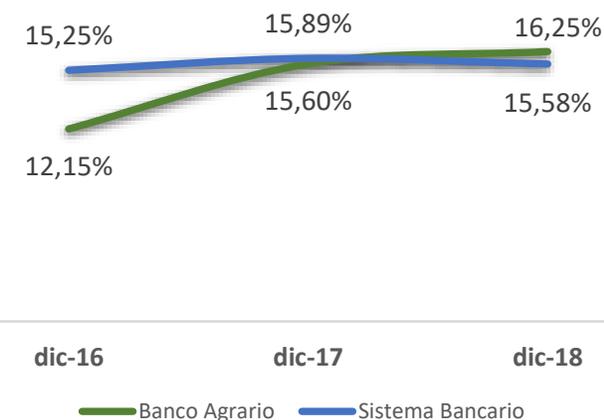


## Margen de Solvencia

Al diciembre de 2018, como producto del mencionado crecimiento en el patrimonio, específicamente en el patrimonio técnico, logramos fortalecer el margen de solvencia total del Banco con un indicador de 16.25%, superior en 65 puntos básicos al observado en 2017, y en 67 puntos básicos al Sistema (15.58%).

Es así como el margen de solvencia básica del Banco (15.73%), se situó 11.23 puntos porcentuales por encima del mínimo regulatorio (4.50%), y el margen de solvencia total (16.25%) 7.25% arriba del mínimo exigido (9.00%).

Gráfico No. 34 Margen de Solvencia



El año 2018 fue un año de tasas de interés a la baja, lo cual impactó los ingresos del Sistema Bancario y por lo tanto del Banco. Sin embargo, se logró contener este impacto de las tasas de interés dentro del margen de intermediación con la adecuada función del Comité de Activos y Pasivos.

Por otro lado, pese a que el nivel de morosidad de la cartera registró crecimientos inferiores a los observados en el Sistema, el margen financiero neto después del deterioro se vio impactado por la conservación del índice de cobertura de cartera vencida, una medida prudencial que tomó el Banco durante el último trimestre del año. A esto se suma un crecimiento de gastos administrativos, que aún se encuentra impactado por el cierre de brechas de tipo administrativo y salarial que continuaron en ejecución durante el año 2018. En consecuencia, la utilidad neta del Banco se ubicó en \$246.053 millones con una variación anual negativa de 31,77%; en consecuencia la rentabilidad sobre el patrimonio se ubicó en 9,93%, inferior en 5,52 puntos porcentuales a diciembre de 2017.

## Resultados Fiduagraría

FIDUAGRARIA S.A., fue creada el 18 de febrero de 1992, constituida como 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 2018, la composición accionaria de la Fiduciaria fue la siguiente:

Al 31 de diciembre de 2018, la Composición Accionaria de la Sociedad Fiduciaria es:

**Tabla No.6 Composición accionaria Fiduagraría**

Accionista	Participación
Banco Agrario de Colombia	93,6989%
Gasín y Cía. S.A.S*	4,2842%
Fondo Nacional de Garantías	1,9824%
Dr. Luís Fernando Ramírez	0,0293%
Dr. Rafael Hernando Lara Mayorga	0,0052%

\*Usufructo del 100% a favor de Pedro Emiro Mejía Mejía

**Tabla No.5 Estado de Situación Financiera**

Cifras en miles de millones de pesos

	Dic- 18		Dic- 17		Dic- 16	
	Saldo	Var %	Saldo	Var %	Saldo	Var %
Efectivo	7.631	91%	4.005	-12%	4.565	11%
Inversiones	28.070	-19%	34.584	43%	24.258	36%
Cuentas por Cobrar	17.857	216%	5.657	-58%	13.318	14%
Propiedad y equipo, activos intangibles y activos biológicos	3.617	15%	3.157	6%	2.976	-5%
Otros activos	2.247	118%	1.029	-9%	1.127	-27%
Impuestos Diferidos	37	100%	0	-100%	862	50%
<b>Total activos</b>	<b>59.459</b>	<b>23%</b>	<b>48.432</b>	<b>3%</b>	<b>47.106</b>	<b>21%</b>
Cuentas por pagar	9.276	132%	4.005	-5%	4.204	-2%
Obligaciones laborales	1.375	17%	1.176	46%	803	14%
Provisiones	3.820	156%	1495	-37%	2.391	3%
Ingresos anticipados	616	67%	369	-91%	4.286	28.473%
Impuestos Diferidos	0	-100%	53	100%	0	0%
<b>Total pasivos</b>	<b>15.087</b>	<b>113%</b>	<b>7.098</b>	<b>-39%</b>	<b>11.684</b>	<b>59%</b>
Capital social	24.334	0%	24.334	0.0%	24.334	0%
Reservas	9.281	8%	8.582	833,8%	919	35%
Superávit o déficit	2.476	-2%	2.525	-1,8%	2.572	-5%
Ganancias o pérdidas de ejercicios anteriores	-928	4.319%	-21	320%	-5	-100%
Ganancias o pérdidas del ejercicio	9.209	55,7%	5.914	-22,2%	7.602	327,1%
<b>Total patrimonio</b>	<b>44.372</b>	<b>7%</b>	<b>41.334</b>	<b>17%</b>	<b>35.422</b>	<b>13%</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>59.459</b>	<b>23%</b>	<b>48.432</b>	<b>3%</b>	<b>47.106</b>	<b>21%</b>

## Dimensión económica

## Dimensión social

## Dimensión ambiental

Tabla No.7 Estado de Resultados

Cifras en miles de millones de pesos

	Dic- 18		Dic- 17		Dic- 16	
	Saldo	Var %	Saldo	Var %	Saldo	Var %
<b>INGRESOS</b>						
Comisiones Fiduciarias	\$ 35.304	39,5%	25.312	23,6%	20.478	128,4%
Fondos de Inversión Colectiva	\$ 9.832	-12,8%	11.273	0,7%	11.196	41,9%
Ingresos Consorcios	\$ 4.234	-7,7%	4.587	68,5%	2.722	-33,2%
Recuperaciones	\$ 884	-24,3%	1.168	65,4%	706	-4,6%
Arrendamientos	\$ 111	35,4%	82	-2,4%	84	-22,9%
Ingresos Financieros	\$ 2.317	-12,3%	2.641	20,4%	2.194	95,0%
Otros Ingresos	\$ 1.117	29,1%	865	-30,5%	1.244	71,8%
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 53.799</b>	<b>17,1%</b>	<b>\$ 45.928</b>	<b>18,9%</b>	<b>\$ 38.624</b>	<b>63,5%</b>
<b>GASTOS</b>						
Personal	\$ 12.640	-1,2%	12.788	15,4%	11.083	20,8%
Diversos	\$ 8.148	22,0%	6.679	20,9%	5.525	109,8%
Generales	\$ 6.715	27,5%	5.265	58,0%	3.333	24,2%
Financieros	\$ 3.366	1.156,0%	268	-43,6%	475	49,8%
Impuestos	\$ 1.800	6,2%	1.695	15,3%	1.470	12,9%
Contribuciones	\$ 250	-7,1%	269	25,7%	214	8,1%
Seguros	\$ 758	-10,0%	842	5,5%	798	-3,3%
Mantenimiento	\$ 537	11,9%	480	-27,2%	659	33,1%
Provisiones	\$ 392	-49,4%	774	283,2%	202	-10,6%
Depreciaciones	\$ 310	29,2%	240	45,5%	165	61,8%
Amortizaciones	\$ 577	-28,8%	810	179,3%	290	253,7%
Gastos de Consorcios	\$ 1.979	-49,2%	3.893	185,6%	1.363	-51,2%
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 37.472</b>	<b>10,2%</b>	<b>\$ 34.003</b>	<b>32,9%</b>	<b>\$ 25.577</b>	<b>22,8%</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 16.327</b>	<b>36,9%</b>	<b>\$ 11.925</b>	<b>-8,6%</b>	<b>\$ 13.047</b>	<b>366,6%</b>
Impuestos de Renta	\$ 7.118	18,4%	6.011	10,4%	5.445	348,71%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 9.209</b>	<b>55,7%</b>	<b>\$ 5.914</b>	<b>-22,2%</b>	<b>\$ 7.602</b>	<b>327,1%</b>

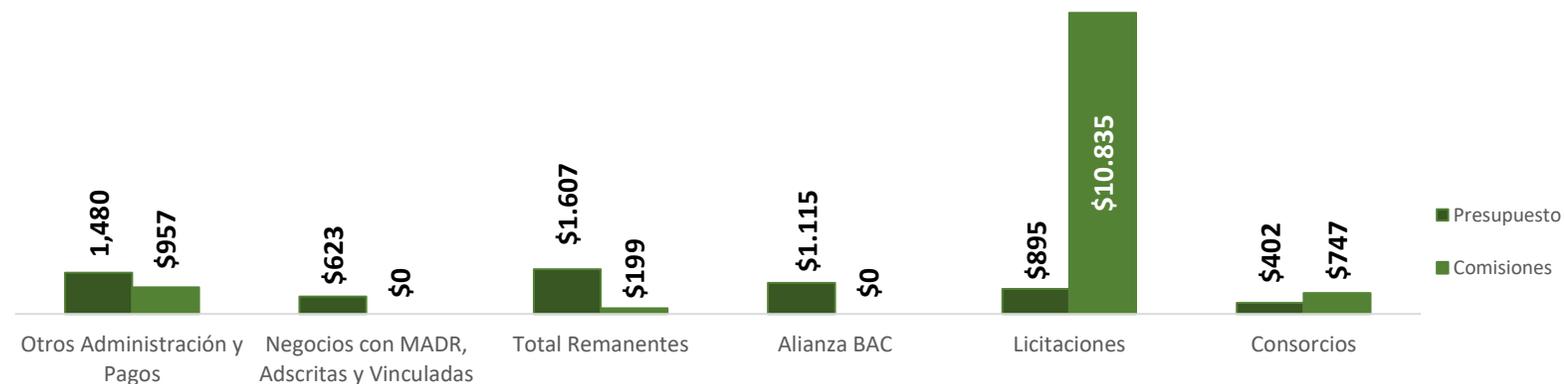
**\$9,2**  
mil millones  
Utilidades generadas  
Fiduagraría

## Gestión comercial

De acuerdo con el Plan Comercial 2018, la Fiduciaria con corte al mes de diciembre generó ingresos por concepto de facturación de comisiones fiduciarias de 82 nuevos negocios por un valor de \$12.738 millones de pesos, los cuales se encuentran en operación.

Gráfico No. 35 Comisiones Acumuladas por Línea de Negocios

Cifras en millones de pesos

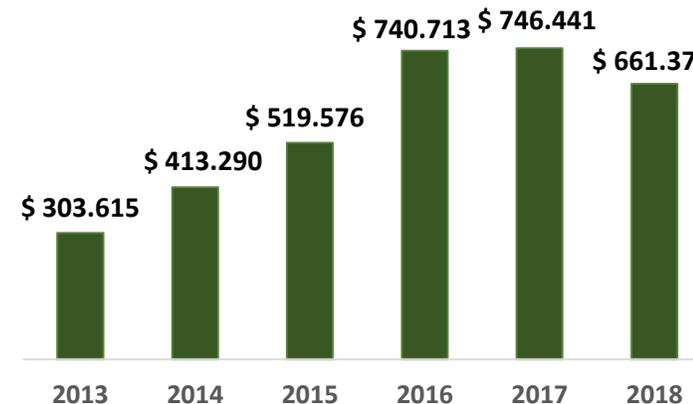


## Fondo de Inversión Colectiva –FIC

A 31 de diciembre de 2018, el promedio de activos en FIC fue de \$661.374 millones. Por otro lado, nuestro Fondo de Inversión Colectiva "FIC 600" (Decreto 1525 de 2008), alcanzó un saldo de activos administrados de \$418.550 millones.

Gráfico No. 36 Promedio anual administrado en FIC

Cifras en millones de pesos

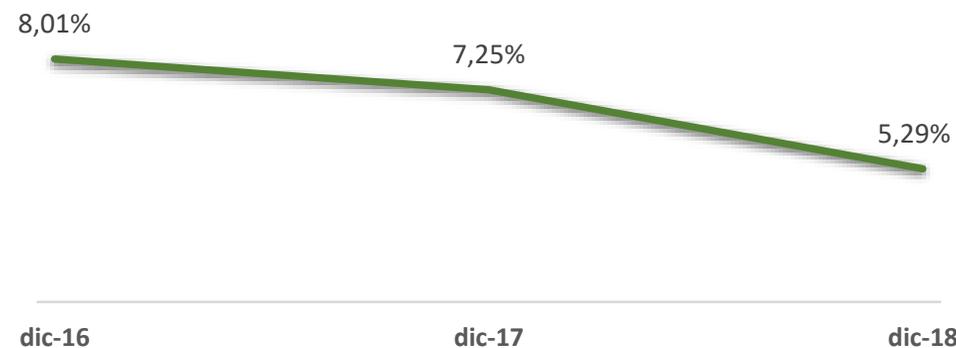


## Gestión de Inversiones

### Posición Propia

Al cierre del 31 de diciembre de 2018 la sociedad tuvo una rentabilidad promedio de 5,29% que representa un cumplimiento de la meta del 83,6% frente a lo presupuestado, debido a los bajos retornos en los títulos, especialmente los AAA, que por el declive de las tasas del Banco de la República desde el año pasado en 5 puntos porcentuales, continuaron su senda bajista. A lo anterior se suma la pérdida en los excesos de liquidez de inversionistas extranjeros, que aunque siguen siendo una figura importante en el mercado de valores colombiano, han mermado sus entradas de liquidez. Por lo anterior, las rentabilidades del mercado estuvieron por debajo de aquellas presentadas en el 2017, mientras que la gestión del portafolio propio de la entidad mostró un comportamiento superior al promedio del mercado.

Gráfico No. 37 Porcentaje de rentabilidad



Rentabilidad anualizada - Fiduagraria

Gráfico No. 38 Rentabilidad Confirenta

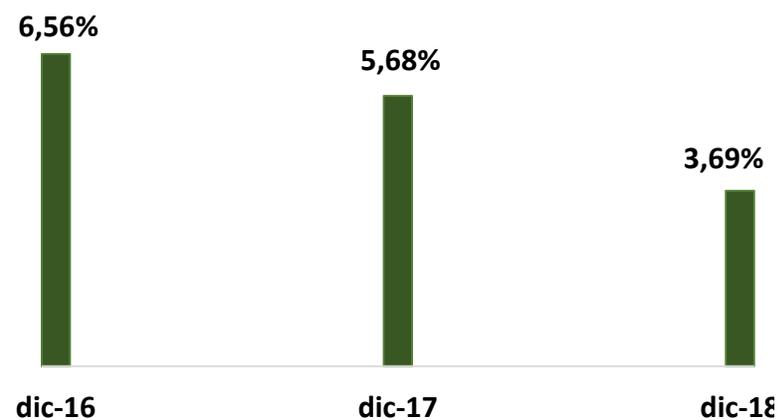
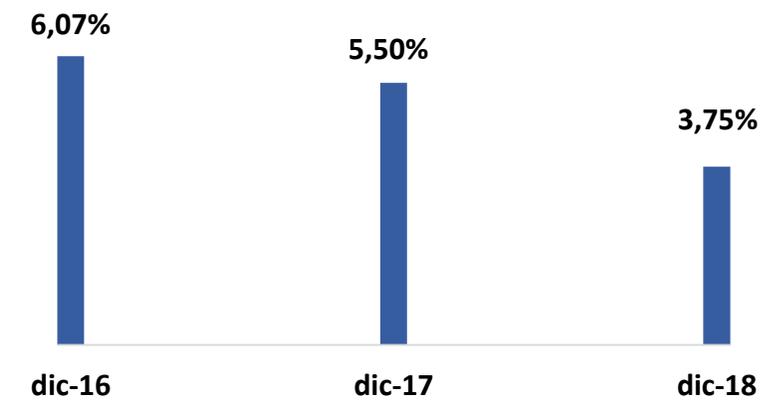


Gráfico No. 39 Rentabilidad FIC 600



**Fiduagraria**  
Semilla de Inversión  
Filial del Banco Agrario

## Gestión de administración de negocios

Al cierre del 2018 Fiduagraria S.A. administra 294 negocios fiduciarios, 8 Fondos de Inversión Colectiva y 19 consorcios con un valor en activos fideicomitidos de \$3,9 billones. Es importante indicar que 62 negocios fiduciarios están en proceso de liquidación especial.

Dentro de los aspectos más representativas en la gestión del año 2018, se encuentran los siguientes:

- La continuidad de negocios fiduciarios, hecho que se vio materializado en la prórroga de 41 contratos de fiducia.
- Se recibieron 70 negocios fiduciarios para su respectiva administración, de los cuales 14 son privados y 56 públicos.
- Se dio continuidad a la administración de patrimonios autónomos de remanentes y/o administración de procesos tales como PAR ISS en Liquidación, P.A. Banco Cafetero en Liquidación, P.A. BCH en Liquidación-Procesos, PAR ADPOSTAL en Liquidación, PAR Telecom y Teleasociadas en Liquidación, PAR Comisión Nacional de Televisión en Liquidación, P.A. CNPS Cuotas Partes Pensionales, PAR INCODER, los cuales se derivan de la liquidación de entidades estatales o privadas que al momento de su cierre definitivo, aún cuentan con actividades pendientes de culminar.

Tabla No.8 Total activos fideicomitidos

Activos Fideicomitidos	Saldo	Var %	Número negocios
Tipo Fiducia Inmobiliaria	\$50.928.112.712,48	1,31%	3
Tipo Fiducia de Administración	\$2.656.073.278.276,15	68,44%	256
Tipo Fiducia en Garantía	\$451.696.744.867,06	11,64%	31
Tipo Recursos del Sistema G.S.S	\$40.900.336.646,74	1,05%	4
Tipo Fondos de Inversión Colectiva	\$681.288.375.711,32	17,55%	8
<b>Total General</b>	<b>\$3.880.886.848.213,75</b>	<b>100%</b>	<b>302</b>

Fuente: Vicepresidencia Financiera y Administrativa. Fiduagraria S.A

# 294

Negocios Fiduciarios Administrados

# 8

Fondos de Inversión Colectiva

# 19

Consortios

## Dimensión económica

## Dimensión social

## Dimensión ambiental

La entidad está comprometida con apoyar a la comunidad y a sus grupos de interés. Esto incluye, entre otros temas, ser vehículo en la ejecución de políticas públicas e iniciativas privadas, a través de negocios de impacto social; lucha contra la corrupción, cumplir con la regulación y proteger al consumidor financiero.

Entre los aspectos más importantes adelantados por la Fiduciaria sobre este particular, se destacan proyectos tales como:

- Vivienda de Interés Social Rural: el Patrimonio Autónomo administra \$448.631 millones en recursos de la vigencia 2015, destinados a la construcción de 13.521 viviendas, localizados en 28 departamentos y 369 municipios.
- Negocios asociativos: busca brindar seguridad y transparencia a la administración de recursos provenientes de créditos otorgados por entidades financieras, como alternativa de financiación de actividades productivas desarrolladas por grupos de productores.
- Negocios Fiduciarios DPS (Departamento de Prosperidad Social): esta línea de negocio tiene por objeto la constitución de encargos fiduciarios para la administración y pagos en la ejecución de los recursos correspondientes a los contratos derivados de los Convenios Interadministrativos.

- Obras para la prosperidad: a través de este esquema se administran recursos trasladados directamente por el Departamento de Prosperidad Social, para la financiación y ejecución de proyectos de inversión en obras de infraestructura en cada uno de los Municipios favorecidos a través de Convenios Interadministrativos suscritos entre el DPS y cada Municipio, sin que exista un vehículo fiduciario individual para cada proyecto.
- Recursos FONSAET y Saneamiento Fiscal y Financiero (Hospitales): tienen como finalidad atender pagos que impactan a estimado de 12 a 15 mil personas correspondientes a personal médico, proveedores, empleados directos e indirectos de las Empresas Sociales del Estado, atender pagos de Salud y Seguridad Social, parafiscales, pensionados, entre otros.
- Administración de recursos de la Cuenta Nacional de Carne y Leche (CNCL): se administran los recursos provenientes del recaudo de la cuota de fomento ganadero y lechero a nivel nacional destinados a programas de capacitación y apoyo al sector, así como los ciclos de vacunación programados a nivel nacional, con el fin de propender con la erradicación de la Fiebre Aftosa a nivel nacional.
- Administración de recursos dinerarios provenientes del Fondo Distrital para la Gestión de Riesgos y Cambio Climático de Bogotá, D.C: estos recursos son asignados a través del presupuesto de la Secretaría de Hacienda Distrital, en virtud de lo dispuesto en la Ley 1523 de 2012 "Por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (...)". A través del negocio fiduciario se han realizado pagos durante su ejecución, por concepto de ayudas humanitarias de carácter pecuniario, para el apoyo económico de las familias evacuadas en situación de riesgo.



En la foto de izquierda a derecha: Fernando Rivera Saraza, Presidente de Fiduagraria, Liliana Mercedes Pallares Obando, Vicepresidente de Banca Comercial, Mauricio Ordoñez Gomez, Vicepresidente Comercial Fiduagraria y Andrés Lozano Karanauskas Vicepresidente de Planeación y Desarrollo Corporativo.

**\$448.631** Millones

**Patrimonio autónomo de vivienda de interés social rural.**

# Dimensión social

Desde el rol del Banco, como ejecutor de las políticas del Gobierno Nacional relacionadas con el sector agropecuario y rural, contribuye al desarrollo de las comunidades y promueve su inclusión al sistema financiero, vía conocimiento o mediante la canalización de subsidios o asistencias originadas por el Estado que tienen como propósito generar bienestar y desarrollo.

