



# Nuestro aporte a la paz

## Informe de Gestión y Sostenibilidad

# 2017



Banco Agrario  
de Colombia

 MINAGRICULTURA

 **TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**  
THE NATIONAL PROGRAM

## Presidente

Luis Enrique Dussán López

## Coordinación General

Vicepresidencia Financiera

Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo Corporativo

## Datos de contacto

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

## Asesor en sostenibilidad

Fundación para el Desarrollo Económico y Empresarial Qualitas t&t

El Banco agradece a todos sus colaboradores por la participación en la construcción del Informe de Gestión y Sostenibilidad 2017

## SEMBRANDO CON ORGULLO



5	Acerca de este informe
10	Ejercicio de materialidad
11	Hechos relevantes del 2017
11	Valor económico generado, distribuido y retenido
13	Sobre el banco agrario
16	Gobierno corporativo

## CADA VEZ MÁS CERCA A LOS CLIENTES



45	Pilar estratégico satisfacción y lealtad de clientes
45	Gestión del negocio
48	Banca agropecuaria: una gestión enfocada al agro
51	Modelo de atención y relacionamiento

## POR UN CAMPO SOSTENIBLE



68	Pilar estratégico sostenibilidad: económica
82	Resultados Fiduagraria
89	Pilar estratégico sostenibilidad: dimensión social
97	Pilar estratégico sostenibilidad: dimensión ambiental

## EL COMPROMISO ES CON TODOS



Ruralidad en Colombia	33
Sistema bancario	35
Estrategia corporativa	39

## JUNTOS HACEMOS MÁS



Pilar estratégico colaboradores	57
Conformación del equipo	58

## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI Y OTROS



Índice de contenidos GRI	106
Índice de gráficos	122
Índice de tablas	124



## SEMBRANDO CON ORGULLO

- ▲ Crecimiento del 39% en operaciones de desembolso para pequeños productores
- ▲ El Banco generó valor económico por \$2,5 billones
- ▲ Apertura de 7 nuevas oficinas y 95 puntos Banco Agrario más Cerca



## Acerca de este informe

102-50 102-52 102-54 102-56

El presente informe consolida la gestión realizada por el Banco Agrario de Colombia durante 2017 en línea con el Plan estratégico “Enfoque 2020”. 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.

Considerando que la razón de ser del Banco Agrario es financiar actividades que contribuyan al desarrollo rural y promueven la productividad agropecuaria, el Banco, presenta su gestión a través de seis capítulos que reflejan las acciones desarrolladas para ser el principal aliado financiero de los clientes y contribuir en el desarrollo rural colombiano.

El primer capítulo, “Sembrando con Orgullo” realiza un resumen de la entidad con los hechos más relevantes que se configuran como los primeros pasos que está realizando, para ser el Banco para atender el nuevo país del posconflicto. El segundo, “El Compromiso es con Todos” hace referencia al contexto rural colombiano y la estrategia sostenible que adelanta. El capítulo tercero y cuarto “Cada vez más cerca a los clientes” y “Juntos hacemos mas” exponen respectivamente las principales acciones trabajadas durante el año para satisfacer a los clientes con ofertas de valor y fortalecer el talento humano.

El quinto, “Por un campo sostenible” refleja los resultados de la estrategia sostenible en materia social, ambiental y económica. Y, por último, el sexto capítulo muestra cómo el Banco Agrario de Colombia acogió y desarrolló el presente informe atendiendo los parámetros del Ministerio de Hacienda y la Superintendencia Financiera, al igual que siguiendo los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI), incluyendo adicionalmente el Suplemento Sectorial para Servicios Financieros. Con ello responde a 90 de los 131 contenidos GRI\*, teniendo en cuenta la materialidad de la organización.

Este documento consolida el informe de gestión presentado a la Junta Directiva y al Presidente de la Asamblea General de Accionistas y el informe de sostenibilidad. En esta medida, 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 informe se ha elaborado de conformidad con la opción Esencial de los Estándares GRI.



## Mensaje del Presidente

102-14 102-15



### Nuestro aporte a la paz

Por: Luis Enrique Dussán López

Desde mediados del año 2016, vengo desempeñándome como Presidente del Banco Agrario de Colombia. En esta oportunidad, quisiera contarles lo que desde el Banco venimos haciendo para contribuir al desarrollo rural y la productividad agropecuaria del país.

Acorde con nuestro propósito de fortalecer la profundización financiera en el sector agropecuario, durante 2017 nos enfocamos en redirigir nuestras acciones hacia los sectores y segmentos clave para el desarrollo rural colombiano, promoviendo con ello el cierre de la falla del mercado para proveer de servicios financieros a los pequeños productores ubicados en áreas rurales. Los resultados fueron satisfactorios. Sobrepasamos el millón de créditos en saldo de cartera para los pequeños productores por valor de \$5,1 billones, logramos incrementar en 39% el número de operaciones de crédito dirigidos a pequeños productores agropecuarios. Este segmento recibió \$2,1 billones durante el año, lo cual implicó un incremento de 21% frente a un decrecimiento del 3% en este segmento de las otras entidades financieras. Así mismo, nos fortalecimos en el sector agropecuario primario;

el valor de los desembolsos de crédito para este sector aumentó en 9% y alcanzó un valor de \$2,6 billones.