## Programa de Educación Económica y Financiera

El Banco Agrario entiende que la forma para llegar con información de educación financiera a la población rural es bastante particular, no solo por su ubicación dispersa sino por el nivel de educación. Por ello el programa de educación financiera ha sido diseñado cuidadosamente enfocado para desarrollar en los habitantes rurales adicional al conocimiento de sus derechos y deberes como consumidor, el correcto manejo de las finanzas, mediante información sobre los productos y servicios, la condiciones, los requisitos, los costos, las medidas de seguridad y los canales de comunicación.

El Banco planeó en 2018, asesorar con el programa de Educación Económica y Financiera a 630 mil consumidores financieros rurales. El resultado fue positivo, se logró llegar a 766.596 consumidores; de igual manera, se sobrepasó la meta para cubrir al 50% de municipios del país al llegar al 78%.



En la foto: en el centro Adriana Soto Polanía, formadora del programa de Educación Financiera y Económica del Banco Agrario acompañada por algunos habitantes del municipio del Guamo (Tolima).

## Programa de vivienda de interés social rural

Como actor del desarrollo rural del país, el Banco Agrario canaliza la asignación del subsidio de vivienda de interés social rural que viene del Gobierno Nacional en cabeza del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a la población clasificada como rural vulnerable, víctimas de la violencia, población afectada por desastres naturales y a la población indígena y afrocolombiana del sector rural.

El programa durante su desarrollo ha tenido cambios importantes, el más reciente se dió con la expedición del Decreto Ley 890 de 2017, que establece que el modelo de administración y ejecución de los recursos del subsidio familiar de vivienda de interés social y prioritario rural, que actualmente es administrado y ejecutado exclusivamente por el Banco, se mantendrá en cabeza del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, para que sea ejecutado en adelante a través de una o varias entidades operadoras, lo cual permitirá disminuir los tiempos entre el proceso de otorgamiento del subsidio y la entrega al beneficiario.

De manera relevante, el programa ha focalizado el beneficio del derecho de vivienda a las poblaciones víctimas del conflicto y hogares asociados a los programas de superación de la pobreza. Durante el tiempo que operó el programa (desde 2010), asignó 137.321 soluciones de vivienda por \$2,3 billones, de las cuales ha entregado 101.864 soluciones de vivienda por \$1,2 billones ubicados en 760 municipios de 32 departamentos.

Tabla No. 9 Soluciones de vivienda adjudicadas y entregadas

Valores en millones de pesos

	Número de soluciones entregadas	Valor de subsidio adjudicado	Número de soluciones adjudicadas
2016	18.470	\$ 210.754	8.405
2017	2.028	\$ 341.464	10.149
2018	6.309	-	-

# 101.864

Soluciones de vivienda rural entregadas en el período 2010 - 2018

## Programa para la población víctima de la violencia

El Banco Agrario de Colombia es la única entidad financiera perteneciente al Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a Población Víctima – SNARIV, logrando la mayor participación en el acompañamiento de adjudicación de proyectos de vivienda y de mejoramiento, alivio de pasivo, pagos de recursos de la Unidad de Víctimas y financiación de proyectos productivos en condiciones preferenciales lo cual que contribuye a la estabilización económica de las familias víctimas.

El Banco apoya a la población víctima en el proceso de recuperación de sus capacidades productivas y generación de ingresos, mediante la financiación de proyectos productivos para el sector agropecuario. Durante 2018, el saldo de cartera alcanzó \$1,8 billones; se desembolsaron 62.715 operaciones de crédito por valor de \$566.591 millones, con un incremento de 2,84% frente al monto desembolsado en 2017.

Ley 1448 de  
2011

- Financiación proyectos productivos
- Dispersión de ayudas e indemnizaciones
- Vivienda población rural víctima

Tabla No.10 Financiación de proyectos productivos

Valores en millones de pesos

2018				2017				2016			
Saldo Cartera	Operaciones de crédito	Monto desembolsos	Número desembolsos	Saldo Cartera	Operaciones de crédito	Monto desembolsos	Número desembolsos	Saldo Cartera	Operaciones de crédito	Monto desembolsos	Número desembolsos
\$1.772.187	271.783	\$566.591	62.715	\$1.529.812	248.817	\$550.959	62.299	\$1.333.716	227.270	\$461.149	53.857

Para el mismo período el Banco efectuó 929.557 pagos por valor de \$1,2 billones por concepto de ayudas humanitarias, indemnización administrativa, pago de sentencias, entre otros. Recursos provenientes del Gobierno Nacional como apoyo a este segmento de la población.

En 2018, fueron entregadas a la población víctima de la violencia, 734 soluciones de vivienda por un valor de subsidio de \$22.994 millones incluyendo costos de administración, siendo el 100% de estas entregas vivienda nueva.

Tabla No. 11 Dispersión de ayudas e indemnizaciones

Valores en millones de pesos

	2018		2017		2016	
	Número giros	Valor	Número giros	Valor	Número giros	Valor
Sentencias	12.082	\$117.908	2.929	\$60.085	879	\$13.598
Ayudas humanitarias	835.224	\$532.145	1.041.265	\$631.578	276.789	\$161.339
Indemnizaciones Administración	82.251	\$559.702	67.881	\$473.427	59.387	\$425.599
Total	929.557	\$1.209.755	1.112.075	\$1.165.090	337.055	\$600.536

Tabla No. 12 Vivienda población rural víctima

Valores en millones de pesos

2018			2017			2016		
Número de soluciones entregadas	Valor de subsidio adjudicado	Número de soluciones adjudicadas	Número de soluciones entregadas	Valor de subsidio adjudicado	Número de soluciones adjudicadas	Número de soluciones entregadas	Valor de subsidio adjudicado	Número de soluciones adjudicadas
734	-	-	2.019	\$153.007	4.098	2.960	152.043	4.463

## Programa de Inclusión Financiera

El Banco, con gestión facilita el acceso de los productores a la financiación apoyando el desarrollo de sus proyectos productivos. A través de su portafolio especializado en microfinanzas (educación financiera, ahorro, asegurabilidad y crédito), cubre el segmento de los microempresarios apoyándolos en el propósito de aumentar su ingreso familiar; con especial enfoque en las mujeres microempresarias.

La atención de este segmento se realiza a través de asesores especializados en las líneas de microfinanzas, ubicados en zonas rurales, que brindan atención de manera integral al proceso de otorgamiento de crédito, lo cual permite profundizar el microcrédito agropecuario. Adicionalmente, a través de jornadas de educación financiera efectuadas en colegios, asociaciones, grupos de base y personas de bajos ingresos se fomenta la cultura del ahorro.

A través de las microfinanzas se facilita el acceso de la población a recursos de crédito formales. Durante 2018, fueron desembolsados 122.578 operaciones de crédito a 116.598 clientes por valor de \$536.925 millones. Del total de clientes atendidos 54.397 son microempresarios ubicados en municipios considerados como rural disperso.

## Apoyo otros programa del Estado

El Banco Agrario continúa bancarizando a través del Programa Familias en Acción adelantado por Prosperidad Social (DPS). Durante 2018 realizó más de 10 millones de pagos para educación y salud a más de 1,8 millones de colombianos de bajos recursos pertenecientes a este programa por valor de \$1,5 billones, a través de sus diferentes canales: oficinas, cajeros automáticos, cajas extendidas, y corresponsales bancarios.

Tabla No. 13 Operaciones de crédito líneas de Microfinanzas

Valores en millones de pesos

	Saldo Cartera	Operaciones de crédito	Monto desembolsos	Número desembolsos	Número de clientes
2018	\$ 671.522	209.198	\$ 536.925	122.578	116.598
2017	\$ 574.641	248.817	\$ 488.526	113.077	110.028
2016	\$ 450.353	159.869	\$ 393.017	99.129	-

Tabla No. 14 Pagos efectuados dentro del convenio Familias en Acción

	Número de operaciones (Millones)	Monto (Billones)	Beneficiarios (Millones)
2018	10,0	\$ 1,50	1,8
2017	10,0	\$ 1,50	1,7
2016	8,5	\$ 1,20	1,8

# Dimensión Ambiental

La gestión ambiental se hace presente por medio de la ejecución de herramientas que permiten prevenir, mitigar, corregir o compensar los impactos ambientales generados. Asimismo, dichas herramientas propenden por el desarrollo de una cultura de responsabilidad social individual, donde se busca involucrar a todos los colaboradores en un cambio de actitud frente a sus acciones cotidianas y su relación con la naturaleza.

## Gestión con un enfoque sostenible

La materialización del enfoque ambiental, se evidencia en las inversiones que realiza en su infraestructura física que buscan disminuir el consumo energético en sus diferentes sedes. En 2018 realizaron inversiones por \$8.904 en 203 oficinas y se tiene previsto para 2019 concretar inversiones por 26 mil millones más.

**Tabla No. 15 Inversiones en infraestructura física**

Valores en millones de pesos

Proceso	2018		2017		2016	
	Oficinas	Valor	Oficinas	Valor	Oficinas	Valor
Plantas eléctricas	190	\$8.235	76	\$ 5.716	363	\$1.887
Aires Acondicionados	13	\$980	60	\$ 6.652	161	\$17.210
Reguladores	-	-	254	\$ 6.055	266	\$13.089
DPS	-	-	67	\$ 717	211	\$6.035
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>\$8.904</b>	<b>457</b>	<b>\$ 19.140</b>	<b>1.001</b>	<b>\$38.223</b>

# \$8.904

**Inversión realizada en plantas eléctricas**

Apoyando las prácticas de consumo responsable, de los 64 productos de aseo utilizados para la limpieza, se han efectuado cambios en 14 de ellos para utilizar productos amigables con el medio ambiente al contener PH neutro, cáscaras de soja y solventes naturales que los hacen biodegradables.

En esta misma línea, se han consumido 114.564 resmas de las cuales el 18% fueron suministradas como papel natural multipropósito elaborado 100% con bagazo de caña de azúcar y libre de químicos blanqueadores y matizantes, práctica que disminuye la tala de árboles y disminuye el impacto ambiental en el proceso de producción.

La disposición final de los consumibles vacíos se maneja con el Programa Planet Partner de HP en el cual se asegura una disposición final y adecuada de los consumibles con el cuidado del Medio Ambiente, por medio del programa de recolección y reciclaje se han recogido 2.708 consumibles, aportando una disposición segura de estos elementos que serán destinados para uso de partes y materia prima en otros productos.



Éste sistema trabaja mediante el efecto fotovoltaico, el cual transforma de manera directa la energía solar en energía eléctrica.

La utilización de este tipo de energías renovables es una alternativa frente al cambio climático.

## La oficina de Aracataca funciona con energía solar

Con el desarrollo de la iniciativa de energía solar fotovoltaica en la oficina de Aracataca en el Magdalena, el Banco aportará al desarrollo sostenible de la región, además de garantizar la continuidad de la prestación del servicio bancario a la población.

Esta iniciativa que nació dada la deficiente calidad del servicio energético en el municipio, que ocasiona continuos cortes en el suministro afectando la continuidad en la prestación del servicio, involucra la adecuación de un área de 180 m<sup>2</sup> para la instalación de 90 paneles solares, los cuales generarán 80,352 kWh al año, que equivaldría a la energía que consumen 44 familias en promedio en el territorio colombiano.

### Con la Energía Solar Fotovoltaica:

- Se evitará la emisión de 12 toneladas anuales de CO<sub>2</sub> a la atmósfera.
- Se logrará posicionar al Banco en el mercado financiero nacional por el desarrollo de iniciativas ambientalmente sostenibles.
- Se garantizará la continuidad de la prestación del servicio bancario a la población donde se encuentra la oficina, en cuanto al suministro y la calidad de la energía eléctrica entregada, que traerá consigo la satisfacción tanto del cliente externo como interno.
- Se reducirán los gastos administrativos, obteniendo un ahorro estimado del 56 % del valor de la factura de energía por consumo y cerca del 80 % en la compra de combustible para la planta eléctrica; adicionalmente, se garantizará la vida útil de los equipos pues se aumentarán los tiempos para el recambio de los mismos, lo que conllevará a reducir también los costos en mantenimientos.

**\$ 378** millones

**Inversión del proyecto**

## Implementación de buenas prácticas

401-1 401-2

### Consumo con criterios de sostenibilidad

Otra práctica relacionada con la eliminación de documentos sin valor archivístico y reciclado de materiales biodegradables, consiste en intercambiar material reciclable por otro de utilidad para el Banco. Así, 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 X-200, carpetas y elementos de protección (guantes, tapabocas, batas).

La cantidad de elementos a recibir en contraprestación depende de los kilogramos de material reciclable entregado. De esta manera el Banco dispone de forma adecuada sus residuos y al mismo tiempo, evita el gasto por adquisición de dichos insumos, el cual es distribuido en la red de oficinas y sedes administrativas.

### Gestión Ambiental Empresarial

En 2018, el Banco continuó participando en el programa de la Secretaría Distrital de Ambiente en Bogotá, "Gestión Ambiental Empresarial", que pretende fortalecer los conocimientos y brindar herramientas para mejorar las iniciativas ambientales. Con ello, no solo se da cumplimiento a la legislación ambiental, sino que adicionalmente se logra el desarrollo de actividades de carácter preventivo.

### Sistema de riesgos ambientales y sociales

El Banco de la mano con la Corporación WWF está definiendo un consultor externo quien realizará el diagnóstico y las debidas recomendaciones para la construcción del Sistema de Riesgos Ambientales y Sociales- SARAS, planteando como propuesta cuatro etapas para lograr una implementación adecuada.

Adicional a lo anterior, el Banco está diseñando su política de gestión ambiental, que involucra diversas campañas que promueven el cambio de hábitos frente al medio ambiente, la adopción de acciones acordes con los compromisos ambientales adquiridos y la mejora continua de las prácticas que desarrolla.

### Implementación de puntos ecológicos

Como parte del plan institucional de gestión ambiental que el Banco viene implementando, se instalaron 730 basureras para los puestos de trabajo y puntos ecológicos, en razón a que estos elementos permiten la recolección de residuos de manera responsable con el medio ambiente al depositar los residuos según su naturaleza como puede ser orgánica, papel - cartón y otros reciclables. Estos puntos ecológicos se instalaron en todas las sedes administrativas de las Regionales y Dirección General para reciclar todos los residuos sólidos que se generan.



Punto ecológico para residuos sólidos ubicado en 730 sedes a nivel nacional.

## Ecoeficiencia

La eco-eficiencia se aborda bajo 4 líneas de acción: energía, agua, emisiones y residuos; lo cual nos permite tener una posición de prevención y de acción efectiva frente a los impactos ambientales negativos que se puedan presentar en la operación diaria del negocio. De igual forma, también se logró reducir el consumo de materiales en las actividades y la generación de contaminación.

La energía consumida en los procesos que realiza el Banco para todas sus regionales, es suministrada por la empresa de energía de las ciudades donde está presente. Con el fin de llevar un control estricto sobre el consumo energético en todas las regionales, se lleva a cabo registros del consumo, facilitando el control en aquellas regionales donde se ha incrementado e implementado las acciones de las regionales que han reducido su consumo.

En cuanto al consumo hídrico en las regionales, durante 2018 se evidenció un aumento en las regionales Oriental, Costa, Sur, Occidente y Dirección General, frente al año anterior. Sin embargo, y como compromiso organizacional, el Banco continúa trabajando para reducir el consumo a través de la campaña “Respira... ¡enciende tu cultura verde!”, mediante el desarrollo de actividades apropiadas para lograr un cambio positivo en los hábitos de consumo de este recurso.

**Tabla No. 16 Consumo de Energía**

Valores en kilowatios

	2018	2017	2016
Regional	Consumo energético	Consumo energético	Consumo energético
Antioquia	2.878.613	3.409.735	2.828.948
Cafetera	829.740	964.505	1.190.300
Occidente	1.577.392	2.582.576	1.403.115
Sur	2.783.376	2.508.209	3.057.756
Bogotá	2.550.575	2.569.169	3.938.245
Costa	3.762.080	3.202.834	4.071.534
Santander	3.465.657	1.353.754	2.232.164
Oriental	1.071.627	1.165.434	1.169.047
Dirección General	1.309.185	309.062	370.498
<b>Total</b>	<b>14.838.575</b>	<b>18.065.280</b>	<b>20.261.608</b>

**Tabla No. 17 Consumo de Agua**

Valores en metros cúbicos

	2018	2017	2016
Regional	Consumo agua	Consumo agua	Consumo agua
Antioquia	44.109	45.636	48.736
Cafetera	2.012	1.580	1.815
Occidente	21.225	19.987	20.030
Sur	13.268	4.933	8.845
Bogotá	16.565	59.453	50.709
Costa	31.216	12.040	24.423
Santander	15.525	16.490	15.298
Oriental	25.382	13.639	16.922
Dirección General	5.548	3.644	
<b>Total</b>	<b>174.850</b>	<b>177.402</b>	<b>186.778</b>

## Residuos

Directamente la actividad de los servicios financieros, no genera residuos por materiales de embalaje. No obstante, el Banco ha contratado con un proveedor externo el servicio para la disposición final de documentación sin valor archivístico y reciclado de materiales biodegradables, actualmente este servicio cubre las dependencias de Dirección General. El proveedor realizó la recolección, clasificación y eliminación de los residuos en concordancia con la legislación ambiental por un valor de **\$21,2 millones**. Así mismo, le hizo entrega al Banco, de **14.402** cajas de archivo de oficina. De esta forma no se generó compra de este insumo.

### Tabla No. 18 Residuos peligrosos

Datos en kilogramos

			2018	2017	2016
Regional	Residuos que reciben este método de tratamiento	Unidad de medida	Peso de residuos	Peso de residuos	Peso de residuos
Tratamiento químico de residuos y desmercurización de residuos peligrosos	Tubos Fluorescentes	Kilogramos (Kg)	184	32	NR
<b>Total</b>			<b>184</b>	<b>32</b>	<b>NR</b>

NR= No reportado. La Información de residuos peligrosos se empezó a calcular a partir de 2017.

### Tabla No. 19 Residuos no peligrosos

Datos en toneladas

Método de tratamiento			2018	2017	2016
Regional	Residuos que reciben este método de tratamiento	Unidad de medida	Peso de residuos	Peso de residuos	Peso de residuos
Antioquia	Papel Cartón Madera Plástico Textiles Caucho Cuero	Toneladas (tn)	176,124	162,576	N/R
Cafetera			84,223	77,745	N/R
Occidente			148,048	136,660	N/R
Sur			135,631	125,198	N/R
Bogotá			158,457	146,285	N/R
Costa			131,082	120,999	N/R
Santander			126,033	116,339	N/R
Oriental			130,476	120,440	N/R
Dirección General			343,360	316,948	N/R
<b>Total</b>					<b>1.433,434</b>

NR= No reportado. La Información de residuos no peligrosos se empezó a calcular a partir de 2017.

## Emisiones

La huella de carbono es la principal herramienta para identificar el impacto que el Banco genera al medio ambiente en el desarrollo de sus operaciones. De igual forma se pueden conocer los procesos y las regionales que generan un mayor impacto, con el fin de implementar acciones específicas para minimizarlo.

### Tabla No. 20 Huella de carbono regionales

Datos en toneladas de CO2

	2018	2017	2016
Regional	Huella de carbono	Huella de carbono	Huella de carbono
Antioquia	976,5	1.040,8	762
Cafetera	226,4	251,2	264
Occidente	426,8	551,9	384
Sur	616,3	581,5	719
Bogotá	649,1	681,2	894
Costa	671,8	707,4	743
Santander	531,6	552,3	619
Oriental	328,3	350,2	373
Dirección General	611,1	492,2	402
Total	5.038,0	5.208,5	5.160

Emisiones directas de Gases Efecto Invernadero (GEI): son aquellas fuentes que son controladas por la entidad; emisiones indirectas de GEI: son las que están controladas por otra organización, para este caso, se toma como emisiones indirectas las generadas por transporte terrestre y aéreo principalmente.

### Tabla No. 21 Huella de carbono alcance

Datos en toneladas de CO2

	2018	2017	2016
Alcance	Huella de carbono	Huella de carbono	Huella de carbono
Emisiones de los aires acondicionados y quema combustible	499	596	189
Energía suministrada por las empresas de energía	2.395	2.562	3.444
Transporte aéreo, papel, residuos sólidos y aguas residuales.	2.144	2.089	1.572
Total	5.038	5.247	5.205

**Imagen de izquierda a derecha:**

Luis Eduardo Guzman, productor de arroz en Venadillo (Tolima), a quien el Banco Agrario ha financiado para siembra de arroz y compra de maquinaria y Carlos Andrés Cáceres asesor integral originando el crédito desde la finca del cliente.

El Banco Agrario ofrece servicios financieros oportunos, fáciles, suficientes y a la medida, a más de 3,2 millones de clientes activos.

# Satisfacción y lealtad de los clientes



# Gestión del negocio

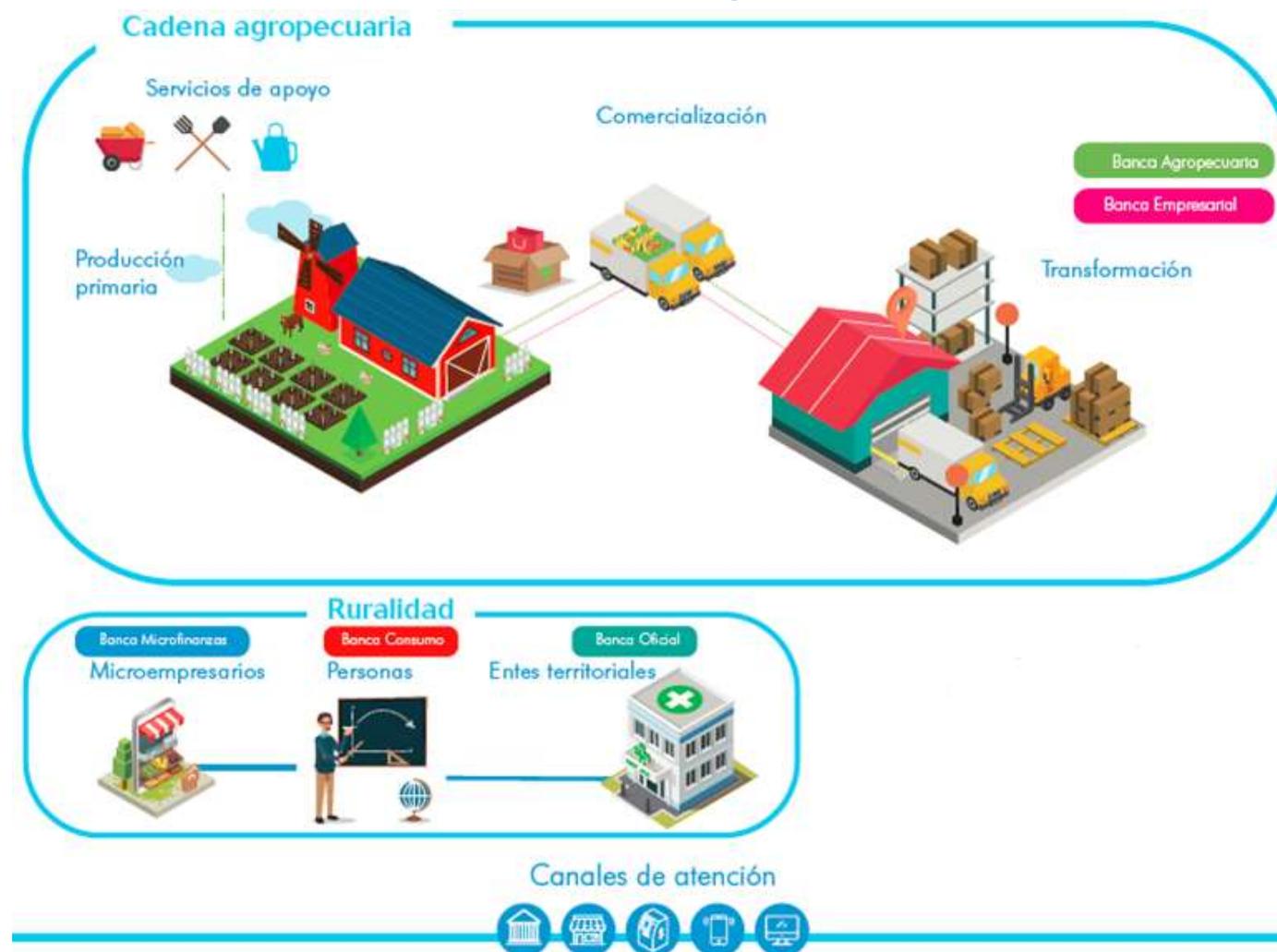
102-2 FS-6

Para el Banco Agrario sus clientes son todas aquellas personas naturales (asalariados o independientes) o jurídicas, pequeñas, medianas o grandes que requieren financiación para sus proyectos o tienen un producto de ahorro, cuenta corriente o CDT.

En línea con la misión del Banco de profundizar el campo a través de sus productos financieros, el Banco tiene un foco especial en el sector agropecuario y rural.

El Banco Agrario, tiene 3,2 millones de clientes, los cuales atiende a través de sus cinco bancas comerciales, que entienden las características propias de las zonas rurales y se adaptan para cubrir sus necesidades de forma fácil y oportuna.

Gráfico No. 41 Atención del Banco Agrario en la ruralidad



El conocimiento que el Banco Agrario continúa desarrollado del sector agropecuario, sumado a la facilidad que tiene para llegar con soluciones financieras a la medida a los territorios rurales, es posible gracias a sus cinco bancas comerciales, diseñadas cada una de ellas para atender las necesidades de los productores y comerciantes que hacen parte de la cadena agropecuaria.

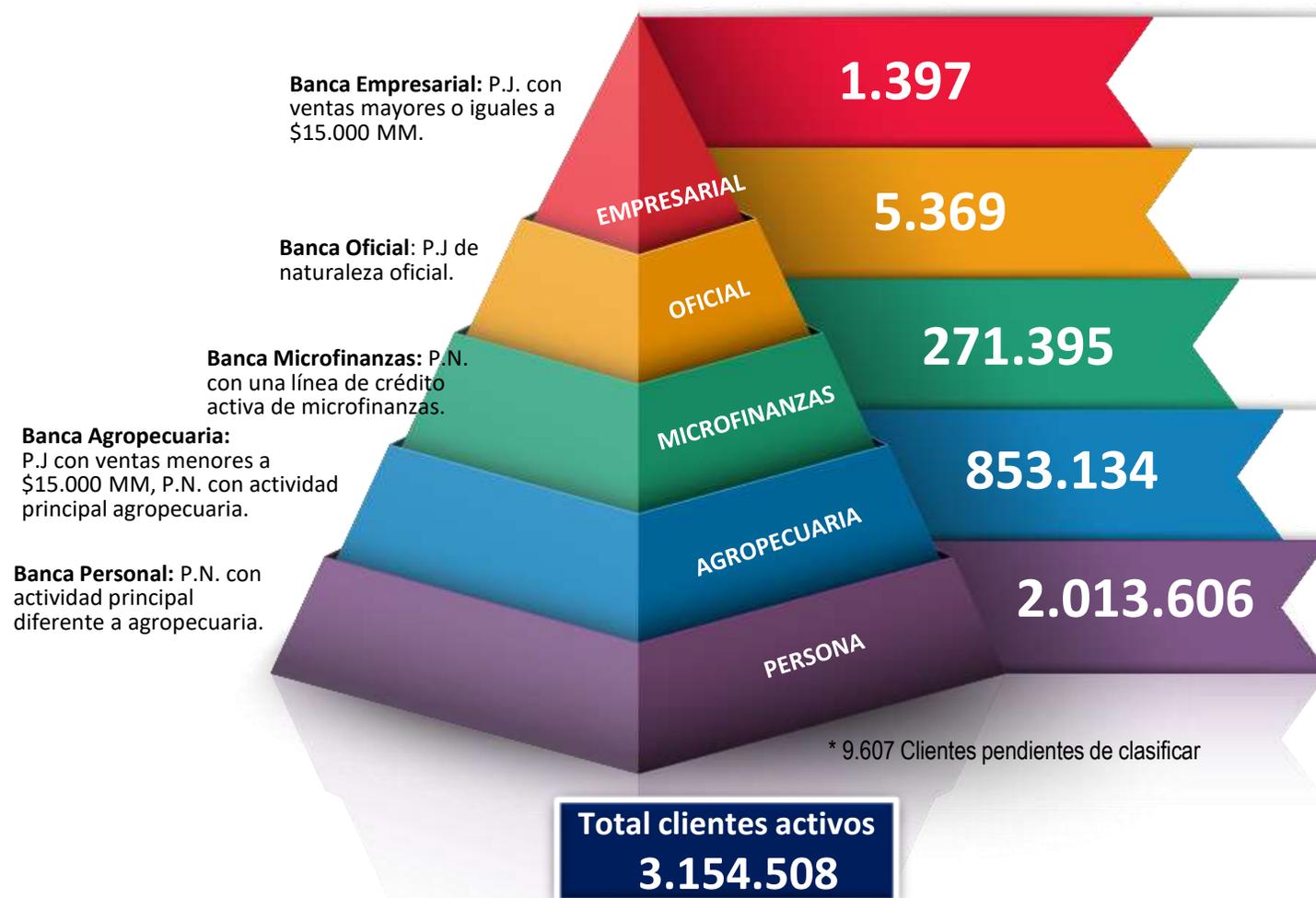
El Banco al cierre de 2018, cuenta con la confianza de 3,2 millones de clientes activos, que tienen productos de crédito o de ahorro. El 99% son clientes persona natural. Entre las características de los clientes del Banco, que respaldan su continua labor para incluir diferentes tipos de población y contribuir con su desarrollo social y económico se destacan:

- Más de un millón son clientes con uno o más productos de crédito
- El 83% de los clientes con productos de crédito son pequeños productores
- El 43% de los clientes con productos de crédito son mujeres
- El 57,7% de los clientes son habitantes de en zonas rurales y rural disperso
- El 65% de los clientes son mujeres y el 35% hombres
- 15% de los clientes son jóvenes menores de 30 años



**Destacado en el informe de inclusión financiera de la Banca de Oportunidades como el principal Banco que fomenta la inclusión financiera en la ruralidad.**

Gráfico No. 42 Volumen de clientes por Banca comercial



Incluye clientes persona natural y persona jurídica

## Cartera de créditos

El Banco Agrario, en el desarrollo de su misión como la entidad encargada de promover la profundización financiera en el sector agropecuario y rural, al cierre de 2018, mantuvo un saldo de cartera de \$12,9 billones con respecto al año anterior.

Dado el enfoque hacia el sector agropecuario, la cartera agropecuaria participa del 77% dentro del total, cerró el año con un comportamiento positivo frente a 2017, mostrando un crecimiento de 6,1%, al ubicarse en \$10 billones. Durante 2018, fueron desembolsados \$5,7 billones a 484 mil clientes, el 66,3% del total desembolsado tuvo como destino el desarrollo de actividades de la cadena agropecuaria. Adicional al enfoque agropecuario, el Banco Agrario también financia otras actividades no agropecuarias, como infraestructura y comercialización de productos así como créditos de consumo, esta cartera con un saldo de \$1,7 billones es el 14% del total. De otra parte, la cartera del sector oficial que atiende las entidades oficiales, con gran énfasis en la financiación de bienes públicos rurales, asciende a \$1,2 billones, con un 9% del total.

Dentro de la cartera agropecuaria, las principales actividades agropecuarias financiadas son ganadería, café y frutales. La financiación de recursos de capital de trabajo, un rubro importante dentro de ésta cartera en último año ha tenido una dinámica de reactivación importante con un crecimiento del 75,2% frente a 2017.

Gráfico No. 43 Participación por sectores dentro de la cartera total

Monto total cartera \$12,9 billones

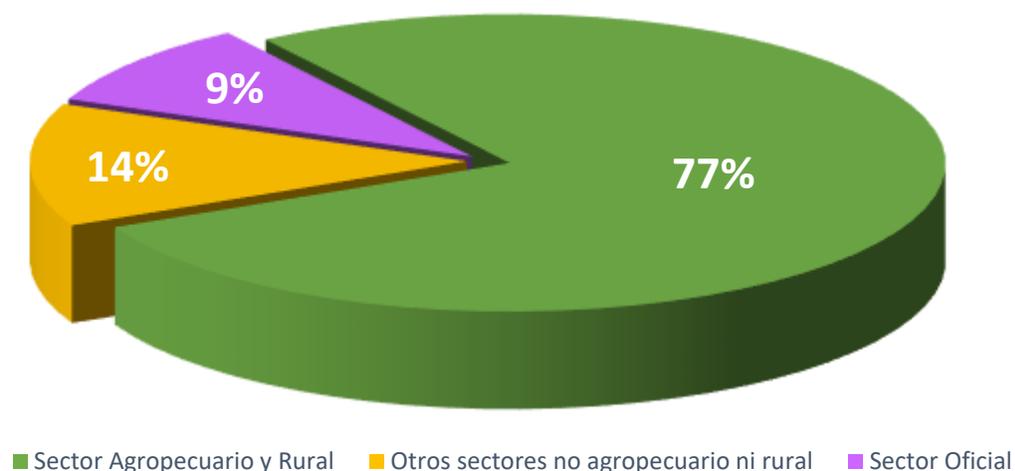


Tabla No. 22 Principales actividades agropecuarias financiadas

Actividad	Saldo	Número de créditos
Ganadería	\$ 2.809.822	278.509
Café	\$ 1.075.797	223.502
Frutales	\$ 771.984	105.282
Capital de trabajo	\$ 683.735	84.302
Adecuación y compra de tierras	\$ 550.705	38.818
Cacao	\$ 385.610	50.771
Palma	\$ 336.404	1.631
Plátano	\$ 334.673	53.671
Caña panelera	\$ 319.266	45.360
Arroz	\$ 199.651	1.945
Banano	\$ 114.641	4.729
Cítricos	\$117.952	15.245
Avicultura	\$ 71.339	5.016
Papa	\$85.732	6.961
Acuicultura	\$ 68.532	10.036
<b>Total</b>	<b>\$7.925.843</b>	<b>925.778</b>

## Cartera y desembolsos por Bancas

La Banca Agropecuaria participa con el 56,5% del saldo de la cartera del Banco. Para 2018 registró un comportamiento positivo, con un crecimiento real anual de 3,3% frente a 2017. Del total de los desembolsos de créditos realizados durante el año, el 44,5% fueron a través de esta banca para impulsar actividades agropecuarias (186 mil clientes por \$2,5 billones).

La Banca Empresarial con una proporción en la cartera total de 10,5%, pese a que no muestra crecimiento en su saldo de cartera, en cuanto al monto desembolsado en 2018, registró una variación positiva de 31,1%, al registrar 806 operaciones de crédito a 227 clientes por un monto desembolsado de \$1,1 billones.

La Banca de Microfinanzas especializada en ofrecer créditos de bajos montos, representa un 5,2% de la cartera total del Banco. Esta banca continua mostrando crecimientos anuales importantes, para 2018 incrementa 16,9% su saldo de cartera y para este mismo período realizó desembolsos a 116 mil clientes por medio billón de pesos.

La Banca de personas con una participación del 16,9% en total de la cartera, también mantiene un comportamiento positivo. Su saldo de cartera crece un 5,8% frente al resultado de 2017. En 2018 realizó desembolsos a 182 mil clientes por \$1,2 billones, con ello continúa apoyando a los trabajadores asalariados, pensionados y comerciantes que requieren financiación.

La Banca oficial con un saldo de \$1,4 billones y una participación de 10,8% del total de la cartera del Banco no presenta crecimiento, en 2018 efectuó desembolsos a 73 clientes por \$250 mil millones.

Gráfico No. 44 Participación por monto en la cartera de créditos

Monto total cartera de créditos \$12,9 billones

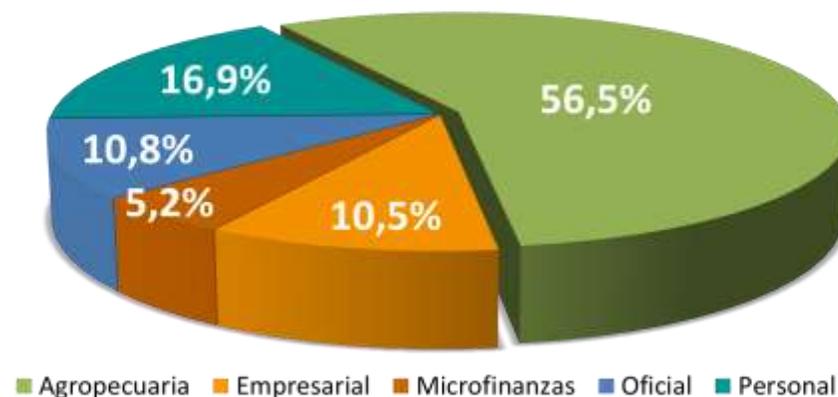
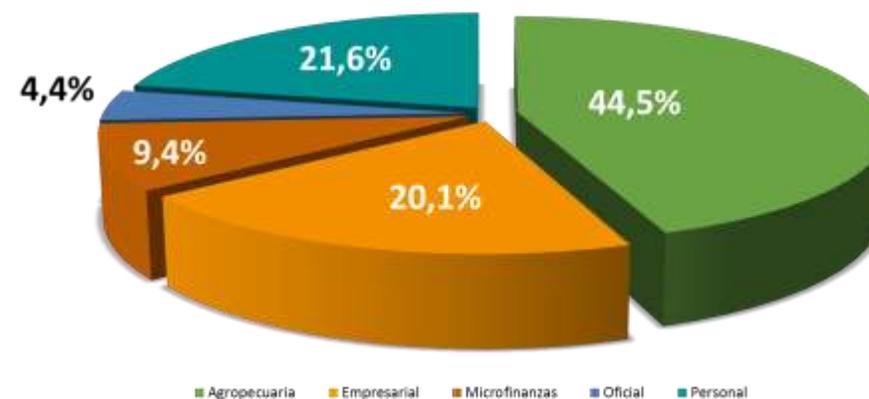


Gráfico No. 45 Participación por monto en los desembolsos

Monto desembolsos \$5,7 billones



## Cartera de pequeños productores

De los \$12,9 billones de la cartera de créditos, el 44,7% se encuentra en manos de pequeños productores agropecuarios (794 mil clientes con \$5,8 billones). Durante 2018, se realizaron 654 mil desembolsos a 333 mil pequeños productores por \$2,2 billones.

Este segmento recibió, de acuerdo con las estadísticas proporcionadas por Finagro, más de 328 mil desembolsos por \$2,4 billones, de los cuales el 83%\* de estas operaciones fueron realizadas a través del Banco Agrario; más de 273 mil operaciones de crédito por valor de \$2,1 billones destinadas a apoyar la realización de proyectos productivos, presentándose un crecimiento del 4% en el volumen de operaciones respecto al año inmediatamente anterior.

\* Participación calculada sobre monto desembolsado por Finagro, incluye cartera sustituta, redescuento y agropecuaria



**Primer Banco en desembolsos de recursos Finagro para pequeños productores**

## Monto promedio de los desembolsos

El monto promedio de los desembolsos realizados por el Banco en 2018, es de \$13,3 millones con un plazo promedio de 45,3 meses. Este monto se explica por el alto volumen de los desembolsos efectuados al segmento de los pequeños productores, sumado a los créditos de consumo otorgados y a los de microfinanzas cuyo monto es de \$4.4 millones para éste último segmento.

Gráfico No. 46 Cartera pequeños productores

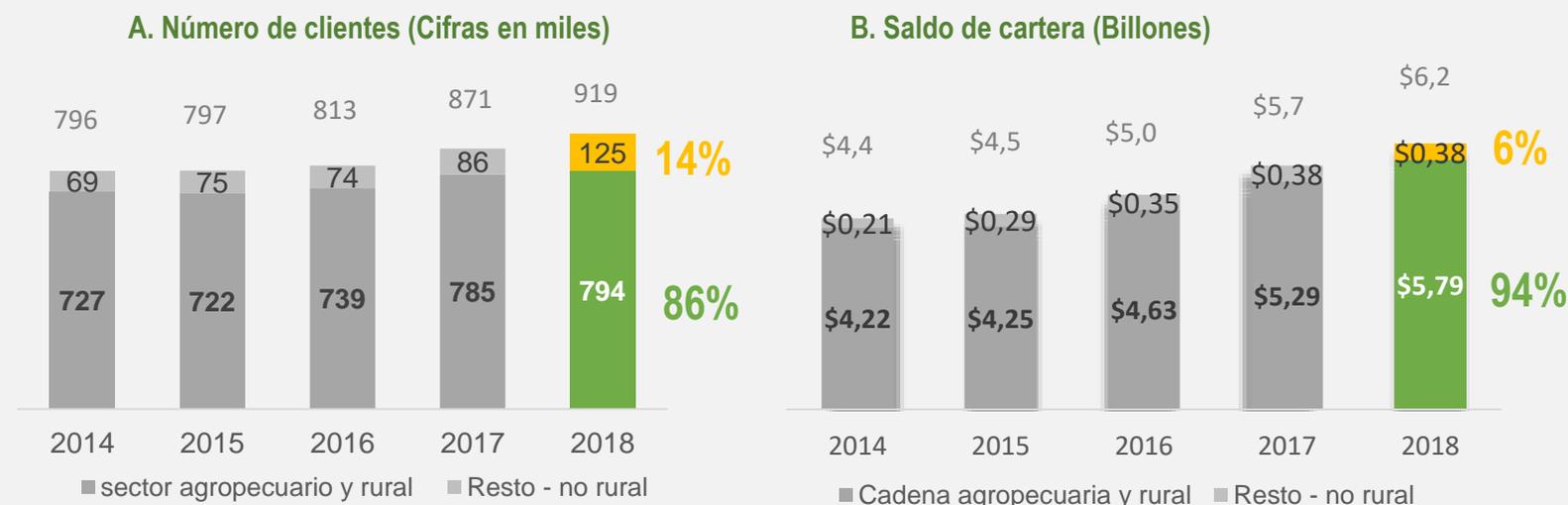
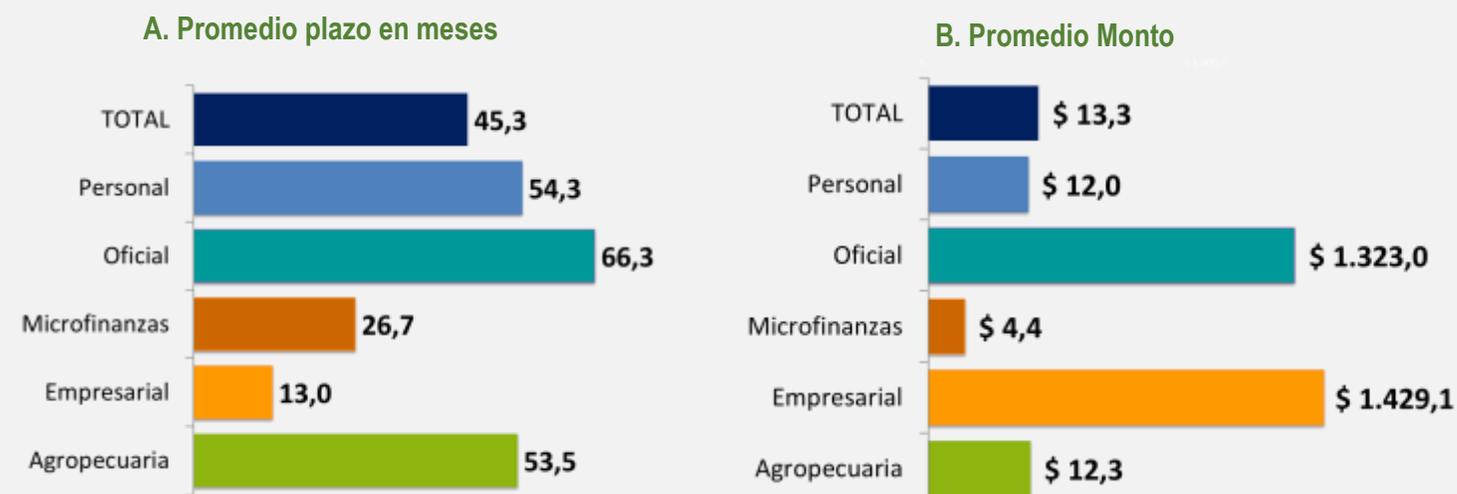


Gráfico No. 47 Promedio de desembolsos de créditos por banca



## Desembolsos por línea de créditos

Desde la óptica de clasificación por tipo de línea de créditos, la cartera de microcrédito participa con un 48,1%, la cartera comercial con el 44,9% y el restante 7,0% corresponde a créditos de consumo y de vivienda. La cartera de microcrédito muestra un desempeño positivo con un incremento del 4,7%. En cuanto a la cartera comercial, en concordancia con la coyuntura que viene atravesando este tipo de cartera dentro del sistema financiero, no presenta crecimiento en el saldo de la cartera. No obstante, durante 2018, se han realizado más operaciones de créditos de cartera comercial (28.478) que las realizadas en 2017 (24.532).