### Crecimiento del 39% en operaciones de desembolso para pequeños productores agropecuarios

Para lograr estos resultados contamos con nuevos asesores integrales, para que sean más de 1.000 colaboradores del Banco los encargados de recorrer nuestro país ofreciendo soluciones financieras a nuestros campesinos. Este equipo se encarga de visitar a los campesinos y, gracias a nuestras herramientas de trabajo en campo, recogen la información esencial para la originación de los créditos. Con la aplicación de la metodología Mega, basada en el conocimiento del cliente y de sus necesidades, ya son 22 oficinas que cuentan con la herramienta AgroBAC. Gracias a ello logran generar mayor efectividad en la originación de las solicitudes de crédito agropecuario de pequeños productores.

En aras de contribuir a que el Estado colombiano recupere la presencia pacífica en el territorio y se genere mayor inclusión y acceso a servicios financieros, extendimos de manera importante nuestros puntos de atención en el territorio nacional. Así, realizamos la apertura de 7 oficinas, dejamos listas otras 21 y abrimos 95 oficinas extendidas “Banco Agrario más Cerca”, que nos permiten hacer presencia en nuevos lugares, en ellos, el Banco brinda atención directa a través de asesores integrales y nuestros aliados prestan los servicios transaccionales. Con ello cubrimos el 81% de las zonas más afectadas por el conflicto armado y de esta manera logramos hacer presencia en el 74% de los municipios de Colombia, mientras el resto del sistema financiero únicamente llega al 48%; al sumar el número de puntos bajo los cuales brindamos atención con corresponsales bancarios, extendimos nuestra atención al 96% de los municipios de Colombia.

Instalamos 102 nuevas oficinas: 7 tradicionales, dejamos listas otras 12 y abrimos 95 oficinas extendidas del esquema “Banco Agrario más Cerca”



Ahora bien, para quienes prefieran acceder a nuestros servicios sin tener que desplazarse, lanzamos nuestra nueva banca virtual y la aplicación celular, totalmente renovadas y con más funcionalidades. Con nuestro programa de educación financiera, logramos pasar de 22 mil a 833 mil habitantes rurales capacitados, superando ampliamente la meta de 600 mil personas; en el desarrollo de esta iniciativa, mediante brigadas especiales se hizo presencia en los espacios territoriales de reincorporación, generando canales con la población que se reincorpora a la vida civil, así como con personas del programa de erradicación de cultivos ilícitos.

**Nuestro programa de educación financiera pasó de 22 mil a 833 mil habitantes rurales capacitados, superando la meta de 600 mil personas.**

En adición a lo anterior, como apoyo a la política de desarrollo de las comunidades de las zonas rurales del país, entregamos 8.753 soluciones de vivienda durante 2017. De esta manera, hemos asignado recursos, durante el Gobierno del Presidente Santos, por valor de \$ 2,3 billones para atender a más de 133 mil hogares del sector rural en los 32 departamentos.

Nuestro enfoque hacia el pequeño productor y la cadena de valor agropecuaria, así como la rentabilización de los demás segmentos nos ha llevado a revisar nuestro foco de trabajo. En esta medida hemos reducido nuestra presencia en nichos que no son estratégicos para el Banco. La situación anterior llevó a que durante 2017 nuestro saldo de créditos vigentes no se haya incrementado en el agregado. Nuestro saldo de cartera fue de \$12,9<sup>1</sup> billones, un 2% menos que en 2016. No obstante, el saldo de cartera de desarrollo rural pasó de \$9,8 a \$10,3 billones. Así mismo, incrementamos nuestro número de clientes con crédito a 1,1 millones, de los cuales el 82% presentan actividades del agro o sector rural. Estos resultados confirman nuestro compromiso con el campo colombiano.

<sup>1</sup>Valor del capital de la cartera

Ahora bien, el año que acabamos de transitar no fue fácil. El país redujo su crecimiento económico, con efectos importantes sobre la inversión y el consumo. De manera paralela, en el sector financiero agregado los niveles de morosidad del público financiero se aumentaron en 37% ubicándose en 4,24% ; en el caso del Banco Agrario, el indicador de cartera vencida presentó un aumento del 27%, al pasar del 5,9% al 7,5%. Para enfrentar estas dificultades el Banco emprendió un plan de choque de cartera que involucra estrategias desde la originación hasta el cobro; además premió en 2017 el buen comportamiento de los pequeños productores a través del producto Agrolisto, renovándoles sus créditos a tasas preferenciales sin requerir trámites previos, lo cual nos permitió reducir el indicador antes mencionado en este segmento.