Gráfico No. 48 Participación cartera por tipo de línea de crédito

Cifras en miles de millones

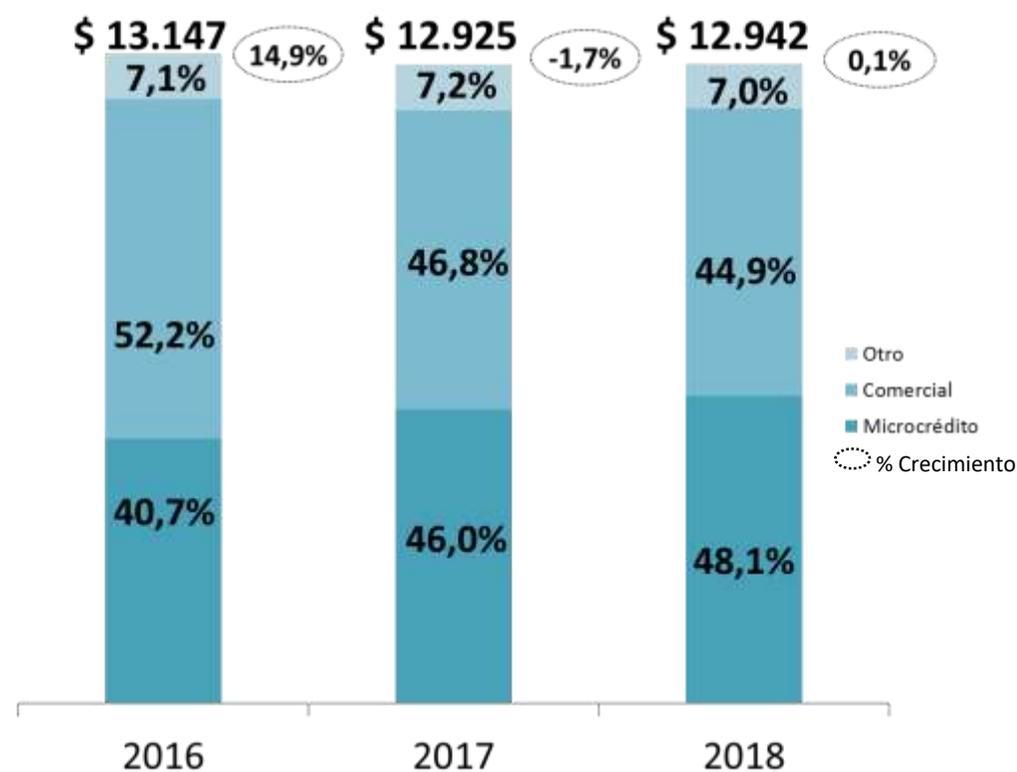
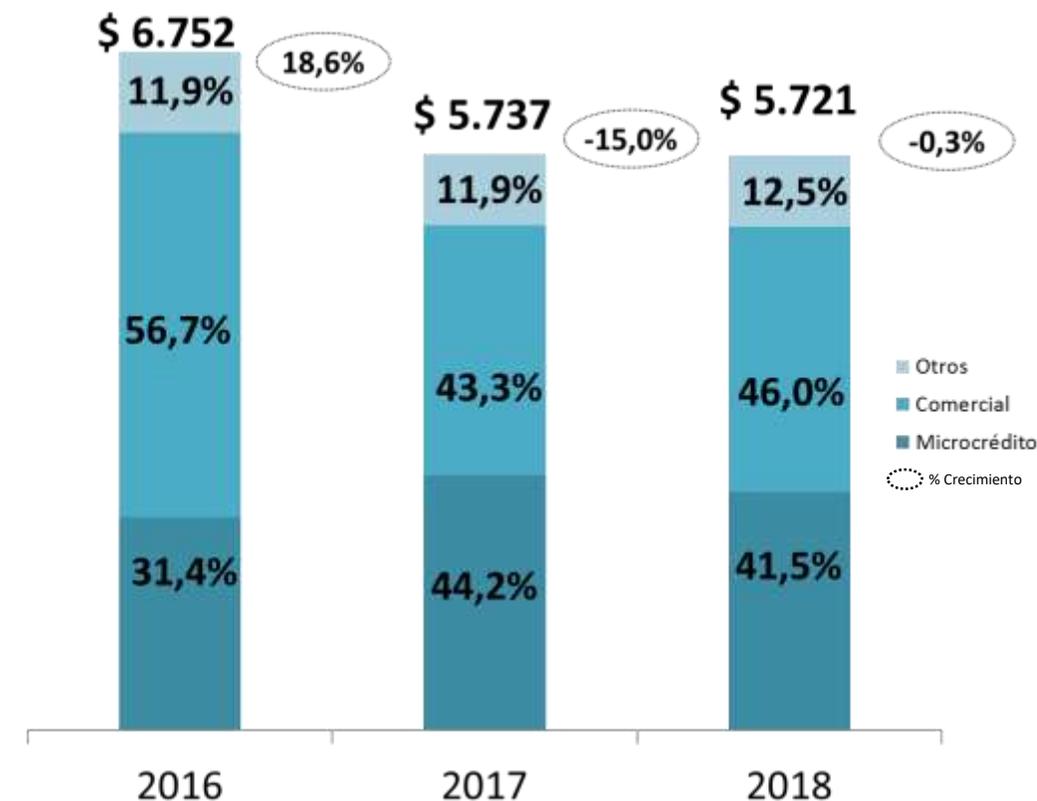


Gráfico No. 49 Participación desembolsos por tipo de línea de crédito

Cifras en miles de millones



## Participación captaciones del público

Las captaciones del público provenientes de 7 millones de clientes, alcanzaron en 2018 un saldo promedio de \$7,7 billones con 8 millones de cuentas. De la mano con el comportamiento presentado por el sistema bancario donde los depósitos del público solo crecieron 1,9% ayudados principalmente por los CDT, las captaciones del público del Banco no mostraron dinámica de crecimiento frente a 2017. La mayor parte de los depósitos se encuentra en cuentas de ahorro.

En cuanto a la participación por bancas, el 69,9% de los depósitos lo concentran las Bancas Oficial (37,5%) y Banca de Personas (32,4%). Esta última, con un crecimiento en el saldo del 6,6%, mientras que la Banca Oficial no presenta crecimiento. El saldo de las captaciones de la Banca Empresarial con una participación de 8,0% no registra crecimiento, impactando la cifra consolidada del Banco.

Pese a que la Banca Agropecuaria y la Banca de Microfinanzas presentan incrementos, su base no es suficiente para contrarrestar el resultado global del Banco.

Gráfico No. 50 Participación por tipo de depósito de las captaciones del público

Cifras en miles de millones

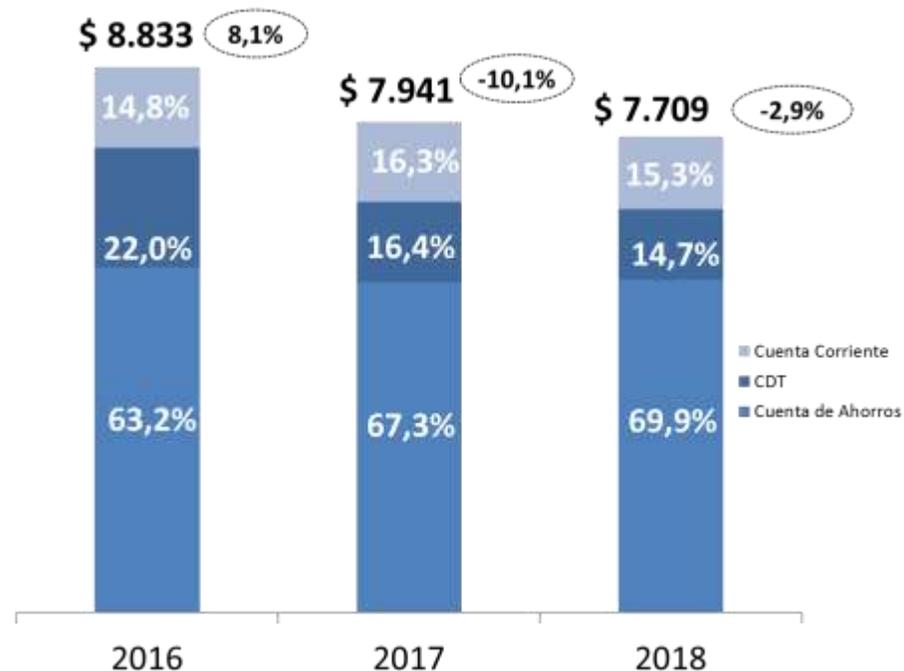
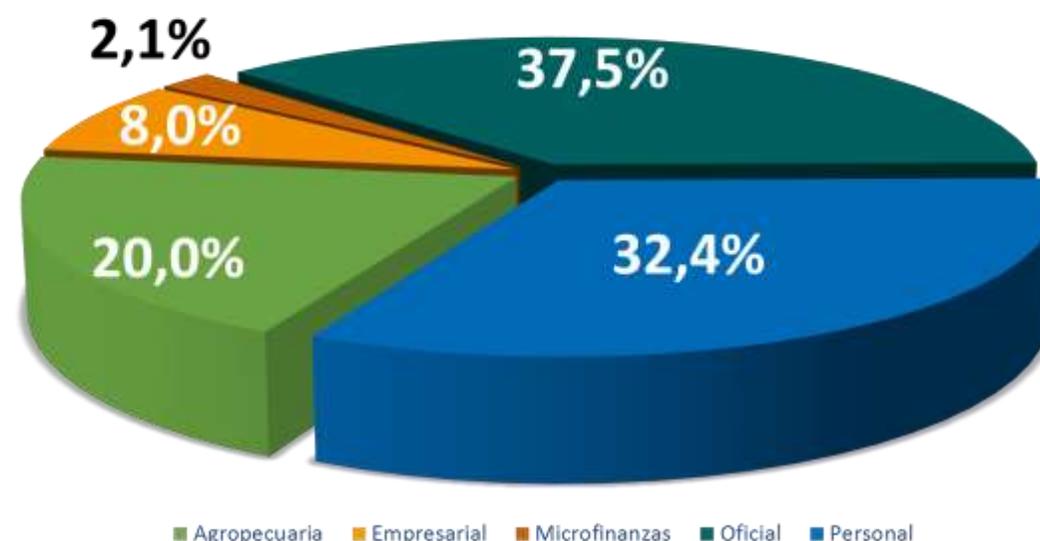


Gráfico No. 51 Participación por bancas de las captaciones del público

Monto saldo promedio \$7,7 billones



## Desembolsos de crédito y cuentas activas de ahorro, corriente y CDT por tamaño de población

Hacer presencia en los territorios rurales requiere desarrollar acciones que fomenten la cercanía. El Banco Agrario se ha propuesto llegar con canales presenciales al 98% de los municipios del país. Con una cobertura geográfica al cierre de 2018 del 94,9% continua facilitando la inclusión de la población rural al Sistema Financiero Colombiano.

Del total de la cartera de créditos del Banco, el 57,7% de las operaciones de crédito del Banco equivale a 880 mil corresponden a clientes ubicados en poblaciones con menos de 100.000 habitantes, consideradas como rural y rural disperso, así mismo 2,3 millones de cuentas activas, que representan el 80,5% del total de las cuentas de ahorro, cuentas corrientes y CDT's pertenecen a clientes que residen en estas poblaciones.

Gráfico No. 52 Número de operaciones de créditos por tipo de ruralidad

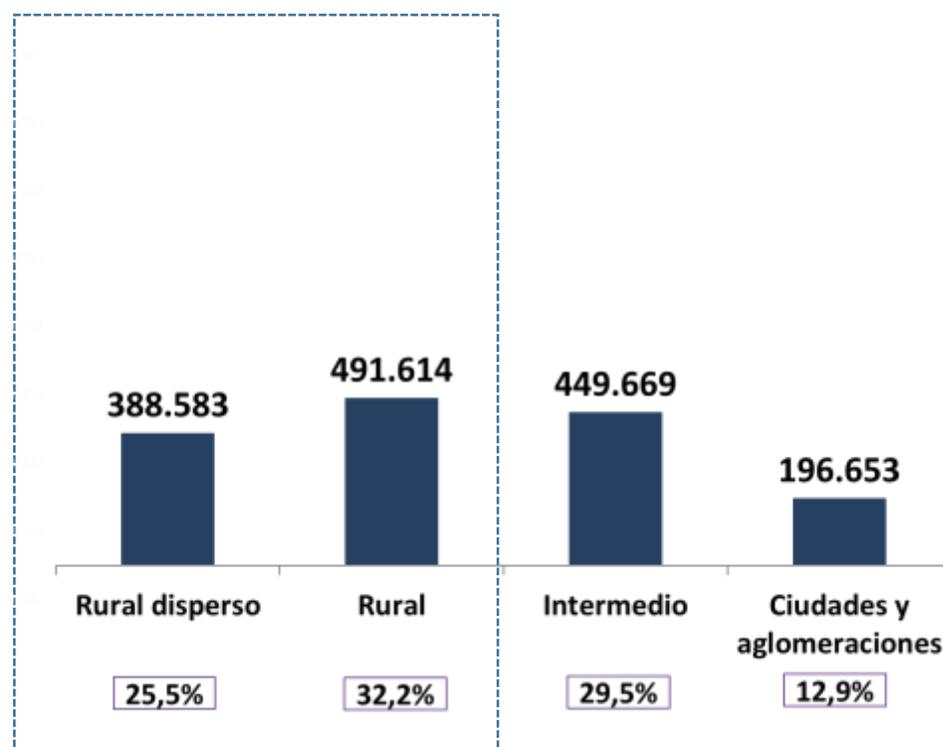
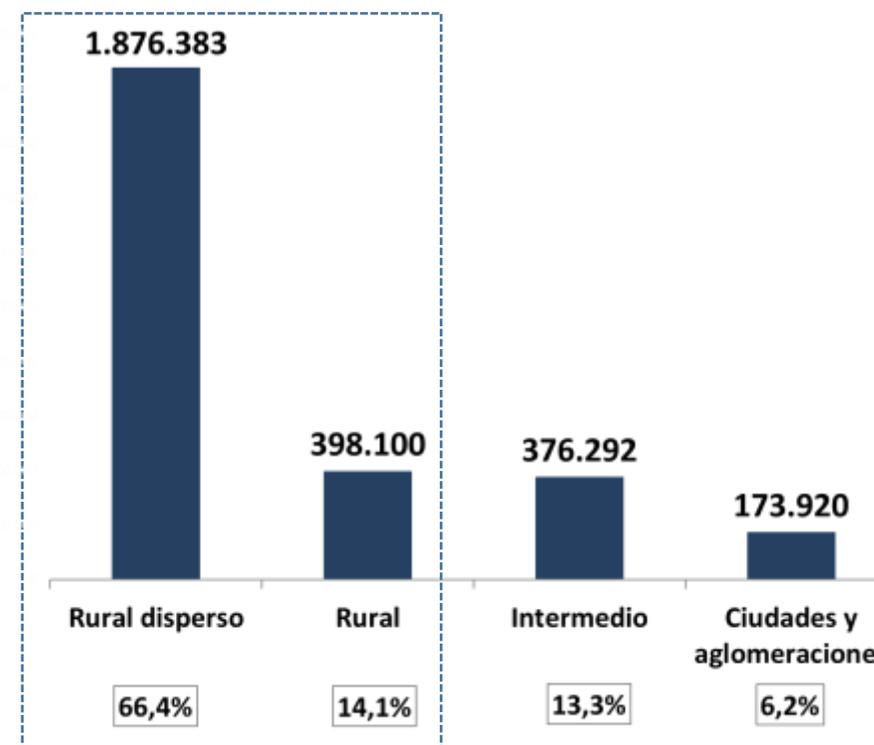


Gráfico No. 53 Número de cuentas activas de ahorro, corriente y CDT por tipo de ruralidad



## Banca Agropecuaria

Banca diseñada para mantener el liderazgo en la financiación de proyectos productivos del sector agropecuario, y aumentar el número de beneficiarios de programas especiales de Gobierno que propenden por el desarrollo, la tecnificación y sostenibilidad del sector y la ruralidad colombiana

Las estrategias adelantadas durante 2018 por la Banca Agropecuaria, para fortalecer la propuesta de valor de pequeños, medianos y grandes productores así como de clientes pymes, estuvieron encaminadas a aumentar la cercanía y lograr a través de una atención especializada relaciones de largo plazo.

El producto **Agrolisto**, crédito aprobado de forma anticipada para pequeños productores con antigüedad y buenos hábitos de pago, mostró un crecimiento del 84% en el valor desembolsado, más de 41 mil operaciones por un valor de \$129.167 millones.

Con el modelo de **Redes Productivas**, orientado a conectar con una oferta de valor especializada los diferentes actores que hacen parte de la producción, transformación y comercialización de un producto agropecuario, el Banco en 2018, fortaleció la oferta para el sector cafetero. Para el primer semestre del próximo año se tiene planeado el lanzamiento para los sectores palma, cacao y caña y esta en desarrollo la oferta para ganadería- lácteos y arroz.

La realización de 17 Expoferias, cuya finalidad es crear espacios de relacionamiento con los clientes con enfoque en la tecnificación del agro, permitió desembolsar 1.591 operaciones por valor de \$33.983 millones, Así mismo las campañas de profundización y fidelización de clientes generaron 24.500 operaciones por valor de \$514.955 millones.

**El Banco es consciente de los riesgos económicos y fitosanitarios propios del sector agropecuario, por eso dentro de su oferta ha incorporado medidas de alivio para los productores.**

- **Crediarroz +:** Financiando el secado, trilla y comercialización del grano, para apoyar en la estabilización del Precio.
- **Crédito Grano a Grano:** Para llevar recursos frescos de capital de trabajo a las Cooperativas cafeteras del País.
- **Agricultura por contrato:** Buscando propiciar acuerdos previos entre productores y comercializadores

La cartera de créditos de la Banca Agropecuaria, a diciembre 2018 es de \$7,3 billones, mostrando un crecimiento anual de 3,3% frente a 2017, su indicador de créditos vencidos mejoró durante el año y se ubica al cierre del período en 9,2%.

En cuanto a los desembolsos efectuados en 2018, fueron desembolsados 207 mil desembolsos por más de \$2,5 billones.



En la foto: Leanis Fernández, productora de plátano en La Tebaida (Quindío).

### Gráfico No. 54 Monto desembolsos

Cifras en billones de pesos

2018 \$2,54

2017 \$2,69

2016 \$2,51

## Banca de Microfinanzas

El propósito de la banca es promover y facilitar la Inclusión Financiera de la población rural colombiana, con la implementación de nuevas tecnologías. El modelo de atención de la Banca Microfinanzas del Banco, centrado en la educación económica y financiera como pilar fundamental para la toma de decisiones del solicitante, está acompañado de un proceso de educación para el ahorro de los excedentes económicos de las personas, todo esto orientado a fortalecer las actividades productivas y la generación de mayores ingresos.

En línea con ello durante 2018, se desarrollaron como parte del programa de relacionamiento denominado **“Ruta hacia la bancarización”**, desplazamientos hacia 105 plazas de mercado, impactando positivamente a 3.406 personas, sensibilizando con esta actividad a sus comerciantes sobre los beneficios que otorgan las opciones de crédito formales frente a otras alternativas de crédito no formales (gota a gota).

Se desarrollaron alianzas y convenios orientados a fortalecer las líneas de: Mejoramiento de vivienda y Fortalecimiento e inversión de microempresas dentro de los que se destacan la Secretaria Distrital de Desarrollo económico, Comfacundi, Corporación Diocesana, Prosperidad Social, SENA, Asociación de primeras damas de Colombia, y la Corporación Gran Tierra.

A través de los asesores especializados en microfinanzas se continuó con la atención de campañas de retanqueos y retoma de poblaciones, así como en afianzar la presencia a través de esquemas de zonificación, agendamiento y utilización de herramientas de movilidad.

Las líneas de microfinanzas, contribuyen directamente a la bancarización e inclusión financiera de las personas ubicadas en las zonas más apartadas, fomentando el acercamiento del sector financiero a este tipo de poblaciones. El Banco atiende 195.704 personas con las líneas de crédito de esta banca, de ellas 54.397 se encuentran en municipios considerados como rural disperso.

Para 2018, la cartera de créditos de la Banca de Microfinanzas se ubicó \$672 mil de millones, mostrando un crecimiento anual de 16,9% frente a 2017 y alcanzando un índice de cartera vencida de 6,9%.

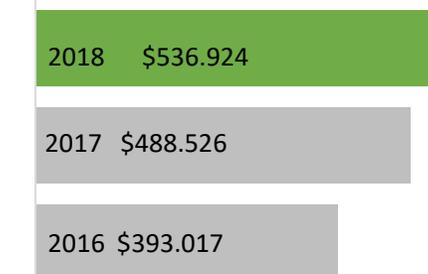
En cuanto a los desembolsos efectuados durante 2018, presentaron una variación positiva de 9,9% en el valor desembolsado al realizar 122 mil desembolsos por más de medio billón de pesos. A través de la línea de microcrédito redescotado con Finagro se desembolsaron 5.153 operaciones por \$17.345 millones.



En la foto: de izquierda a derecha, asesor comercial del Banco Agrario y Doña María Numpaqué de Bautista, micro empresaria del municipio de Ventaquemada (Boyacá).

### Gráfico No. 55 Monto desembolsos

Cifras en millones



## Banca de Consumo

Es una banca pensada para satisfacer las necesidades individuales de financiamiento, así como para fomentar el crecimiento de la actividad económica que desarrollen las personas naturales, empleados, pensionados y trabajadores independientes.

Las principales estrategias desarrolladas por la banca durante 2018, se concentraron en la firma y renovación de 39 convenios de libranzas nacionales, que aportaron a los desembolsos \$139.479 millones a través de 8.965 operaciones.

La realización de campañas de profundización y fidelización de clientes, permitió llegar 18.301 operaciones de desembolsos de crédito por valor de \$259.341 millones. Las brigadas y tomas comerciales con enfoque en libranza y líneas comerciales generaron entre enero y noviembre 30.019 desembolsos por valor de \$328.230 millones, y los procesos masivos de Prospección de libranza y libre inversión aportaron 1.800 operaciones por \$ 25 miles de millones.

El Banco permanentemente realiza mejoras a la propuesta de valor a sus clientes. En 2018 implementó la compra de cartera individual a través de libranza, un crédito destinado a consolidar los pasivos de otras entidades financieras en una sola deuda, con el fin de brindar mejor liquidez a los clientes.

También se realizó un proceso de reingeniería al crédito de Libranza, para incrementar la posibilidad de financiamiento, extender los plazos y mejorar los tiempos de respuesta a los clientes. De igual forma, se efectuó un rediseño de la Tarjeta de Crédito, con el propósito de aumentar la cobertura en 10 nuevos tipos de establecimientos agropecuarios, y aumentar el cupo para agroinsumos.

Para 2018, la cartera de créditos de la Banca de Consumo, se ubicó en \$2,2 billones, mostrando un crecimiento anual de 5,8% frente a 2017.

En cuanto a los desembolsos efectuados durante 2018, realizó 1 millón de desembolsos por \$1,2 billones, presentándose un nivel de desembolsos similar al del año anterior.



Pieza publicitaria de la campaña de ahorro, para clientes de la Banca de Personas.

### Gráfico No. 56 Monto desembolsos

Cifras en billones

2018	\$1,24
2017	\$1,24
2016	\$0,77

## Banca Oficial

Banca especializada para la atención del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal, de alto impacto y beneficio social.

Con el fin de dinamizar la colocación de recursos para los Entes Territoriales, se realizó una campaña de mejoramiento del perfil de deuda para aquellas instituciones con indicadores de desempeño fiscal igual o superior a 65%, encontrando un alto potencial de entes a contactar. Producto de esta gestión, durante 2018 fueron desembolsadas 12 operaciones por cerca de \$400 mil millones.

El Banco, continua afianzando las relaciones con los Ente Territoriales como con celebración del día del ahorro, el día del niño, acciones que le permiten llegar a municipios a través de las primeras Damas.

Con la financiación de bienes y equipamiento público, se contribuye al desarrollo y bienestar de las comunidades y regiones en donde se desarrollan las obras.

La cartera de créditos de la Banca Oficial al cierre de 2018, son 702 obligaciones de crédito por valor de \$1,4 billones, mostrando una reducción 16,1% frente a 2017, principalmente por prepagos de clientes.

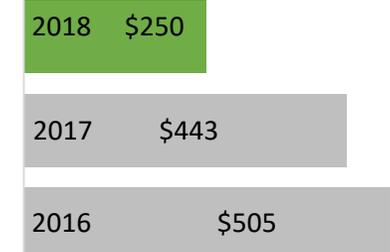
Durante 2018 fueron desembolsados 189 operaciones de crédito por \$250 mil millones.



En la foto: de izquierda a derecha, Francisco Mejía, Presidente Banco Agrario, Alejandro Char, Alcalde de Barranquilla, Liliana Pallares Obando, Vicepresidente Banca Comercial Banco Agrario y Lilia Esther Castillo, Gerente Regional Costa, en la visita al Malecom del río Magdalena.

### Gráfico No. 57 Monto desembolsos

Cifras en miles de millones



## Banca Empresarial

Esta banca diseñada para la atención de personas jurídicas con ventas anuales superiores \$15.000 millones, tiene énfasis en la gestión de empresas agroindustriales, segmento motor de la economía del país.

La gestión del 2018 se ha enfocado en la reactivación de los clientes empresariales a través de los gerentes de cuenta ubicados a nivel nacional. Para lograrlo el Banco viene desarrollando algunos productos que le permitan adaptarse a los cambios del mercado.

El Banco Agrario y Fiduagraria desarrollaron una iniciativa de comercialización de Fondos de Inversión Colectiva, para impulsar en conjunto la venta de dichos fondos, dirigidos a los clientes de las Bancas Oficial, Empresarial y al segmento PYME de la Banca Agropecuaria. Esta alianza le permite a los clientes, trasladar los recursos que tienen depositados en otros Bancos al Banco Agrario, a través de los Fondos de Inversión Colectiva, exonerando las transacciones del Gravamen a Movimientos Financieros - GMF.

Con la alianza firmada con CoBank, banco cooperativo de origen estadounidense orientado al sector rural, los clientes del Banco podrán realizar operaciones de comercio exterior a través de la entidad. El Banco ha venido trabajando desde hace varios años con el Citibank como su único banco corresponsal, y ahora además de CoBank, se están explorando alianzas con otros bancos internacionales.

Durante 2018, el Banco ha venido desarrollando el producto de forward y de cash management con el propósito de brindar nuevas opciones para la gestión de liquidez del efectivo.

En esta misma línea implementó un nuevo modelo de atención de productos especializados de tesorería y comercio exterior para clientes de las Bancas Empresarial, Oficial y Agropecuaria, dando con resultado 51 operaciones por USD 3,3 millones en operaciones de compra y venta de divisas de los cuales 1,9 fueron de la Banca Agropecuaria y 18 operaciones por USD\$19 millones de dólares de la Banca Comercial.

La cartera de créditos de la Banca Empresarial, al cierre de 2018 es de \$1,4 billones, mostrando una variación negativa de 10,6% frente a 2017.

Durante 2018 fueron desembolsados 806 desembolsos por un \$1,2 billones incremento del 31% frente al año anterior.



En la foto: Presidente del Banco Agrario Francisco José Mejía Sendoya, con equipo de Banca Empresarial.

### Gráfico No. 58 Monto desembolsos

Cifras en millones de pesos

2018 \$1.152

2017 \$879

2016 \$2.139

Gestión del negocio **Modelo de atención y relacionamiento**Bancas comerciales **Canales de atención** Promoción del portafolio Oferta de valor Cadena de suministro

## Canales de atención

102-10 203-1 410-1

### Más oficinas que permiten mayor inclusión

Como parte de la estrategia de expansión de canales para facilitar el acceso a los clientes, el Banco Agrario continúa dinamizado el crecimiento de su cobertura. Durante 2018 se realizó la contratación de 20 procesos de obra, por valor de \$5.894 millones y la adquisición de aires acondicionados y plantas eléctricas por \$1.649 para la adecuación de inmuebles para aperturas de oficinas a nivel nacional. De ellas colocó en operación 17 nuevas oficinas completando así 776 oficinas ubicadas en 748 municipios. Adicionalmente, diez se encuentran en ejecución de obras, y su apertura se encuentra planeada para el primer trimestre de 2019. El Banco sigue siendo la única entidad bancaria con cobertura presencial en 454 poblaciones.

### Oficinas puestas en operación durante 2018

#### Centrales de abastos

- Central de Abastos Cúcuta
- Central de Abastos Neiva
- Central de Abastos Pereira

- Anserma (Caldas)
- Candelaria (Cavasa)
- Chachagüi
- Charalá
- Curillo Girardot

- Urrao
- Vijes
- Jamundí
- Mariquita

- Puerto Santander
- Rionegro
- Solita
- Oiba

En cuanto a la calidad de las instalaciones físicas para desarrollar una adecuada prestación del servicio, se llevó a cabo el traslado de 12 oficinas de las 13 planeadas con una inversión de \$4.393 millones. La adecuación de estas oficinas incluye la instalación de aires acondicionados, plantas eléctricas y reguladoras a fin de dotar a las oficinas con todos los elementos necesarios para su confort y operación.

En materia de adecuaciones se invirtieron \$4.759 millones, recursos para hacer el mantenimiento de 71 oficinas y la remodelación de otras 7. El Banco, también contrató las obras de adecuación de 74 baños para personas en situación de discapacidad dentro de las instalaciones de atención al público, con una inversión ejecutada por \$856 millones. Para 2019 se espera completar la adecuación de 238 baños para discapacitados.

Adicionalmente, como parte del plan de mantenimiento de la infraestructura física, se realizó la contratación 177 plantas eléctricas por un valor de \$8,235 millones.



En la foto: fachada de La Tebaida (Quindío)

**454**

**Municipios donde el Banco Agrario es la única entidad bancaria**

**\$25.786**

**Total inversión realizada para mejoramiento de la infraestructura física en las oficinas como: aperturas nuevas oficinas, traslados, adecuaciones, remodelaciones e instalación de equipos y elementos de seguridad.**



**Entidad financiera con mayor presencia en número de municipios del país, según el informe de Inclusión Financiera generado por la Banca de las Oportunidades**

Gestión del negocio	<b>Modelo de atención y relacionamiento</b>			
Bancas comerciales	<b>Canales de atención</b>	Promoción del portafolio	Oferta de valor	Cadena de suministro

## Mayor seguridad para un mejor servicio

En temas de seguridad, el Banco cuenta con 746 oficinas con el sistema de cerraduras IP, que al operar de forma remota reducen los costos derivados del desplazamiento para cambiar las claves. Cuenta además con 81 oficinas con apertura controlada, mejorando las condiciones de seguridad y la reducción del hurto, y tiene implementado un mecanismo de compartimientos aislados al interior de los cofres en aras de evitar la apertura de todos al mismo tiempo. Durante 2018, se instalaron 400 cerraduras de alta seguridad en la puerta principal de las oficinas y se renovaron 150 sistemas de alarma.

El Banco a través de los proveedores de servicios de seguridad viene desarrollando jornadas de capacitación dirigida al personal de vigilancia en temas relacionados con servicio al cliente y Código Nacional de Policía haciendo énfasis en la convivencia y derechos de la ciudadanía, y la gestión ambiental

## Corresponsales bancarios

En línea con la apuesta del Banco para llegar con canales presenciales al 100% de los municipios del país, se dedicó a colocar en funcionamiento 135 nuevos corresponsales bancarios propios con los cuales completa 503 que opera directamente la Entidad, con este número de puntos de atención sumados a los corresponsales de convenios son más de 5 mil puntos que acercan cada vez más el Banco a los clientes rurales.

Dentro de las acciones para dar a conocer y posicionar los servicios ofrecidos a través de este canal se encuentran la renovación de imagen y el desarrollo de brigadas comerciales. Igualmente, se inició un proceso de vinculación de cooperativas, a través del cual se busca ampliar la capilaridad de los puntos y brindar un mejor servicio especialmente al pequeño productor agropecuario.

Durante 2018 a través del canal de corresponsalía bancaria se atendieron, 7,1 millones de transacciones, con un crecimiento del 40% comparado con las 5,1 millones realizadas en el 2017. En relación con el valor transaccional obtuvo un crecimiento positivo del 38%, al pasar de \$1,4 billones en 2017 a \$1,9 billones en 2018.

Con estas aperturas, sumadas a los 5.064 corresponsales bancarios, el Banco Agrario logra la cobertura geográfica presencial más amplia de la banca, llegando al 95% del territorio nacional.



En la foto: Karol Geraldine Peralta, asesora comercial de la oficina Banco Agrario más cerca en Vegalarga (Huila) y un cliente.

# 5.064

Corresponsales bancarios

# 95%

Cobertura geográfica en  
1.046 municipios

Gestión del negocio **Modelo de atención y relacionamiento**Bancas comerciales **Canales de atención** Promoción del portafolio Oferta de valor Cadena de suministro

## Fortalecimiento del canal: cajeros automáticos

El Banco inició en 2017, un plan para actualizar los cajeros automáticos con la última tecnología. Durante 2018 continuó con este plan reemplazando 129 cajeros automáticos de los 311 planeados a cambiar entre 2017 – 2019. Con ello, se mejora la calidad en los servicios prestados a los clientes. a través de este canal. Durante 2018 se instalaron 76 nuevos cajeros automáticos en oficinas del Banco que no contaban con este canal. Sobre este particular es preciso destacar que, del total de los 76 nuevos cajeros instalados, en 56 municipios es el primer cajero automático instalado en la población por parte del sistema bancario.

Lo anterior, sumado al número de dispositivos propios y a los cajeros de la red verde del convenio que el Banco tiene con Servibanca, genera un crecimiento del 6,0% en el total de puntos que facilitan las transacciones a los clientes al pasar de 2.349 maquinas en 2017 a un total de 2.489 al cierre de 2018.

## Canales virtuales

### Banca virtual

En línea con el uso de nuevas tecnologías, para mejorar los índices de derivación transaccional y descongestión de oficinas, el Banco ha dispuesto para sus clientes el canal banca virtual, que le permite tener al Banco en la internet para realizar desde la comodidad de sus hogares o sitios de trabajo todo tipo de transacciones con altos estándares de seguridad y oportunidad. Durante el último año se implementaron 10 nuevas funcionalidades que mejoran la seguridad y funcionalidad de la plataforma. Este canal ha tenido un crecimiento del 40,1% en el número de clientes inscritos alcanzando los 198 mil en 2018.

A nivel transaccional se realizaron 32,5 millones de transacciones que representan cerca del 24% del total de transacciones realizadas por el Banco, esto permite fomentar la penetración de la banca digital y electrónica en la población rural.

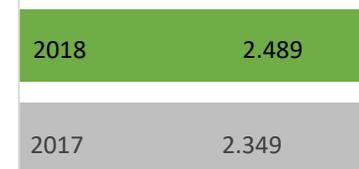
### Banca celular

Adicionalmente, entendiendo las tendencias del mercado en materia de interacción y movilidad, el Banco cuenta con la aplicación “Banco Agrario App”, que le permite a los clientes hacer consultas y retiros desde su celular smartphone o Tablet, para lo cual se puede descargar de forma gratuita desde App Store y Google Play. El canal cuenta a diciembre 2018 con 167 mil clientes registrados mostrando un crecimiento del 71% en el volumen de transacciones al pasar de 1,4 millones de transacciones en 2017 a 2,4 millones en 2018.

## Canales de atención de solicitudes de clientes

En 2018, fueron atendidas a través de la línea telefónica 4,6 millones de llamadas con un nivel del servicio del 83%, para las interacciones que requieren de una respuesta en tiempo real y del 98% en el nivel atención para interacciones que no requieren de una contestación en tiempo real. En la mesa de ayuda dispuesta para la atención de nuestros clientes del convenio de Familias en Acción, se recibieron 3,2 millones de llamadas. Para recibir retroalimentación de los productos y servicios, se recibieron 76.642 requerimientos de los consumidores financieros, solicitudes que fueron atendidos en 10 días promedio.

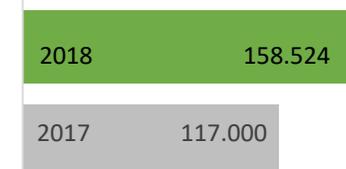
**Gráfico No. 59 Número Cajeros automáticos**



**Gráfico No. 60 Número Clientes inscritos**



**Gráfico No. 61 Número Clientes registrados**



## Promoción y constante comunicación

### Creando conciencia sobre la importancia del agro

El Banco en 2018 adelantó diversas campañas enfocadas en fortalecer el conocimiento que tienen clientes de las soluciones que el Banco ofrece, además algunas de ellas buscaban enfatizar sobre la importancia el agro.

La campaña institucional “**Conocemos el campo, entendemos a nuestros clientes**” ha creado una conexión entre el campo y la ciudad, evidenciando la importancia de los productos del agro en la vida cotidiana de los colombianos.

La campaña de lanzamiento de **MoviAgro**, logró dar a conocer la nueva herramienta tecnológica para originar créditos en campo, a través de radio y prensa nacional y regional, y redes sociales. Esta actividad estuvo acompañada de un evento dirigido a clientes, aliados, medios de comunicación y otras audiencias de interés.

A través de la **Vuelta del Progreso** el Banco recorrió 26 municipios de Tolima y Cundinamarca buscando: promocionar productos y servicios, fortalecer el relacionamiento con clientes de la Banca Oficial y realizar actividades de recreación con niños.

La participación en 631 eventos entre ferias, congresos, seminarios, patrocinios y eventos de clientes, como parte de la estrategia de promoción permitió reforzar el mensaje de la oferta de valor del Banco, a la vez que fortaleció el relacionamiento con clientes y dio apoyo a la fuerza comercial.

### En contacto permanente con los clientes

Estar presente en el entorno digital fomenta el conocimiento de las soluciones que el Banco tiene para el campo. La estrategia de comunicación ejecutada en 2018 le permitió al Banco ubicarse en la posición número 9 del ranking de bancos con mejor posicionamiento del sector con un 45% de conocimiento de la marca.

El Banco siguió a la vanguardia ocupando el 3° lugar entre los bancos nacionales con mayores seguidores en Twitter (90.000 seguidores).

La entidad está en el 6° lugar del Top 10 de los bancos nacionales con mayor presencia en Facebook (261.000 fans) al cierre del año y continúa siendo la entidad aliada al Ministerio de Agricultura con mayor número de seguidores, solo superados por Presidencia de la República.



Diseño camiseta de puntos que identifica al líder de la montaña, El Banco participa como patrocinador bajo el slogan #El campo pedalea por Colombia”.

# 45%

Conocimiento de marca

# 90 mil

Seguidores en Twitter

# 261 mil

Fans en facebook

Ser el aliado principal del sector agropecuario, conlleva estar mejorando permanentemente para ofrecer a los clientes elementos de valor para el desarrollo de sus proyectos.

## Oportunidad y facilidad en la utilización de los productos y servicios

La oportunidad con la que se atienden las solicitudes de crédito, es un factor de gran importancia para los clientes. Por ello el Banco continúa mejorando el proceso integral de análisis y desembolso de las operaciones de crédito, esto con el propósito de cubrir las expectativas en cuanto a tiempo y oportunidad con la cual los recursos llegan a los solicitantes.

Durante 2018, el tiempo promedio de atención de las solicitudes de crédito fue de 11,4 días, disminuyendo en 1,5 días el tiempo promedio del año anterior (12,9). Puntualmente para los créditos de microfinanzas el tiempo de atención se ubicó en 4,4 días.

Buscando que los clientes puedan acceder oportunamente a los beneficios de bajas tasas de interés, plazos de acuerdo con el ciclo productivo, programas de tasa subsidiada, garantías del Fondo Agropecuario de Garantías FAG, garantías complementarias, y acceso al Incentivo a la Capitalización Rural – ICR, el Banco realizó algunas gestiones como:

- Utilización de los recursos de redescuento de Finagro que son atractivos para los clientes de la Banca Agropecuaria, en razón a que las tasas de interés son muy bajas y facilitan la inversión y el crecimiento del sector Agropecuario del País. En 2018 se beneficiaron 233.942 proyectos productivos por un valor de redescuento de \$2.3 billones.
- El incentivo ICR además de favorecer a los productores agropecuarios que realizan inversiones nuevas y duraderas, fomentando la permanencia en el sector agropecuario, también beneficia al Banco en la recuperación de cartera. En 2018 se obtuvo una recuperación directa con el Incentivo a la Capitalización Rural “ICR” para 9.158 proyectos por valor \$37.719 millones, recursos que fueron abonados a las deudas de los clientes.