**En 2017, el Banco premió el buen comportamiento de los pequeños productores a través del producto Agrolisto, renovándoles sus créditos a tasas preferenciales sin requerir trámites previos**

Adicionalmente, durante 2017 fortalecimos el gobierno, las temáticas y las funciones asociadas a la gestión de activos y pasivos, con lo cual robustecimos esta herramienta para la toma de decisiones efectivas frente a la administración de la estructura del balance y la gestión de riesgos estructurales. Con ello promovemos el crecimiento equilibrado del Banco y mejoramos nuestra capacidad de respuesta a las fluctuaciones de la política monetaria. Así mismo, con base en las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito, definimos los segmentos por medio de los cuales se mide y se controla el apetito de riesgo.

Como resultado del ejercicio cerramos el año con utilidades de \$361 mil millones. Si bien esta cifra es inferior a la de 2016 en 24,4%, cabe resaltar que el año tampoco fue fácil para el Sistema Financiero que disminuyó sus utilidades en 33,7% frente a 2016. También es importante mencionar



que nuestra relación de rentabilidad sobre patrimonio (ROE) de 15,5%, es superior a la del promedio del sector financiero (10,5%).

Como resultado del ejercicio cerramos el año con utilidades de \$361 mil millones

Durante 2017 se presentó entre los medios de comunicación discrepancias sobre las posibilidades que tendría el Banco Agrario de recuperar un crédito otorgado a la empresa Navelena en 2015, la cual contaba con participación accionaria de Odebrecht. Dado que tanto la sostenibilidad como la credibilidad y reputación del Banco son elementos fundamentales para la administración, siempre aseguramos que el crédito estaba plenamente garantizado y no ahorramos esfuerzos por realizar las acciones legales pertinentes. Con base en las diferentes gestiones realizadas, amparadas en las garantías del contrato de crédito original, fueron girados al Banco Agrario \$156.894 millones (correspondientes a \$120.000 millones de capital prestado y \$36.894 millones de intereses corrientes y de mora), con lo cual se salda la deuda de dicha empresa con el Banco.

En cuanto a las calificadoras de riesgos, BRC Investor Services S.A. SCV, por noveno año consecutivo, nos ratificó las calificaciones AAA en deuda de largo plazo y BRC 1+ en deuda de corto plazo, así mismo, la Agencia Calificadora Internacional Fitch Ratings nos ratificó las calificaciones BBB y F2 en deuda en moneda extranjera en el largo y corto plazo respectivamente.

Se obtuvo la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la nueva versión de la norma (9001:2015), a la vez que se renovaron de los Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información, y la de Empresas Familiarmente Responsable, lo cual permite continuar implementando buenas prácticas en nuestros procesos.

Como parte del fortalecimiento institucional, nos propusimos desde 2016 cerrar en un lapso de tres años las brechas que tenemos frente al mercado

en términos de política salarial e infraestructura física. Para ello, se realizó un trabajo de nivelación de salarios con la media del mercado que favoreció a más del 53% de los colaboradores en este primer año y se iniciaron las adecuaciones físicas de nuestras oficinas en territorio.

Se realizó un trabajo de nivelación de salarios con la media del mercado que favoreció a más del 53% de los colaboradores en este primer año y se iniciaron las adecuaciones físicas de nuestras oficinas en territorio

Todos estos resultados los obtuvimos gracias al compromiso y esfuerzo de nuestros colaboradores, que constituyen uno de nuestros pilares estratégicos. Para ellos, además de la nivelación, se desarrollaron iniciativas de gran importancia: se promovió al personal del Banco, lo cual permitió que el 60% de las vacantes generadas se cubrieran con personal interno, incluyendo niveles directivos; se ajustó el procedimiento de selección del talento humano; se realizó la nivelación interna con base en criterios justos y objetivos de acuerdo con la antigüedad, el nivel de educación y el desempeño; adicionalmente, se cursaron las etapas requeridas para vincular a la planta de personal a 593 personas contratadas bajo modalidad de temporal. Como resultado de estas y otras iniciativas, el indicador de ambiente laboral cerró de acuerdo con Great Place To Work en 72,4, con una mejora de 1,7 puntos frente al año 2016, resultado superior al promedio del sistema financiero.

Para el Banco la sostenibilidad forma parte del corazón de la estrategia, tanto que hemos denominado uno de los pilares estratégicos "Sostenibilidad", que involucra las dimensiones económica, social y ambiental. En éste último aspecto, el Banco ha venido realizando diversos esfuerzos, dentro de los cuales se incluye el seguimiento a las líneas de financiamiento verde, así como en la medición de la huella de carbono, que presentó una disminución del 21% respecto a su medición inicial ocurrida en 2014.





El año 2018 se avecina con grandes retos. El Banco deberá continuar apoyando el desarrollo rural en la etapa de consolidación de la paz en medio de un ambiente económico nacional de bajo crecimiento en Colombia. Para ello, se encuentra perfeccionando un nuevo modelo de atención y relacionamiento más ajustado a las necesidades del campo, que se sustenta en nuevas herramientas que permiten profundizar el conocimiento de las diversas actividades agropecuarias. Con este se espera contener fuertemente el vencimiento de la cartera y atender de manera más oportuna a los productores que se encuentren en dificultades por el clima y demás factores exógenos. Así mismo, continuaremos acercándonos a nuestros clientes a través de nuevas oficinas tanto tradicionales como “Banco Agrario más cerca” y nuevos medios digitales.