**Tabla No.23 Utilización de incentivos**

Programa	Proyectos	Valor (en millones)
ICR Nacional	8.877	\$ 37.192
ICR Departamental	175	\$ 338
Convenio Ibagué	106	\$ 189
<b>Total</b>	<b>9.158</b>	<b>\$ 37.719</b>

# 11,4

Días promedio para la atención de los créditos

# 371.717

Operaciones de crédito desembolsadas

# \$37.719

Millones en ICR desembolsado

Gestión del negocio **Modelo de atención y relacionamiento**Bancas comerciales    Canales de atención    Promoción del portafolio    **Oferta de valor**    Cadena de suministro

- Utilización de la garantía del Fondo Agropecuario de Garantías “FAG”, para respaldar 212.411 operaciones de créditos nuevas y 16.899 consolidaciones de pasivos, obteniendo una cobertura de \$1.4 billones
- Gestionar ante Finagro alternativas de normalización de cartera de 18.685 consolidaciones de pasivos por \$185 mil millones, 1.428 prórrogas, y para el programa de rediferidos 33.594 reestructuraciones (para clientes con hasta 29 días de mora). Este último mecanismo fue el de mayor utilización en razón a que permite a los clientes realizar un abono a la cuota, o que se prorrogue o adecúe el plan de pagos de acuerdo con sus necesidades, manteniéndola misma tasa de interés y la garantía FAG.
- Obtención de garantía FNG para 36.912 créditos nuevos y 909 normalizaciones de cartera, con una cobertura de \$144 mil millones.

Para garantizar la parte no cubierta por la garantía FAG, el Banco ha suscrito con entes garantes 635 convenios de garantía complementaria, de ellos 24 convenios se implementaron en 2018 y están respaldados con saldos de las cuentas de ahorros centralizadoras por más de \$48mil millones incrementado en un 27% el saldo del año 2017 (saldo en 2017 \$38.100 millones). A través de estos convenios se desembolsaron 14.859 créditos por \$115 mil millones.

Adicionalmente en la permanente búsqueda de agilizar los procesos de crédito y aumentar la satisfacción de los clientes, realizó las siguientes acciones:

- Disminución de 13 a 3 días promedio en los tiempos de entrega de los certificados de garantías complementarias a los clientes, mediante la creación del esquema de centralización de emisión de certificados de garantía complementaria, donde el ente convenio entrega los certificados al Banco electrónicamente a través de medios seguros de intercambio de información para la radicación de los créditos, eliminándose el trámite y tiempo de espera de los clientes que solicitaban directamente a la Gobernación o la Alcaldía el certificado de Garantía. Bajo este esquema se han centralizado 13 convenios y durante 2018 se realizaron 10.540 desembolsos por un valor de cobertura de \$20.588 millones.
- Masificación del proceso de desembolso antes de la solicitud del redescuento ante Finagro, mediante la preinscripción de la garantía FAG para los tipos de productores pequeños, Mujer rural, joven rural, medianos y grandes productores, logrando disminuir en 1 día el tiempo del proceso de crédito para 78.982 desembolsos que equivalen al 37% del redescuento total realizado en año 2018 y obteniendo una cobertura del FAG de \$543 mil millones.
- Masificación operativa del uso de la garantía FNG para los productos de cupos rotativos y cupos de tesorería, obteniendo durante el año 2018 la emisión de la garantía para 387 créditos por \$18.367 millones, incrementando en un 89% la colocación de esta garantía frente al año 2017. Así mismo realizó la Implementación de 3.445 convenios de Libranza, que permitió 51.570 créditos desembolsados por \$ 767 mil millones. y la puesta en marcha del proceso operativo para 117 convenios suscritos con gremios, en cuanto a la extracción de datos y presentación de informes, facilitando el control de la cartera vencida y la gestión de los clientes con créditos, facilitó el desembolso de 34.527 por \$437 millones

---

# 212.411

**Operaciones de crédito nuevas del Fondo Agropecuario de garantías FAG**

## Expoferias

Con el objetivo de promover la modernización y tecnificación del sector agropecuario, el Banco Agrario de Colombia continuó con la realización de sus Expoferias, eventos en los cuales se concentran las más representativas casas productoras y comercializadoras de maquinaria, equipos, insumos y sistemas de riego, junto con la fuerza comercial de la Entidad.

Durante 2018, efectuó 16 de estos eventos, en igual número de municipios del país que contaron con la presencia de productores de las distintas actividades agropecuarias en cada zona, lo mismo que representantes de asociaciones y gremios del sector, quienes tuvieron la oportunidad de promover sus productos. Durante estas jornadas se entregaron las aprobaciones y desembolsos a clientes confirmados e igualmente se apoyó y orientó a los visitantes en la estructuración y planificación de sus créditos, todo ello en una oficina móvil donde los funcionarios del Banco prestaron atención personalizada.

Igualmente, se contó con un espacio exclusivo para que asesores de la Entidad impartieran charlas de educación económica y financiera, dirigidas especialmente a los niños que acudieron a los eventos, donde aprendieron sobre la importancia del ahorro para asegurar su futuro.



Expoferia realizada en la ciudad de Valledupar (Cesar).



En la foto de izquierda a derecha: Angelica María Castro, Gerente proyecto MEGA Banco Agrario, Luis Eduardo Guzman, cliente oficina Venadillo (Tolima), Francois Dionne, Gerente del Proyecto de apoyo al sistema financiero agropecuario Colombiano (PASAC) y Liliana Martínez Parra Coordinadora proyecto MEGA.

MEGA es una metodología de originación y análisis de crédito agropecuario inicialmente implementada en 242 oficinas del Banco, fundamentada en el conocimiento del cliente y orientada a optimizar el proceso de crédito, así como la gestión y asesoría hacia los pequeños y medianos productores agropecuarios.



## Créditos con mejor calidad

La aplicación de la **metodología MEGA** se realiza utilizando una herramienta tecnológica llamada AgroBAC, que hace una evaluación integral del flujo de caja de los clientes, apoyando el proceso de originación y análisis de crédito desde la oficina, permitiendo una valoración oportuna y acertada de la intención de crédito.

AgroBAC le permite al Banco almacenar la información del negocio de los clientes en un software que soporta la metodología de originación. Con ello se optimiza el proceso de crédito para los segmentos de pequeño y mediano productor agropecuario.

Esta herramienta, parametrizada con 420 costos de referencia de producción de actividades agropecuarias a nivel nacional, permite tener un flujo de caja realista de los proyectos de los clientes y obtener una respuesta ágil sobre la viabilidad de su proyecto productivo sin costo alguno, pues ya no tendrá que pagarle a un asesor externo para que realice la planificación.

Esta metodología utilizada en el 91% de los trámites de créditos, ha permitido en 2018 realizar 48.212 desembolsos por \$544.353 miles de millones, con un ahorro en gastos de planificación por más de \$820 millones.

El Indicador de cartera vencida del 1.0% de los créditos generados bajo esta metodología presenta un mejor comportamiento respecto al 9,2% de la cartera agropecuaria del Banco.

Adicionalmente, se obtuvo una disminución de 3 puntos porcentuales en el indicador de negaciones de solicitudes de crédito al pasar de 19% en 2017 al 16% en 2018, al igual que en el indicador de devoluciones del proceso de crédito que pasó del 26% en diciembre de 2017 a 24% en 2018.

## Acceso a soluciones financieras en las fincas de los clientes

A través de la herramienta **MoviAgro**, el Banco se acerca a los clientes facilitando el acceso al portafolio de productos y servicios. Esta herramienta permite realizar:

- Atención a clientes en zonas Rurales
- Consulta centrales de riesgo
- Georeferenciación y agendamiento
- Registros fotográficos
- Toma de Información, captura única
- Jornadas de bancarización e inclusion financiera

# 242

Oficinas que utilizan la metodología MEGA

# \$ 544

mil millones

De 48.212 operaciones de desembolsos en 2018

# 1,0%

Indicador de cartera vencida para créditos bajo metodología MEGA

# 67.226

Visitas de control de inversión realizadas

# 93%

Calidad en los informes de la visita

## Seguimiento a las de inversiones agropecuarias

Con el proyecto de seguimiento a inversiones agropecuarias, el Banco pretende fortalecer los esquemas de seguimiento y acompañamiento a los proyectos agropecuarios que financia, así como generar alertas oportunas del estado de los mismos y lograr un conocimiento integral del cliente. A través de profesionales dotados con herramientas tecnológicas que se encargan de realizar el seguimiento o control de la inversión, el Banco ha obtenido un ahorro en el costo del proceso, a la vez que se ha disminuido el tiempo requerido para realizar el control de la inversión.

El proceso está automatizado, como resultado de los desarrollos realizados en Origin-BPM; el diligenciamiento del formulario puede realizarse en línea y fuera de línea; y la aplicación se puede usar en tabletas, con lo cual los profesionales en campo pueden realizar el seguimiento a la inversión de los proyectos.

Otros logros del modelo

- ✓ 67.226 visitas de controles de inversión realizadas
- ✓ Ahorros por \$2.926 millones en costos
- ✓ Cobertura 81 oficinas y 502 municipios.
- ✓ Disminución en los tiempos del proceso de 118 a 42 Días.
- ✓ Aumentar la calidad en los informes de visitas al pasar de 85% al 93%.
- ✓ 41,02% de ahorro en el proceso frente a costo por visitas con personas jurídicas.
- ✓ 75 % de los funcionarios accedieron a pago compensación variable.
- ✓ Pioneros en el BAC con el uso de dispositivos Tablet para una fuerza en campo.
- ✓ Pioneros en georreferenciación en el BAC. Implementación de firma en dispositivo móvil.
- ✓ 57.208 Registros fotográficos en BPM.
- ✓ 23.200 Predios georreferenciados en BPM
- ✓ Pioneros en captura de información en formularios fuera de línea con la aplicación del proyecto de Movilidad Fase 2.
- ✓ Automatización completa del proceso de controles de inversión. (BPM, Smart Road y Call center)



En la foto: Agustin Eduardo Rodriguez, asesor comercial de la Regional Oriente.

## Desarrollo de soluciones financieras

Mediante la implementación de los diferentes programas lanzados por Findeter, Bancoldex, Finagro y programas de gobierno, el Banco sigue apoyando el crecimiento de los diferentes sectores de la economía del país.

En línea con ello, el programa de crédito **A Toda Máquina** con más de 7.417 operaciones por más de \$115.477 millones, ha permitido la tecnificación del campo y el desarrollo rural en las regiones. Igualmente los programas de Finagro con subsidios a la tasa como LEC Colombia Siembra, LEC General, LEC Retención de Vientres LEC a toda máquina, LEC víctimas y Renovación de Café por Zoca, los cuales ascendieron a 14.883 créditos por \$206.055 millones de pesos.

El Banco en 2018, desarrolló su producto de **Cash Management** como una solución a las necesidades de recaudos y pagos de sus clientes empresariales y entidades del Gobierno, con el cual busca aprovechando la amplia cobertura geográfica, afianzar las relaciones a largo plazo convirtiéndose en el aliado principal para hacer transacciones.

Con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes a partir del conocimiento que se tiene de ellos, el Banco creó la iniciativa Integra, cuyo objetivo es pilotear la implementación de mejoras realizadas en la atención de los diferentes segmentos. Integra ejecutó un ejercicio piloto en 9 oficinas de un nuevo modelo de atención y relacionamiento para identificar mejoras que ayuden a definir e implementar el modelo operativo y comercial de la Red de Oficinas en cuanto a redefinición de fuerzas móviles, estructura simplificada y mayor tiempo en campo para fuerza comercial e integralidad de la gestión.

Por otra parte, se implementó el sistema que permite hacer entrega masiva de forma inmediata de las tarjetas débito en apertura de nóminas, caravanas y brigadas comerciales. Se actualizó el modelo de costeo del servicio, obteniendo comisiones más competitivas para los clientes, se continuó con la realización de concursos y campañas de facturación Tarjeta de Crédito “Comprando con su Tarjeta Agroinsumos tiene todas las de ganar” y se viene trabajando para tener una mejor oferta de recaudo de impuestos, lo que permitirá mayor cercanía con los municipios y departamentos.

Se encuentra en desarrollo la compra de cartera agropecuaria que permitirá incrementar la colocación de productos a clientes potenciales. La iniciativa para abrir el canal Call Center para realizar desembolsos posteriores de cupos de clientes de la Banca Agropecuaria no solo permitirá la descongestión de las oficinas, sino que además reducirá los tiempos en el proceso de solicitud de desembolsos e Incrementará los niveles de satisfacción de los clientes.

Se tiene previsto en 2019 el desarrollo del producto Punto Virtual – Pagos Electrónicos así como la implementación del recaudo en línea (Webservice) y la mejora de la oferta de nómina de cara a las empresas.



# 7.417

Operaciones de crédito  
Línea: A Toda Máquina

# 53.950

Operaciones negociadas  
aprobadas y en curso de  
cash Management

## Cadena de suministro

Los proveedores son grandes aliados del Banco, y a su vez son un grupo de interés de gran importancia, uno de los aspectos fundamentales para ellos es el proceso de contratación.

### Alianzas que apoyan el compromiso del Banco con el campo

102-9 204-1 308-1 408-1 414-1

Para cumplir con el propósito de profundizar al sector rural a través de soluciones financieras, el Banco se apoya en diversos proveedores para la adquisición o arrendamiento de bienes o la contratación de prestación de servicios con el fin de asegurar los diferentes productos y servicios que el Banco ofrece a todos los clientes y usuarios. El Banco mantuvo en 2018 un vínculo contractual con 392 proveedores, los cuales son considerados como parte fundamental para soportar la operatividad de la institución y lograr los objetivos del negocio. Con ellos gestionó 950 contratos por \$383 mil millones.

El Banco vela para que los procesos de adquisición o arrendamiento de bienes o la contratación de prestación de servicios, cumplan con criterios de transparencia y economía, y se desarrollen siguiendo el marco normativo que lo rige Para su control adopta las definiciones de la política del sistema de administración de lavado de activos, la verificación del oferente en el SIRI y en el Boletín de Responsables Fiscales de la Contraloría General de la República. Todos los procesos de contratación son publicados en la página web como garantía de transparencia. El siguiente gráfico muestra las fases del proceso.

Gráfico No. 62 Fases del proceso de contratación



En 2018, se pagaron 5.721 facturas de proveedores por \$378 mil millones. Los días promedio de pago se ubicaron en 21 días con un promedio de oportunidad del 91%. El Banco permitió la libre circulación de las facturas emitidas por los proveedores.

392  
Proveedores contratados

\$382 mil millones  
Valor contratado

5.721  
Total de facturas pagadas

En la imagen:  
Alexa Reyes, asesora de microfinanzas  
en la regional Sur.

El bienestar de los colaboradores es la base  
para ser el principal aliado financiero de los  
clientes

# Colaboradores



## Aprovisionamiento

Mejora al desempeño

Calidad de vida

## Conformación del equipo

### 405-1

Los colaboradores son uno de los tres pilares estratégicos del Banco, con el cual se busca garantizar que el talento humano sea competente, esté comprometido con la visión de la organización y se encuentre permanentemente satisfecho.

El Banco comprende el valor que tiene para el desarrollo de sus procesos poder contar con diversidad de conocimientos y capacidades. En esta línea, desarrolla la operación con 8.036 colaboradores, que reúnen diferentes grupos de edad, lo cual fomenta la diversidad e igualdad de las oportunidades. El 56,7% de los colaboradores son mujeres y el 43,3% hombres.

**56,7%**  
Colaboradores mujeres

## Perfil de los colaboradores

Tabla No. 24 Composición de la planta de colaboradores por regional y género

Regional	2018			2017			2016		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Antioquia	598	375	973	555	340	895	522	337	859
Cafetera	260	190	450	270	184	454	243	186	429
Occidente	480	355	835	470	345	817	447	306	753
Sur	520	370	890	532	350	882	489	292	781
Bogotá	539	388	927	542	365	907	517	361	878
Costa	353	326	679	376	348	724	347	295	642
Santander	397	290	687	400	264	664	394	237	631
Oriental	429	246	675	430	254	684	420	266	686
Dirección General	977	943	1.920	1.039	930	1.969	1.034	961	1.995
<b>Total</b>	<b>4.553</b>	<b>3.483</b>	<b>8.036</b>	<b>4.614</b>	<b>3.380</b>	<b>7.994</b>	<b>4.413</b>	<b>3.241</b>	<b>7.654</b>

Tabla No. 25 Composición de la planta de colaboradores por tipo de contrato y género

Jornada	Contrato	2018			2017			2016		
		Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Completa	Indefinido	3.928	2.859	6.787	3.705	2.690	6.395	3.534	2.534	6.068
Completa	Plazo fijo	625	624	1.268	909	690	1.599	879	707	1.586
	<b>Total</b>	<b>4.553</b>	<b>3.483</b>	<b>8.056</b>	<b>4.614</b>	<b>3.380</b>	<b>7.994</b>	<b>4.413</b>	<b>3.241</b>	<b>7.654</b>

Tabla No. 26 Colaboradores por género y categoría laboral

Categoría	2018			2017			2016		
	Mujeres	Hombres	% total	Mujeres	Hombres	% Total	Mujeres	Hombres	Total
Estratégico	4	10	0,2%	7	8	0,2%	4	10	14
Ejecutivo	34	37	0,9%	28	40	0,9%	29	35	64
Táctico	849	854	21,3%	829	879	21,4%	790	876	1.666
Contribuyente	3.666	2.582	77,7%	3.750	2.453	77,6%	3.778	2.397	6.175
<b>Total</b>	<b>4.553</b>	<b>3.483</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.614</b>	<b>3.380</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.601</b>	<b>3.318</b>	<b>7.919</b>

## Aprovisionamiento

Mejora al desempeño

Calidad de vida

## Atracción y retención del talento

401-1 401-2

El balance entre la vida laboral y familiar es de gran importancia. Por ello, el Banco amplió la cobertura de los beneficios no monetarios que buscan apoyar a los colaboradores en temas relacionados con la familia, creando espacios que puedan ser aprovechados en temas personales, ofreciendo asesoría legal sobre problemáticas familiares y apoyando con financiación los proyectos familiares (crédito para: educación, vivienda, vehículo, libre inversión). Se renovó la cobertura del seguro de vida y rentas por incapacidad o invalidez para la totalidad de los colaboradores de la planta ocupada.

El Banco continúa reconociendo las capacidades de los colaboradores. Así, 946 colaboradores fueron promovidos, logrando con ello un índice de promoción interna de 69,5%, aumentando en 14 puntos porcentuales respecto a 2017, lo cual refleja el compromiso de la organización para brindar oportunidades y seguir trabajando para contar con un talento competente.

La estabilidad laboral sigue siendo favorable, 456 colaboradores presentaron renuncia voluntaria ubicándose el índice de rotación para el período en 6,89%.

Gráfico No. 63 índice anual de rotación



Calculado como el número de colaboradores que presentaron renuncias voluntarias sobre el promedio de la planta ocupada

Tabla No. 27 Nuevos colaboradores por género y edad

	2018			2017			2016		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Número	780	718	1.498	1.063	826	1.889	295	222	517
% total	52,0%	48,0%	100,0%	56,3%	43,7%	100,0%	57,1%	42,9%	100%

	2018			2017			2016		
	Mujeres	Hombres	% total	Mujeres	Hombres	% Total	Mujeres	Hombres	Total
Entre 18 y 30	399	355	50,3%	657	447	58,4%	186	104	290
Entre 30 y 50	370	338	47,3%	392	349	39,2%	99	104	203
Mayores de 50	11	25	2,4%	14	30	2,3%	10	14	24
Total	780	718	100,0%	1.063	826	100,0%	295	222	517

Tabla No. 28 Retiros voluntarios por género y edad

	2018			2017			2016		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Número	649	620	1.269	942	747	1.689	336	291	627
% total	48,9%	51,1%	100,0%	55,8%	44,2%	100,0%	53,5%	46,5%	100%

	2018			2017			2016		
	Mujeres	Hombres	% total	Mujeres	Hombres	% Total	Mujeres	Hombres	Total
Entre 18 y 30	287	230	40,7%	500	348	50,2%	151	102	253
Entre 30 y 50	326	329	51,6%	407	337	44,0%	153	169	322
Mayores de 50	36	61	7,6%	35	62	5,7%	32	20	53
Total	649	620	100,0%	942	747	100,0%	336	291	627

## Inclusión y diversidad

202-2 406-1 411-1 412-1

El Banco asegura el respeto por la diversidad. El equipo de colaboradores está conformado por personas con aptitudes y capacidades para trabajar para el campo colombiano, sin importar su orientación sexual, género, religión, edad y/o pertenezcan a algún grupo indígena o minoritario. Como Entidad Familiarmente Responsable-EFR, el Banco optimiza el desempeño de las funciones en condiciones de igualdad a partir de la gestión de la diversidad por ende no se presentan casos de discriminación. En 2018 el banco aprobó su política de Derechos Humanos como marco para las acciones que emprende.

Tabla No.29 Edad por género

	2018			2017			2016		
	Mujeres	Hombres	% total	Mujeres	Hombres	% Total	Mujeres	Hombres	Total
Entre 18 y 30	1.447	997	30,3%	1.664	1.023	33,6%	1.640	973	34,1%
Entre 30 y 50	2.671	1.962	57,5%	2.571	1.846	55,3%	2.439	1.806	55,5%
Mayores de 50	435	544	12,2%	379	511	11,1%	335	462	10,4%
Total	4.553	3.503	100,0%	942	747	100,0%	4.414	3.241	100,0%

Tabla No. 31 Colaboradores de nivel estratégico con procedencia local

	2018 (%)	2017 (%)	2016 (%)
Altos ejecutivos con procedencia local	88%	88%	100%

Tabla No.30 Mujeres en cargos de liderazgo

	2018 (%)	2017 (%)	2016 (%)
Estratégico	4	7	-
Ejecutivo	34	28	-
Total	38	35	-
(%) total cargos de liderazgo	44,7%	42,2%	-

44,7%

Mujeres en cargos de liderazgo

## Inclusión y diversidad

202-2 406-1 411-1 412-1

Como Entidad Familiarmente Responsable- EFR, el Banco optimiza el desempeño de las funciones en condiciones de igualdad a partir de la gestión de la diversidad que genera que no se presentan casos de discriminación, ni de violación a los derechos de las minorías indígenas.

En 2018 el Banco aprobó su política de Derechos Humanos que incluye entre otros aspectos la realización de acciones para que en ninguna de las actividades desarrolladas por los colaboradores, existan situaciones de discriminación por razón de edad, raza, sexo, religión, origen o afinidad política. Así mismo, fomentar la igualdad de oportunidades en los procesos de promoción de personal de todos los colaboradores.

Tabla No. 32 Antigüedad por género

	2018		
	Mujeres	Hombres	Total
< 1 año	780	714	1.494
1 año	981	832	1.813
2 – 3 años	519	366	885
4 – 5 años	792	572	1.364
6 – 10 años	663	439	1.102
11 – 15 años	431	312	743
15 año +	387	248	635
Total	4.553	3.503	8.036

Tabla No.33 Indígenas y Afrodescendientes

	2018			2017			2016		
	Indígenas	Afrodescendientes	%	Indígenas	Afrodescendientes	%	Indígenas	Afrodescendientes	%
Antioquia	0	40	36,7%	-	43	40,1%	-	-	-
Bogotá	5	7	11,0%	6	2	7,5%	-	-	-
Cafetera	0	2	1,8%	2	-	1,9%	-	-	-
Costa	6	4	9,2%	9	4	12,1%	-	-	-
Occidente	4	25	26,6%	8	22	28,%	-	--	-
Sur	15	1	14,7%	11	-	10,3%	-	--	-
Total	30	79	100%	36	71	100%	-	-	-

El indicador empezó a calcularse a partir de 2017.

# 109

Personas provenientes de diversos grupos minoritarios.

**8.044**  
Colaboradores  
capacitados

## Capacitación y entrenamiento

404-1 404-2

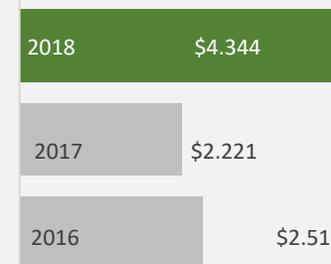
Capacitar a los colaboradores para fortalecer sus competencias técnicas y profesionales, no solo contribuye a que se logre el propósito del Banco, sino que forma a personas comprometidas enfocadas en el desarrollo del sector agroindustrial del país. Las capacitaciones buscan mejorar el conocimiento de los productos y la atención a los clientes, lo cual promueve el cumplimiento de metas comerciales.

El Banco cuenta con un programa integral de capacitación, llamado Ruta del Conocimiento a través del cual desarrolló en 2018: 6 congresos, 9 diplomados, 37 programas y 12 seminarios en temáticas relacionadas con gestión del negocio: escuela comercial, actualización en normatividad, certificaciones, administración de riesgos entre otros.

**Tabla No. 34 Horas promedio de formación por género y categoría laboral**

	2018			2017			2016		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Estratégico	21,4	29,6	26,4	10,3	26,4	18,3	47,8	45,2	46,3
Ejecutivo	17,9	28,6	22,8	25,7	27,4	26,6	42,5	42,5	42,5
Táctico	15,6	17,7	16,7	21,6	19,8	20,7	45,6	45,6	45,6
Contribuyente	13,9	14,2	14,0	37,8	28,8	33,3	18,5	18,5	18,5
Total	14,3	15,2	14,7	34,7	26,5	30,6	24,7	24,7	24,7

**Gráfico No. 64 Inversión programas de formación**



Cifras en millones de pesos

**Gráfico No. 65 Colaboradores formados**



Número de colaboradores

**Gráfico No. 66 Horas de formación**



Número de horas

## Modelo de liderazgo

Con el modelo de liderazgo el Banco busca desarrollar los líderes de la organización en tres dimensiones: líder de si mismo, líder de otros y líder la organización, en los niveles básico, intermedio y experto. El modelo ha sido diseñado tomando como referencia los resultados de la variable Estilo de Líderes que forma parte índice de ambiente laboral, para impulsar con ello los resultados de la organización.

En 2018, participaron 1.264 líderes en las diferentes programas de fortalecimiento de habilidades tales como: líderes potenciales, inteligencia emocional, resiliencia, acompañamiento para los objetivos de gestión, sesiones de “Nuevo encargo del líder”, taller de estrategia de desempeño para líderes y coaching gerencial.

De forma complementaria, y con el propósito de generar equipos alineados a la estrategia, se esta formando a los “Líderes en la Gestión de Personas”, acción que pretende que el líder tenga las herramientas necesarias para acompañar el ciclo de vida del colaborador dentro de la organización desde el momento de la selección y durante el proceso de formación, capacitación y desarrollo. De forma virtual 1.624 colaboradores y en forma presencial 200. Estas acciones han permitido un comportamiento ascendente en la variable de “Estilo de Liderazgo”.

# 833

Colaboradores formados en liderazgo

# 1.824

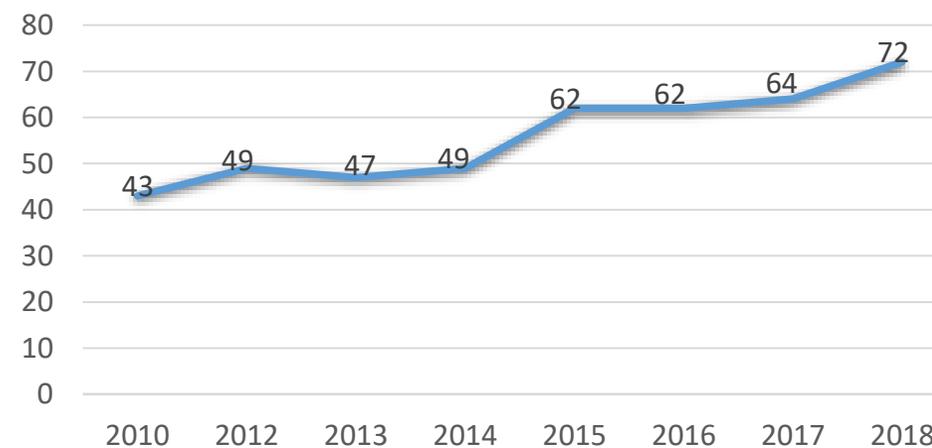
Líderes formados en “Gestión de personas”



En la foto: Grupo de colaboradores que participaron del diplomado “Líderes potenciales”, realizado con el apoyo de la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana EDIME.



Gráfica No.67 Evolución variable Estilo de Liderazgo



## Gestión del desempeño

### 404-3

En el 2018, el Banco en la búsqueda de una Cultura orientada al resultado y ser una organización de excelencia, mejoró la medición de gestión del desempeño, a través de una identificación de tres grupos de desempeño: excelencia, satisfactorio y mejora. Con ello lo que se quiere es que cada líder gestione a sus colaboradores de acuerdo a su nivel de resultados. Así mismo, se formaron 191 líderes en metodología para garantizar la alineación estratégica de los objetivos individuales con los resultados estratégicos del Banco, permitiendo acompañamiento, monitoreo y desarrollo de sus equipos.

Al lograr alineación de objetivos, se crea conciencia en los colaboradores acerca de su propósito en la organización y su compromiso para cumplir con las metas definidas. Así mismo, se alcanza una calibración en la medición de desempeño del Banco haciéndola más objetiva, justa y equitativa, con un manejo de consecuencias que permite reconocer el desempeño.

**Tabla No. 35 Evaluación periódica del desempeño**

	2018		2017		2016	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Colaboradores con evaluación periódica del desempeño	4.556	3.547	3.823	2.779	3.863	2.776
Cobertura (%)*	82%	81%	94%	95%	95%	96%

\* Corresponde al primer seguimiento del 2018

**Tabla No. 36 Evaluación por género y categoría laboral**

	2018		2017		2016	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Estratégico	5	9	3	7	4	9
Ejecutivo	34	38	26	30	22	34
Táctico	846	875	679	695	730	768
Contribuyente	3.671	2.625	3.115	2.047	3.107	1.965
Total	4.556	3.547	3.823	2.779	3.863	2.776



En la foto: Grupo de colaboradores que participaron en el taller de Alineación Estratégica, desarrollado con apoyo de la empresa GO SAS.

# 95,2%

Resultado promedio de la evaluación de colaboradores primer semestre 2018

# 96,4%

Resultado Banco primer semestre 2018

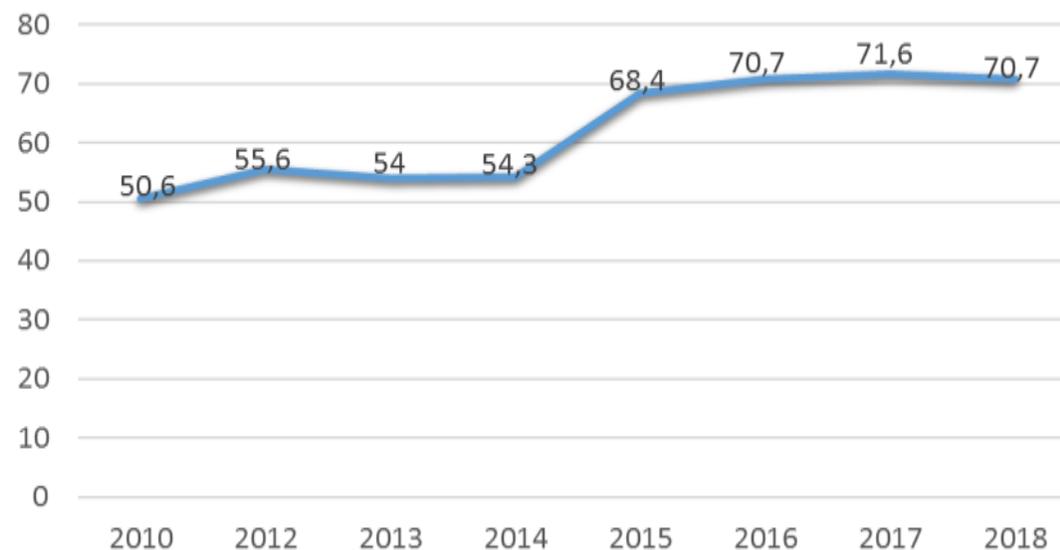
## Índice de ambiente laboral

El Banco Agrario consciente de la importancia que un buen ambiente laboral genera sana convivencia en sus colaboradores, durante 2018 ejecutó el programa de gestión del ambiente laboral, dando énfasis en la intervención a la población de líderes como actores principales en la gestión de equipos de trabajo.

Éste acompañamiento a 668 líderes se ve reflejado en los resultados favorables del “Estilo de líderes” que aumentó 13 puntos básicos, al pasar de 64 puntos en 2017 a 72 para 2018. Así mismo, la variable de “Credibilidad” tuvo aumento de 8 puntos básicos, donde se valora temas como Comunicación, Competencia e Integridad. La variable “Imparcialidad” que siendo la variable de más difícil gestión en el mercado, se mantienen en sus resultados al igual que la variable “Orgullo”.

El índice general se ubicó en 70,7, una disminución de 0,9 puntos respecto a 2017 por el análisis que se realiza de comparación con “Los mejores lugares para trabajar”, El Banco Agrario continúa en el nivel “Satisfactorio” con una tendencia “Estable” y por encima de otras empresas del mismo sector financiero.

Gráfica No.66 Evolución índice de ambiente laboral



En la foto: Grupo de colaboradores que participaron en los talleres de Ambiente Laboral para construir equipos, desarrollado con apoyo de la consultora Human Perspectives International (HPI).

# 70,7

Índice de Ambiente laboral

## Reconocimiento al desempeño

102-38 102-39 401-3 405-2

Las políticas del Banco establecen que la asignación salarial se define por el tipo de cargo que se ocupa. En la práctica se encuentra que las mujeres ganan en promedio menos que los hombres, lo cual se explica por la política salarial para ingresos que establece que estos se darán por la asignación salarial más baja de la banda; al ingresar mayor proporción de mujeres por este salario, se baja el promedio en mayor proporción que en los hombres.

**Tabla No. 37 Promedio salario por categoría laboral**

	2018		2017		2016	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Estratégico	\$24,5	\$26,8	\$19,3	\$22,1	\$22,4	\$25,1
Ejecutivo	\$14,8	\$14,9	\$10,3	\$10,6	\$13,1	\$13,4
Táctico	\$4,9	\$5,3	\$4,1	\$4,4	\$6,5	\$6,6
Contribuyente	\$2,3	\$2,4	\$1,8	\$1,9	\$1,6	\$1,6

**Tabla No. 38 Permanencia de colaboradores luego de la licencia por maternidad o paternidad**

Contrato	2018		2017		2016	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Licencia de maternidad o paternidad	223	84	187	93	179	94
Reincorporación luego de la licencia	222	84	186	93	171	91
Índice de reincorporación	99,5%	100%	99,5%	100%	95,6%	96,8%
Índice de retención	48,4%	100%	88,2%	97,8%	-	-

El índice de retención (colaboradores que permanecen en la Entidad pasados doce meses desde su reincorporación) se empezó a calcular a partir del año 2017

El Banco no solo garantiza que sus colaboradores tengan oportunidades de desarrollo profesional y personal al interior de la entidad, sino también se asegura que cada persona obtenga una retribución económica justa acorde a sus capacidades y el cargo que ocupa. Para mejorar el bienestar y calidad de vida de los colaboradores, continúa con la aplicación e implementación de la Política Salarial en sus tres componentes:

- Compensación Fija: orientada a cerrar las brechas de algunos cargos, con respecto a la mediana del mercado bancario.
- Compensación Variable: para motivar el sobrecumplimiento de las metas asignadas.
- Beneficios: con los cuales se pretende mejorar la calidad de vida de los colaboradores e incrementar la participación de estos beneficios en la composición salarial.

**Tabla No. 39 Relación de la compensación**

	2018
Relación de la compensación total anual de la persona mejor pagada de la organización frente a la mediana de la compensación total anual de todos los empleados (excluida la persona mejor pagada).	15:1
Relación del incremento porcentual de la compensación total anual de la persona mejor pagada de la organización frente a la mediana del incremento porcentual de la compensación total anual de todos los empleados (excluida la persona mejor pagada).	1,69:1

## Salud y Bienestar

### 403-1 403-2 403-3

El compromiso del Banco de cara a sus colaboradores, también se refleja en salvaguardar sus condiciones de salud física, mental y emocional. Por ello, promueve y apoya las actividades encaminadas a salud en el trabajo y la reducción de accidentalidad. Es así, como la entidad adopta una postura de prevención con el desarrollo en educación y actividades que promuevan ambientes sanos y seguros para todos sus colaboradores. La entidad no detiene sus acciones frente a reducir la ocurrencia de accidentes, los cuales se enmarcan como riesgo locativo, riesgo vial y riesgo público. La seguridad de los colaboradores debe ser abordada no solo desde los aspectos mentales y emocionales, sino también, desde la física. El Banco genera un fuerte compromiso para identificar la ocurrencia de accidentes y generar acciones concretas para mitigar y prevenir nuevos casos.

En 2018 se presentaron 31 casos calificados como enfermedad laboral. Las más recurrentes fueron: desórdenes músculo esqueléticos relacionados con movimientos repetitivos de miembros superiores (síndrome del túnel carpiano, epicondilitis y enfermedad de Quevain), hombro doloroso, trastorno mixto de ansiedad y depresión.

No se presentaron accidentes mortales durante el 2018.

**Tabla No. 40 Tasa de ausentismo por regional**

Regional	2018		2017		2016	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dirección general	0,21%	0,13%	0,19%	0,13%	0,27%	0,28%
Antioquia	0,35%	0,34%	0,10%	0,09%	0,15%	0,12%
Bogotá	0,38%	0,33%	0,12%	0,04%	0,13%	0,12%
Cafetera	0,80%	0,67%	0,08%	0,02%	0,08%	0,04%
Costa	0,59%	0,39%	0,07%	0,09%	0,08%	0,12%
Occidente	0,43%	0,36%	0,11%	0,07%	0,10%	0,12%
Oriental	0,48%	0,52%	0,06%	0,05%	0,11%	0,07%
Santander	0,52%	0,44%	0,08%	0,07%	0,09%	0,08%
Sur	0,40%	0,34%	0,13%	0,07%	0,21%	0,13%

**Tabla No. 41 Tasa de frecuencia de accidentes por regional**

Regional	2018			2017			2016	
	Mujeres	Hombres	Índice	Mujeres	Hombres	índice	Mujeres	Hombres
Dirección general	18	8	1,2	25	10	1.5	-	-
Antioquia	16	11	3,5	21	25	4.9	-	-
Bogotá	7	4	1,8	2	2	0	-	-
Cafetera	12	3	7,5	7	2	6.4	-	-
Costa	3	3	1,9	17	21	6.3	-	-
Occidente	6	5	3,1	17	3	4.0	-	-
Oriental	7	1	1,4	6	2	0	-	-
Santander	22	9	6,4	19	2	2.2	-	-
Sur	13	3	4,4	10	5	1.8	-	-
Total	104	47	31,1	124	72	4.6	-	-

El indicador empezó a calcularse a partir de 2017.

**Tabla No. 42 Tasa de enfermedades laborales**

Regional	2018		2017		2016	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dirección general	25	8	37	6	-	-

El indicador empezó a calcularse a partir de 2017.

Para el Banco, es muy importante el fortalecimiento continuo de los colaboradores a través del desarrollo de herramientas que permitan el mejoramiento en su calidad de vida; para esta dinámica en 2018 desarrolló la identificación demográfica a nivel nacional, con una cobertura del 96% que permitió segmentar la población con el fin de generar programas a la medida que aportan a su ser y a la organización

Las actividades resultantes de esta segmentación se consolidan específicamente para la disminución del riesgo psicosocial, la generación de grupos foco en el territorio nacional con una muestra de 75 grupos de trabajo, programas para la prevención y promoción de la salud, implementación de la escuela saludable, inicio de la ruta de la salud y la seguridad, sumado a este gran ejercicio generamos conciencia en la actuación segura de nuestros colaboradores a través de la herramienta de buzones de acciones seguras, la cual fortalece la disminución en la accidentalidad, el programa de gestión ambiental participativa sensibilizando el modelo PIGA, capacitación en seguridad vial, formación a nuestros brigadistas, formación a nuestro equipo de COPASST y al cierre del año la actualización de matrices de hallazgos, desarrollo de inspecciones y el plan de validación y socialización de nuestros planes de emergencia a nivel nacional. El Banco ha tomado acciones para generar bienestar y salud a los colaboradores y disminuir los riesgos laborales implementando programas de sensibilización para generar cultura de autocuidado y programas de promoción y prevención de enfermedades.

Asegurar que todos los espacios de trabajo en el Banco sean seguros, y contar con una cultura preventiva frente a los accidentes laborales, garantizan el correcto funcionamiento de la operación de la entidad; como sustento de lo anterior, y de acuerdo a la legislación vigente, el Banco tiene implementado el Comité Paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo que opera a nivel de las gerencias regionales y en Dirección General, conformado de acuerdo a la proporción de planta cubierta en cada una de esas sedes, en 2018, los comités contaron con 54 representantes por parte de los colaboradores. La totalidad de los lugares de trabajo son objeto de control y están representados en el comité trabajador-empresa de seguridad y Salud.

**Tabla No. 43 Tasa de días perdidos**

Regional	2018		2017		2016	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dirección general	43	100	90	28	-	-
Antioquia	45	10	50	72	-	-
Bogotá	36	28	6	4	-	-
Cafetera	31	20	17	15	-	-
Costa	5	5	34	5	-	-
Occidente	30	24	49	25	-	-
Oriental	2	0	16	0	-	-
Santander	40	13	28	10	-	-
Sur	32	17	25	49	-	-

El indicador empezó a calcularse a partir de 2017.

**Tabla No. 44 Asistencia a programas de salud y Bienestar**

	2018 (%)	2017 (%)	2016 (%)
Asistencia a programas de salud y bienestar	74%	53%	49%

**Tabla No. 45 Entrenamiento en salud ocupacional y seguridad en el trabajo**

	2018 (%)	2017 (%)	2016 (%)
Colaboradores entrenados	87%	88%	89%

**74%**

Asistencia en programas de salud y bienestar

**87%**

Cobertura en entrenamiento en salud ocupacional

A close-up photograph of a person's hands holding a rugged, black tablet computer. The person is wearing a white long-sleeved shirt and a bright yellow safety vest. The background is a blurred field of green grass, suggesting an outdoor, agricultural setting. The tablet screen is dark and reflects the person's hand. A teal-colored graphic overlay is present on the left side of the image.