Cordialmente,

**LUIS ENRIQUE DUSSAN LÓPEZ**  
Presidente Banco Agrario de Colombia



## Ejercicio de materialidad

102-42 102-43 102-44

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 nueve asuntos materiales, a partir de los diálogos sostenidos con los grupos de interés, elementos que se detallarán en el apartado de estrategia corporativa.

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.



En 2017, el Banco revisó las expectativas de dos grupos de interés en particular Colaboradores y Clientes, pues son pilares estratégicos de la organización, con el propósito de validar sus opiniones respecto a cada asunto material, el resultado permitió conocer las percepciones y a través de una valoración cuantitativa establecer su impacto.

Durante 2018, extenderá las sesiones de diálogo a los demás grupos de interés, de tal forma que pueda ser construida la matriz de materialidad a partir de la priorización que se realice de los asuntos relevantes.





## Hechos relevantes del 2017

Gráfico N° 1 Principales logros 2017



## Valor económico generado, distribuido y retenido

201-1

El Banco contribuye al desarrollo social y es fuente de riqueza en los entornos donde realiza sus operaciones de diferentes formas: contribuyendo con el pago de impuestos, impulsando la contratación de proveedores, creando valor a sus clientes y colaboradores, así como generando beneficios a los accionistas.

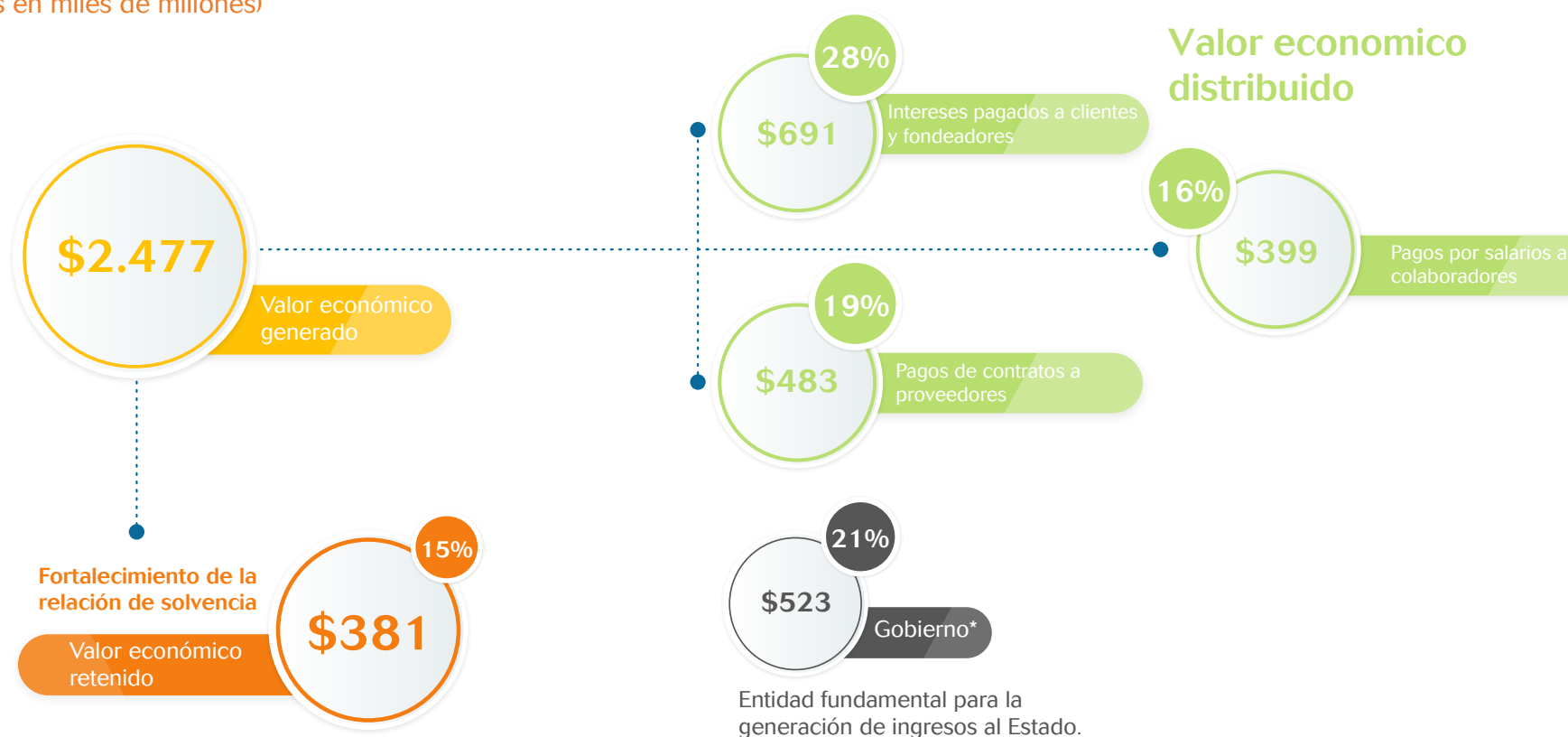
Con su operación, el Banco Agrario genera y distribuye valor. Durante 2017 el Banco Agrario generó \$2,5 billones, de los cuales el 86,5% provino a través del cobro de intereses y 10,6% por las comisiones netas. El 15% del valor generado fue retenido para fortalecer su relación de solvencia. Con ello se distribuyeron \$2 billones dirigidos a los principales grupos de interés, a través de intereses pagados a clientes 28%, Estado 21%, Colaboradores 16% y Proveedores 19%; el Banco en 2016 fue la tercera empresa que más ingresos le generó al Estado y para 2017 continúa siendo un gran líder en transferencia de recursos.



Para los accionistas, el Banco ha destinado una distribución de las utilidades obtenidas en 2017 de \$180 mil millones, esto con el fin de impulsar los planes estratégicos de crecimiento del Banco y fortalecer la relación de solvencia.

Luego de distribuir a nuestros grupos de interés, retenemos el 15%, correspondiente a provisiones (deterioro neto), depreciaciones y amortizaciones, así como a las reservas con las que buscamos impulsar los planes estratégicos de crecimiento del Banco y fortalecer la relación de solvencia.

Gráfico N° 2 Valor Económico Generado  
(Cifras en miles de millones)



\*Gobierno= Impuestos (14%) + Dividendos (7%). Dividendos 2018 aprobados en la Asamblea General de Accionistas celebrada el 22 de Marzo de 2018. Los egresos por impuestos incluyen el impuesto de renta y otros impuestos (Industria y comercio, predial, GMF, entre otros).  
Fuente: Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos: Vicepresidencia Financiera. Cifras en miles de millones.



## Sobre el Banco Agrario

### ¿Quién es el Banco Agrario?

102-1

El Banco Agrario de Colombia es la entidad financiera del Estado que presta servicios bancarios al sector agropecuario y rural. Está vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Entre las entidades financieras, cuenta con la mayor presencia en los municipios de Colombia y es la que mayor acceso al financiamiento brinda a los pequeños productores del sector agropecuario.

### ¿Qué hace?

Trabaja articuladamente con otras entidades del sector para promover el desarrollo rural, facilitando la inclusión financiera e incentivando la productividad y competitividad de los productores agropecuarios.

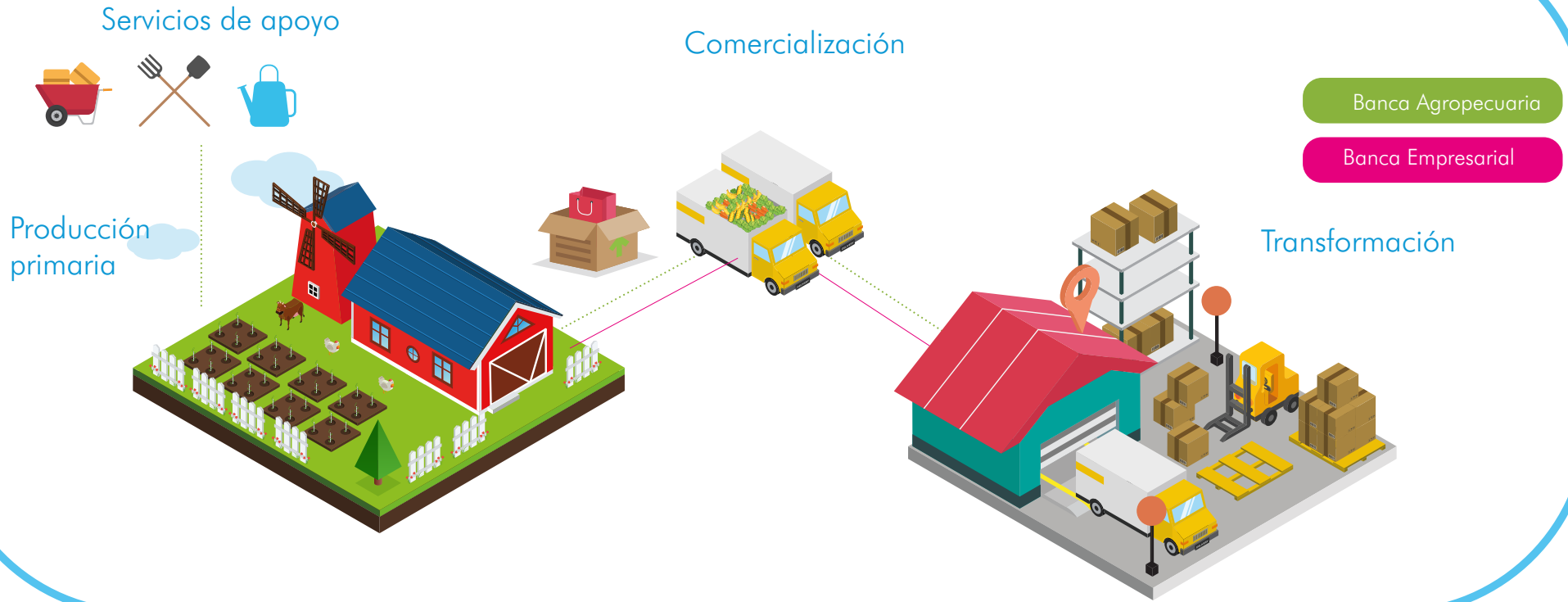
Ofrece productos de ahorro y crédito, así como servicios bancarios orientados principalmente a atender las necesidades rurales. Su oferta de valor, integra tres elementos: cercanía a partir de la experiencia y conocimiento del sector agropecuario, oportunidad para apoyar con recursos justo en el momento que se requiere y acceso al financiamiento a través de sus canales presenciales y alternos que cubren todo el territorio nacional.