# Contenidos GRI

## Índice de contenidos GRI

CAPÍTULO	GRI STANDAR	TEMA	PÁGINA	CRITERIO PACTO GLOBAL	ODS
Informe con base en la estrategia	102-1 Nombre de la organización	Sobre el Banco Agrario	9		
Informe con base en la estrategia	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	Gestión del Negocio	83		
Informe con base en la estrategia	102-3 Ubicación de la sede	Sobre el Banco Agrario	10		
Informe con base en la estrategia	102-4 Ubicación de las operaciones	Sobre el Banco Agrario	10		
Informe con base en la estrategia	102-5 Propiedad y forma jurídica	Sobre el Banco Agrario	9		
Informe con base en la estrategia	102-6 Mercados servidos	Sobre el Banco Agrario	10 y 83		8
Informe con base en la estrategia	102-7 Tamaño de la organización	Tamaño de la organización	11		
Colaboradores	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	Conformación del Equipo	107	6	5, 8
Pilar Estratégico: Sostenibilidad	102-9 Cadena de suministro	Sostenibilidad en el Banco Agrario	102	2	12
Informe con base en la estrategia	102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Canales de Atención	92		
Informe con base en la estrategia	102-11 Principio o enfoque de precaución	Gestión Ambiental	73	9	13
Informe con base en la estrategia	102-12 Iniciativas externas	Sostenibilidad en el Banco Agrario	51	15	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15
Informe con base en la estrategia	102-13 Afiliación a asociaciones	Sostenibilidad en el Banco Agrario	51	18	17
Informe con base en la estrategia	102-14 Estrategia Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	Mensaje del Presidente	6	19	
Informe con base en la estrategia	102-15 Estrategia Impactos, riesgos y oportunidades principales	Mensaje del Presidente	6	19	
Informe con base en la estrategia	102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	Estrategia Corporativa	11	12	16
Informe con base en la estrategia	102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	Gobierno Corporativo	32	12	16
Informe con base en la estrategia	102-18 Estructura de gobernanza	Gobierno Corporativo	33		
Informe con base en la estrategia	102-19 Delegación de autoridad	Roles y Responsabilidades	33	19, 20	16
Informe con base en la estrategia	102-22 Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	Roles y Responsabilidades	29		

CAPÍTULO	GRI STANDAR	TEMA	PÁGINA	CRITERIO PACTO GLOBAL	ODS
Informe con base en la estrategia	102-23 Presidente del máximo órgano de gobierno	Gobierno Corporativo	29		
Informe con base en la estrategia	102-24 Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	Gobierno Corporativo	29		
Informe con base en la estrategia	102-25 Conflictos de intereses	Roles y Responsabilidades	33		
Informe con base en la estrategia	102-26 Función del máximo órgano de gobierno en la selección de propósitos, valores y estrategia	Roles y Responsabilidades	33	19, 20	16
Informe con base en la estrategia	102-28 Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Gobierno Corporativo	31	19, 20	16
Informe con base en la estrategia	102-29 Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	Roles y Responsabilidades	33	19, 20	16
Informe con base en la estrategia	102-30 Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	Roles y Responsabilidades	33		
Informe con base en la estrategia	102-31 Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	Roles y Responsabilidades	33		
Informe con base en la estrategia	102-32 Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	Roles y Responsabilidades	33		
Informe con base en la estrategia	102-33 Comunicación de preocupaciones críticas	Roles y Responsabilidades	33		
Informe con base en la estrategia	102-34 Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	Gobierno Corporativo	31		
Informe con base en la estrategia	102-38 Ratio de compensación total anual	Reconocimiento al desempeño	113		
Informe con base en la estrategia	102-39 Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	Reconocimiento al desempeño	113		
Informe con base en la estrategia	102-40 Lista de grupos de interés	Materialidad	16		
Informe con base en la estrategia	102-41 Acuerdos de negociación colectiva	El Banco Agrario de Colombia no cuenta con sindicatos, por tal razón, ninguno de los colaboradores está cubierto por convenio colectivo.		6	8, 16

CAPÍTULO	GRI STANDAR	TEMA	PÁGINA	CRITERIO PACTO GLOBAL	ODS
Informe con base en la estrategia	102-42 Identificación y selección de grupos de interés	Materialidad	15		
Informe con base en la estrategia	102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés	Materialidad	15	21	
Informe con base en la estrategia	102-44 Temas y preocupaciones claves mencionados	Asuntos Materiales	17	21	
Informe con base en la estrategia	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Resultados Fiduagraría	63		16
Informe con base en la estrategia	102-46 Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	El contenido del informe se definió de acuerdo a la planeación estratégica, resultado del análisis de expectativas de los grupos de interés, influencia de los asuntos materiales para el alcance de la misma y referentes nacionales e internacionales en materia de sostenibilidad.			
Informe con base en la estrategia	102-47 Lista de temas materiales		17		
Informe con base en la estrategia	102-48 Reexpresión de la información	No se generaron re-expresiones de la información suministrada en el pasado informe.			
Informe con base en la estrategia	102-49 Cambios en la elaboración de informes	No hubo cambios significativos en el alcance y la cobertura en los aspectos relacionados			
Informe con base en la estrategia	102-50 Periodo objeto del informe	Sobre este informe	3		
Informe con base en la estrategia	102-51 Fecha del último informe	El pasado informe de sostenibilidad se publicó en marzo de 2018.			
Informe con base en la estrategia	102-52 Ciclo de elaboración de informes	Sobre este informe	3		
Informe con base en la estrategia	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	<a href="mailto:sostenibilidad.corporativa@bancoagrario.gov.co">sostenibilidad.corporativa@bancoagrario.gov.co</a>	2		
Informe con base en la estrategia	102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	Sobre este informe	3		
Contenidos GRI	102-55 Índice de contenidos GRI	Contenidos GRI	116		
Informe con base en la estrategia	102-56 Verificación externa	En este informe	3		
Informe con base en la estrategia	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Asuntos Materiales	17	21	
Informe con base en la estrategia	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	Asuntos Materiales	17	21	
Informe con base en la estrategia	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Asuntos Materiales	17	21	

CAPÍTULO	GRI STANDAR	TEMA	PÁGINA	CRITERIO PACTO GLOBAL	ODS	
Informe con base en la estrategia	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	Valor económico generado	27	15	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,16,17	
	201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	Administración del riesgo	34	9,10,11	13	
Colaboradores	202-2 Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	Inclusión y diversidad	107			
Pilar estratégico: Sostenibilidad	203-1 Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	Canales de atención	92	8,15	8,9	
Pilar estratégico: Sostenibilidad	203-2 Impactos económicos indirectos significativos	Programas de inclusión financiera	72	16	8,10	
Informe con base en la estrategia	205-1 Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	Plan anticorrupción y atención al ciudadano	38	13	16	
Informe con base en la estrategia	205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	Plan anticorrupción y atención al ciudadano	32			
Pilar estratégico: Sostenibilidad	301-1 Materiales utilizados por peso o volumen	Dimensión Ambiental	77	9,10,11	12,13	
	302-1 Consumo energético dentro de la organización	Dimensión Ambiental	76	9,10,11	7,12,13	
	302-3 Intensidad energética	Dimensión Ambiental	La intensidad energética fue 2.464 calculada (consumo absoluto de energía en kWh/Total colaboradores a nivel nacional)		9,10,11	7,12,13
	302-4 Reducción del consumo energético	Dimensión Ambiental	75	9,10,11	7,12,13	
	303-1 Extracción de agua por fuente	Dimensión Ambiental	75	9,10,11	6,12,13	
	305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1)	Dimensión Ambiental		9,10,11	12,13	
	305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	Dimensión Ambiental		9,10,11	12,13	
	305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	Dimensión Ambiental	La medición para 2018, estará disponible a partir del mes de marzo		9,10,11	12,13
	305-4 Intensidad de las emisiones de GEI	Dimensión Ambiental		9,10,11	12,13	
	305-5 Reducción de las emisiones de GEI	Dimensión Ambiental		9,10,11	12,13	
	305-6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	Dimensión Ambiental	No se hacen emisiones de sustancias que agoten la capa de ozono		9,10,11	12,13

CAPÍTULO	GRI STANDAR	TEMA	PÁGINA	CRITERIO PACTO GLOBAL	ODS
Pilar estratégico: Sostenibilidad	306-2 Residuos por tipo y método de eliminación	Dimensión Ambiental	77	9,10,11	12,13
	308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	Sostenibilidad	51	2,9	12,13
	308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	Sostenibilidad	Para el Banco Agrario es un reto, examinar los proveedores para la prestación de sus servicios en función de criterios ambientales	2,10	12,13
Colaboradores	401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	Atracción y retención del talento	106	6	5,8
Colaboradores	401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	Atracción y retención del talento	106	6	8
Colaboradores	401-3 Permiso parental	Reconocimiento al desempeño	113	6	5,8
Colaboradores	403-1 Representación de los trabajadores en comités formales trabajador empresa de salud y seguridad	Salud y Bienestar	115	6,7	8
Colaboradores	403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	Salud y Bienestar	114	6,7	8
Colaboradores	403-3 Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad	Salud y Bienestar	114	6,7	8
Colaboradores	404-1 Media de horas de formación al año por empleado	Capacitación y entrenamiento	109	6,7	5,8
Colaboradores	404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	Modelo de liderazgo	109	6,7	4,5,8
Colaboradores	404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	Evaluación del desempeño	111	6,7,8	8

CAPÍTULO	GRI STANDAR	TEMA	PÁGINA	CRITERIO PACTO GLOBAL	ODS
Colaboradores	405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados	Inclusión y diversidad	107	6	5,8
Colaboradores	405-2 Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	Reconocimiento al desempeño	113	6	5,8
	406-1 Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas		Como Entidad Familiarmente responsable - efr, el Banco optimiza el desempeño de las funciones en condiciones de igualdad a partir de la gestión de la diversidad, por ende no se presentan casos de discriminación	3,4	10
			El Banco no ha evidenciado de manera directa en sus proveedores la contratación o subcontratación de trabajo infantil, toda vez que de acuerdo con las condiciones contractuales establecidas por el banco se minimiza este riesgo.		
Pilar estratégico: Sostenibilidad	409-1 Trabajo forzoso u obligatorio	Sostenibilidad en el Banco Agrario	51	2.3.4	12
	411-1 Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas		No se reportaron casos de violación de los derechos de las minorías indígenas	3, 4	10
	412-1 Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos		El Banco Agrario definió una política de DDHH, y esta en proceso de implementar las acciones que emprenderá para fomentar su cumplimiento contempladas dentro del plan de acción		

CAPÍTULO	GRI STANDAR	TEMA	PÁGINA	CRITERIO PACTO GLOBAL	ODS
	412-2 Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos		El Banco Agrario dentro del plan de acción para fomentar la política de DDHH, tiene contemplada una etapa de socialización la cual realizará mediante un curso virtual dirigido a todos los colaboradores.		
	412-3 Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos		El Banco Agrario definió una política de DDHH, y esta en proceso de implementar las acciones que emprenderá para fomentar su cumplimiento contempladas dentro del plan de acción		
Pilar estratégico: Sostenibilidad	413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	Educación Económica y Financiera	69	16	8,10
	414-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales		Todos los proveedores que tengan vinculo formal con el Banco mediante contrato u orden de servicio son consultados en la página web de la procuraduría, contraloría, con el fin de revisar si tienen algún antecedente de tipo disciplinario y fiscal, así mismo se consulta si estas proveedores tienen algún reporte en listas inhibitorias y SARLAFT.		

CAPÍTULO	GRI STANDAR	TEMA	PÁGINA	CRITERIO PACTO GLOBAL	ODS
	414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas		Actualmente no se realiza evaluación a los proveedores en su repercusión social, es uno de los aspectos a revisar en la Guía de supervisión de contratos y de incorporarse, sería responsabilidad de cada supervisor del contrato.	2	12
	415-1 Contribución a partidos y/o representantes políticos		Por el artículo 355 de la Constitución política: Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado		

## Índice de gráficos

CAPÍTULO	NOMBRE TABLA	TEMA	PÁGINA
Informe con base en la estrategia	Gráfica No.1 Sobre el Banco Agrario	Sobre el Banco Agrario	8
Informe con base en la estrategia	Gráfica No.2 Número de oficinas por departamentos	Sobre el Banco Agrario	9
Informe con base en la estrategia	Gráfica No.3 Tamaño del Banco	Tamaño de la Organización	10
Informe con base en la estrategia	Gráfica No.4 Estrategia Corporativa	Estrategia Corporativa	11
Informe con base en la estrategia	Gráfica No.5 Grupos de Interés	Materialidad	15
Informe con base en la estrategia	Gráfica No.6 Asuntos materiales	Asuntos Materiales	16
Informe con base en la estrategia	Gráfica No.7 Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	17
Informe con base en la estrategia	Gráfica No.8 Valor económico generado	Valor económico generado	27
Informe con base en la estrategia	Gráfico No. 9 Estructura de Gobierno	Estructura de Gobierno	28
Informe con base en la estrategia	Gráfico No. 10 Composición de la Junta Directiva	Estructura de Gobierno	29
Informe con base en la estrategia	Gráfico No. 11 Estructura administrativa del Banco	Estructura de Gobierno	30
Informe con base en la estrategia	Gráfico No. 12 Componentes plan anticorrupción	Plan anticorrupción y atención al ciudadano	38
Informe con base en la estrategia	Gráfico No. 13 Operaciones evaluadas en riesgos de corrupción	Plan anticorrupción y atención al ciudadano	38
Entorno económico, sector rural y bancario	Gráfico No. 14 Producto Interno Bruto (PIB)	Entorno Económico	42
Entorno económico, sector rural y bancario	Gráfico No. 15 Variables macroeconómicas	Entorno Económico	42
Entorno económico, sector rural y bancario	Gráfico No. 16 Tasa de cambio 2018	Entorno Económico	43
Entorno económico, sector rural y bancario	Gráfico No. 17 Crecimiento mundial 2018	Entorno Económico	43
Entorno económico, sector rural y bancario	Gráfico No. 18 PIB Agropecuario	Sector agropecuario y rural	45
Entorno económico, sector rural y bancario	Gráfico No. 19 Proyecciones PIB Agropecuario	Sector agropecuario y rural	45

CAPÍTULO	NOMBRE TABLA	TEMA	PÁGINA
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 20 Adhesiones y compromisos en temas de sostenibilidad	Dimensión económica	51
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 21 Evolución y Composición del Activo Total	Dimensión económica	54
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 22 Composición de la Cartera Bruta por Modalidad	Dimensión económica	54
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 23 Indicadores de Calidad de la Cartera	Dimensión económica	55
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 24 Desembolsos Acumulados por Modalidad y Fuente de Financiación	Dimensión económica	55
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 25 Portafolio de Inversiones brutas	Dimensión económica	56
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 26 Evolución y Composición del Pasivo y Patrimonio	Dimensión económica	56
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 27 Composición Captaciones del Público	Dimensión económica	57
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 28 Créditos de Bancos y Otras Obligaciones	Dimensión económica	57
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 29 Estado de resultados	Dimensión económica	58
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 30 Rendimiento	Dimensión económica	59
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 31 Costo	Dimensión económica	59
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 32 Eficiencia Administrativa	Dimensión económica	60
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 33 Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y sobre el activo (ROA)	Dimensión económica	60
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 34 Margen de Solvencia	Dimensión económica	61
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 35 Comisiones Acumuladas por Línea de Negocios	Dimensión económica	64
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 36 Promedio anual administrado en FIC	Dimensión económica	64
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 37 Porcentaje de rentabilidad	Dimensión económica	65
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 38 Rentabilidad Confirenta	Dimensión económica	65
Pilar de Sostenibilidad	Gráfico No. 39 Rentabilidad FIC 600	Dimensión económica	65
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 41 Atención del Banco Agrario en la ruralidad	Gestión del negocio	79
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 42 Volumen de clientes por Banca comercial	Gestión del negocio	80
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 43 Participación por sectores dentro de la cartera total	Cartera de créditos	81
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 44 Participación por monto en la cartera de créditos	Cartera y desembolsos por Bancas	82
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 45 Participación por monto en los desembolsos	Cartera y desembolsos por Bancas	82

CAPÍTULO	NOMBRE TABLA	TEMA	PÁGINA
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 46 Cartera pequeños productores	Cartera de pequeños productores	83
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 47 Promedio de desembolsos de créditos por banca	Monto promedio de los desembolsos	83
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 48 Participación cartera por tipo de línea de crédito	Desembolsos por línea de créditos	84
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 49 Participación desembolsos por tipo de línea de crédito	Desembolsos por línea de créditos	84
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 50 Participación por tipo de depósito de las captaciones del público	Participación captaciones del público	85
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 51 Participación por bancas de las captaciones del público	Participación captaciones del público	85
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 52 Número de operaciones de créditos por tipo de ruralidad	Desembolsos de crédito y cuentas activas de ahorro, corriente y CDT por tamaño de población	86
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 53 Número de cuentas activas de ahorro, corriente y CDT por tipo de ruralidad	Desembolsos de crédito y cuentas activas de ahorro, corriente y CDT por tamaño de población	86
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 54 Monto desembolsos	Banca Agropecuaria	87
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 55 Monto desembolsos	Banca de Microfinanzas	88
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 56 Monto desembolsos	Banca de Consumo	89
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 57 Monto desembolsos	Banca Oficial	90
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 58 Monto desembolsos	Banca Empresarial	91
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 59 Número Cajeros automáticos	Canales de atención	94
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 60 Número Clientes inscritos	Canales de atención	94
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 61 Número Clientes registrados	Canales de atención	94
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 62 Fases del proceso de contratación	Cadena de suministro	102
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 63 índice anual de rotación	Atracción y retención del talento	105
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 64 Inversión programas de formación	Capacitación y entrenamiento	108
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 65 Colaboradores formado	Capacitación y entrenamiento	108
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfico No. 66 Horas de formación	Capacitación y entrenamiento	108
Pilar Satisfacción y lealtad de los clientes	Gráfica No.67 Evolución variable Estilo de Liderazgo	Modelo de liderazgo	109

## Índice de tablas

CAPÍTULO	NOMBRE TABLA	TEMA	PÁGINA
Informe con base en la estrategia	Tabla No. 1 Balance General Sistema	Sector Bancario	46
Entorno económico, sector rural y bancario	Tabla No. 2 Estado de resultados Sistema	Sector Bancario	46
Entorno económico, sector rural y bancario	Tabla No. 3 Balance General Banco Agrario	Dimensión Económica	52
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No.4 Estado de Resultados Banco Agrario	Dimensión Económica	53
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No.5 Estado de Situación Financiera	Resultados Fiduagraria	62
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No.6 Composición accionaria Fiduagraria	Resultados Fiduagraria	62
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No.7 Estado de Resultados	Dimensión Económica	63
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No.8 Total activos fidecomitados	Gestión de administración de negocios	66
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No. 9 Soluciones de vivienda adjudicadas y entregadas	Programa de vivienda de interés social rural	69
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No.10 Financiación de proyectos productivos	Programa para la población víctima de la violencia	70
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No. 11 Dispersión de ayudas e indemnizaciones	Programa para la población víctima de la violencia	70
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No. 12 Vivienda población rural víctima	Programa para la población víctima de la violencia	70
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No. 13 Operaciones de crédito líneas de Microfinanzas	Programa de Inclusión Financiera	71
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No. 14 Pagos efectuados dentro del convenio Familias en Acción	Apoyo otros programa del Estado	71
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No. 15 Inversiones en infraestructura física	Dimensión Ambiental	72
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No. 16 Consumo de Energía	Ecoeficiencia	75
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No. 17 Consumo de Agua	Ecoeficiencia	75
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No. 18 Residuos peligrosos	Residuos	76
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No. 19 Residuos no peligrosos	Residuos	76
Pilar de Sostenibilidad	Tabla No. 20 Huella de carbono regionales	Emisiones	77

CAPÍTULO	NOMBRE TABLA	TEMA	PÁGINA
Sostenibilidad	Tabla No. 21 Huella de carbono alcance	Emisiones	77
Sostenibilidad	Tabla No. 22 Principales actividades agropecuarias financiadas	Cartera de créditos	81
Sostenibilidad	Tabla No.23 Utilización de incentivos	Oportunidad y facilidad en la utilización de los productos y servicios	96
Colaboradores	Tabla No. 24 Composición de la planta de colaboradores por regional y género	Conformación del equipo	104
Colaboradores	Tabla No. 25 Composición de la planta de colaboradores por tipo de contrato y género	Conformación del equipo	104
Colaboradores	Tabla No. 26 Colaboradores por género y categoría laboral	Conformación del equipo	104
Colaboradores	Tabla No. 27 Nuevos colaboradores por género y edad	Atracción y retención del talento	105
Colaboradores	Tabla No. 28 Retiros voluntarios por género y edad	Atracción y retención del talento	105
Colaboradores	Tabla No.29 Edad por género	Inclusión y diversidad	106
Colaboradores	Tabla No.30 Mujeres en cargos de liderazgo	Inclusión y diversidad	106
Colaboradores	Tabla No. 31 Colaboradores de nivel estratégico con procedencia local	Inclusión y diversidad	106
Colaboradores	Tabla No. 32 Antigüedad por género	Inclusión y diversidad	107
Colaboradores	Tabla No.33 Indígenas y Afrodescendientes	Inclusión y diversidad	107
Colaboradores	Tabla No. 34 Horas promedio de formación por género y categoría laboral	Capacitación y entrenamiento	108
Colaboradores	Tabla No. 35 Evaluación periódica del desempeño	Gestión del desempeño	110
Colaboradores	Tabla No. 36 Evaluación por género y categoría laboral	Gestión del desempeño	110
Colaboradores	Tabla No. 37 Promedio salario por categoría laboral	Reconocimiento al desempeño	112
Colaboradores	Tabla No. 38 Permanencia de colaboradores luego de la licencia por maternidad o paternidad	Reconocimiento al desempeño	112
Colaboradores	Tabla No. 39 Relación de la compensación	Reconocimiento al desempeño	112
Colaboradores	Tabla No. 40 Tasa de ausentismo por regional	Salud y Bienestar	113
Colaboradores	Tabla No. 41 Tasa de frecuencia de accidentes por regional	Salud y Bienestar	113
Colaboradores	Tabla No. 42 Tasa de enfermedades laborales	Salud y Bienestar	113
Colaboradores	Tabla No. 43 Tasa de días perdidos	Salud y Bienestar	114
Colaboradores	Tabla No. 44 Asistencia a programas de salud y Bienestar	Salud y Bienestar	114
Colaboradores	Tabla No. 45 Entrenamiento en salud ocupacional y seguridad en el trabajo	Salud y Bienestar	114



## **Banco Agrario de Colombia**

El Banco Agrario seguirá trabajando para contribuir al desarrollo rural y la productividad agropecuaria de Colombia.