### ¿A quién atiende?

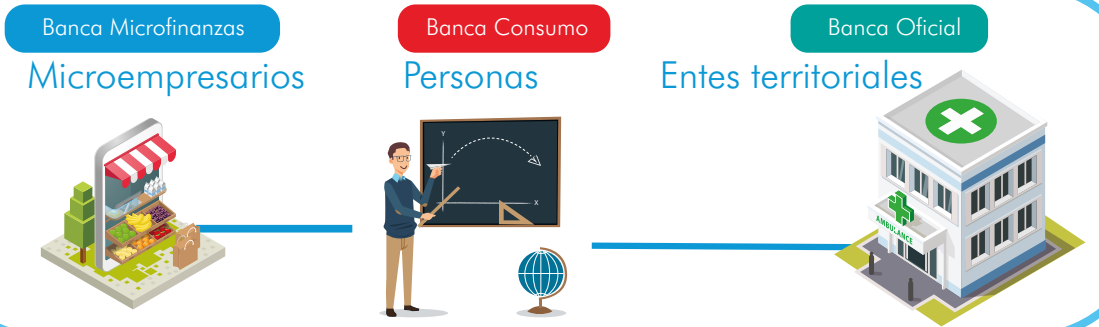
El foco del Banco Agrario es la atención de todas aquellas personas naturales o jurídicas ya sean pequeñas, medianas o grandes, que en el desarrollo de su actividad agropecuaria participan directamente en uno o más eslabones de la cadena agropecuaria y agroindustrial (producción, transformación y comercialización) o que prestan servicios de apoyo o realizan actividades rurales.



## Cadena agropecuaria



## Ruralidad



Número de clientes activos	3.424.475
Número de clientes convenio	1.703.252
Número de clientes crédito	1.062.282
% Jóvenes (menores de 30 años)	15%
% Pequeños productores	83%
% Mujeres	42%

## Canales de atención





### ¿Dónde está ubicado?

102-3 102-4 102-6

La sede principal del Banco se encuentra en la ciudad de Bogotá en la carrera 8 No.15 – 43. Cuenta con 757 oficinas y 5.318 corresponsales bancarios que permiten el cubrimiento del 96% de los municipios del país.

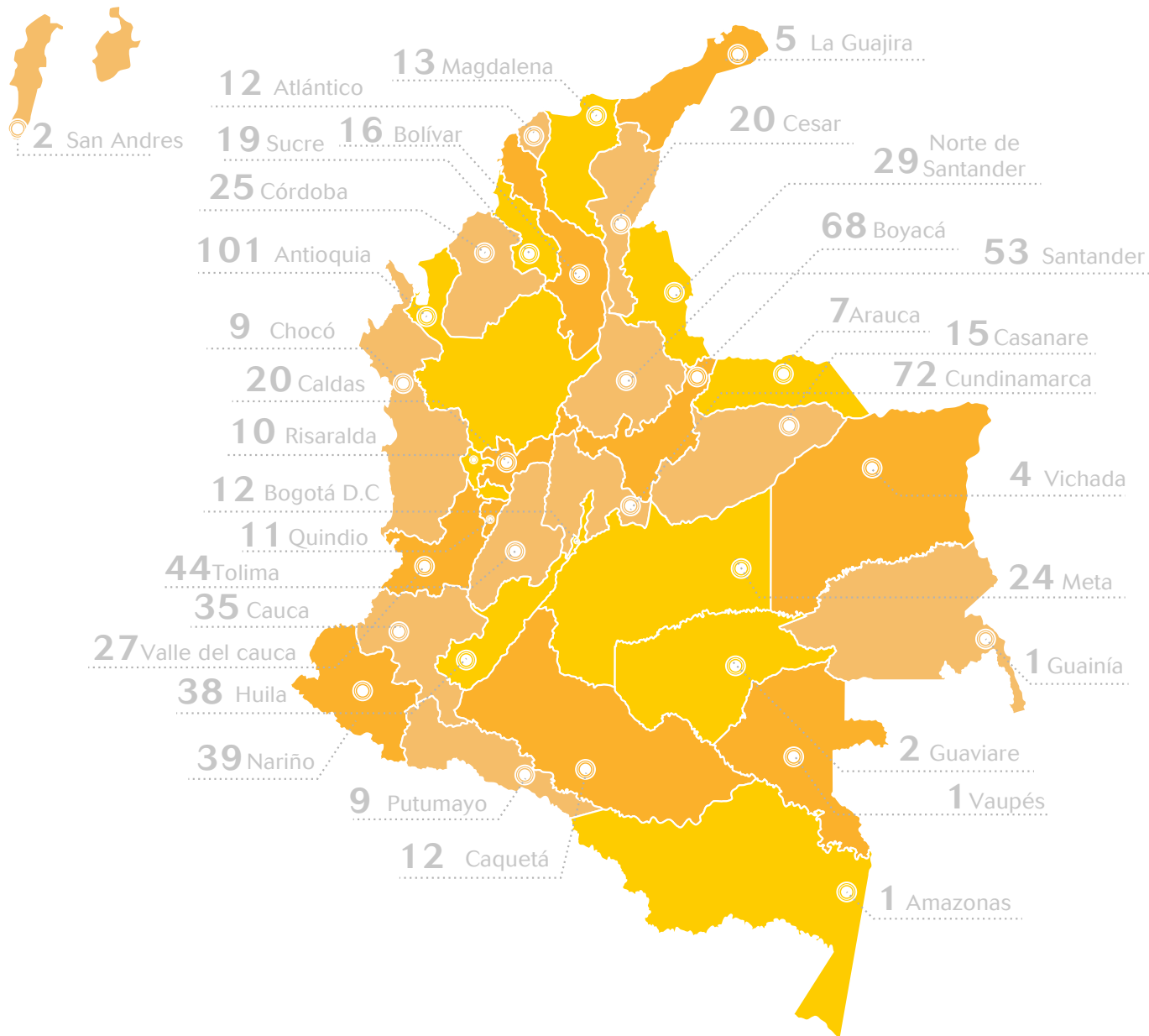
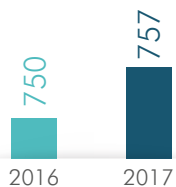
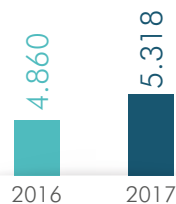


Gráfico N° 4 Presencia en el país

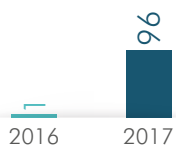
#### Oficinas



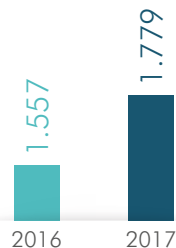
#### Corresponsales bancarios



#### Banco Agrario más cerca



#### Cajeros automáticos





## El Banco Agrario en números

102-7

Gráfico N° 5 Tamaño del Banco  
(\* Valores en billones de pesos)



## Gobierno Corporativo

El principal accionista 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.

## Estructura de Gobierno

102-18 102-19 102-26

La estructura de gobierno la conforman los siguientes órganos de dirección: la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva y la Administración. Los organismos de vigilancia y control son: la Superintendencia Financiera, la Contraloría General de la Nación y en la estructura corporativa, la Revisoría Fiscal y la Oficina de Auditoría Interna.

Adicionalmente hacen parte de la estructura de gobierno: los comités de Junta Directiva y comités internos, las políticas, los estatutos, códigos, reglamentos y demás procedimientos institucionales que comunican las normas que debe seguir la organización.

Gráfico N° 6 Estructura de Gobierno



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 de acuerdo a la ejecución del plan de negocios y planeación estratégica del Banco.





La Junta Directiva es el máximo órgano de dirección estratégica, encargado de orientar la política general. En el marco de sus competencias, desarrolla un rol decisivo en la formulación estratégica, al igual que sus objetivos estratégicos y misionales que, de acuerdo a la legislación colombiana, se encuentren alineados a las políticas de orden nacional.

La Junta Directiva está conformada por el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o su delegado, el Ministro de Hacienda y Crédito Público

o su delegado, un representante del socio mayoritario, un representante del Gobierno Nacional y cinco miembros independientes.

La Junta Directiva está conformada por nueve miembros, cinco 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.

Tabla N° 1. Conformación Junta Directiva Banco Agrario de Colombia

	Miembros principales	Delegados
Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural	Juan Guillermo Zuluaga	
Ministro de Hacienda y Crédito Público	Mauricio Cárdenas Santamaría	Andrés Mauricio Velasco Martínez
Representante del Accionista Mayoritario	Luis Fernando Mejía Álzate	
Representante del Gobierno Nacional	Rafael Pardo Rueda	
Miembro Independiente	Antonio Gómez Merlano	
Miembro Independiente	César Negret Mosquera	
Miembro Independiente	Alonso Castellanos Rueda	
Miembro Independiente	Jorge Julián Trujillo Agudelo	
Miembro Independiente	Jesús María Oviedo	

La Presidencia de la Junta Directiva, según lo describen los Estatutos Sociales del Banco, será ejercida por el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su ausencia por el Ministro de Hacienda y Crédito Público. No obstante, en ausencia de estos, podrá designarse a cualquiera de sus miembros. En este orden, es de anotar que ningún miembro de la Junta Directiva hace parte de la Alta Gerencia del Banco.

La diversidad de la Junta Directiva entendida como un factor heterogéneo que busca impactar de manera positiva la gestión y resultados del Banco, está presente en las cualidades profesionales de cada uno de los miembros, acorde con su planeación.



**Juan Guillermo Zuluaga**  
**Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural**

Administrador Público egresado de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y Administrador de Empresas, especialista en Gerencia de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Se desempeñó en la etapa final del primer mandato del Presidente Juan Manuel Santos, como Ministro del Interior. Fue Secretario Social y de Participación de la Gobernación del Departamento del Meta y miembro de la Junta Directiva del Comité de Vivienda. Ha sido Concejal, Gobernador encargado del Meta y Alcalde de Villavicencio. Igualmente, se desempeñó como Director de Seguimiento y Evaluación de los Acuerdos de Paz de la Presidencia y fue nombrado como Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural en octubre de 2017.

**Mauricio Cárdenas Santamaría**  
**Ministro de Hacienda y Crédito Público**  
**Fecha Ingreso: Decreto No. 1847 del 3 de septiembre de 2012**

Economista, egresado de la Universidad de los Andes, con Maestría en Economía de la misma Universidad, y cuenta con un doctorado PhD de la Universidad de California, Berkeley. Se ha desempeñado como: Consultor del BID y de la IFC; Presidente de la Titularizadora Colombiana; Director del Departamento Nacional de Planeación; Director de la Iniciativa para América Latina, Brookings Institution, Washington D.C.; Ministro de las carteras de Transporte y de Desarrollo Económico. Adicionalmente, cuenta con una amplia experiencia académica, tras su paso como Instructor Department of Economics de la Universidad de California, Berkeley; Profesor visitante del Center for International Development de la Universidad de Harvard; Profesor del Departamento de Economía de la Universidad de los Andes y autor de múltiples publicaciones y artículos en la materia. Actualmente, se desempeña como Ministro de Hacienda y Crédito Público.

**Luis Fernando Mejía Álzate**  
**Representante del Accionista Mayoritario**  
**Fecha Ingreso: octubre de 2014**

Economista egresado de la Universidad de los Andes, con Maestría en Economía de la misma Universidad; adicionalmente, cuenta con estudios de Maestría Doctorado en Economía de la Universidad de Chicago.

Se ha desempeñado como Consultor e Investigador Junior del Banco de la República; Consultor del Ministerio de Hacienda y Crédito Público; Research Fellow en el Banco Interamericano de Desarrollo EUA y Director General de Política Macroeconómica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Cuenta con experiencia académica como Lecturer and Teaching Assistant de la Universidad de Chicago; Profesor Titular Profesor Complementario de la Universidad de los Andes. Dentro de sus trabajos de investigación se encuentran: "Multi-Input-Output Firm sin International Trade", "Large Crises and Input-Output Adjustments: some Evidence from Manufacturing", "Formalizando la Informalidad Empresarial en Colombia", "Entrepreneurship and Interest Rate Shock sin a Small Open Economy", "Systemic Sudden Stops: The Relevance of Balance Sheet Effects and Financial Integration" y "On the Empirics of Sudden Stops". Actualmente, se desempeña como Director del Departamento Nacional de Planeación.

**Rafael Pardo Rueda**  
**Representante del Gobierno Nacional**  
**Fecha Ingreso: mayo de 2017**

Economista egresado de la Universidad de Los Andes, con estudios en Planeación Urbana y Regional en el Instituto de Estudios Sociales, en La Haya (Holanda), y Relaciones Internacionales en la Universidad de Harvard (Estados Unidos). En el sector público se ha desempeñado como Ministro de Trabajo, Ministro de Defensa Nacional, Senador de la República de Colombia, Director del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, Consejero de Paz y Director del Plan Nacional de Rehabilitación. En el sector privados se desempeñó como Director de CM&



y RCN Televisión y Profesor de la Universidad de Los Andes, y en el ámbito internacional, fue Asesor del Secretario de la OEA. Actualmente, es el Alto Consejero para el Posconflicto, Derechos Humanos y Seguridad.

**Antonio Gómez Merlano**  
**Miembro Independiente**  
**Fecha Ingreso: abril de 2017**

Abogado y Especialista en Ciencias Socioeconómicas de la Pontificia Universidad Javeriana, con amplio recorrido en el sector público, desempeñando cargos como Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Gerente General del Incora, Procurador Segundo Delegado para la Contratación Estatal, Procurador Séptimo Delegado ante el Consejo de Estado, Secretario General del Ministerio de Gobierno con funciones de Viceministro, Subgerente Financiero del Instituto Técnico Territorial. En el sector bancario, fue Secretario General y Presidente encargado del Banco Popular y presidente de FINDETER. Actualmente, se desempeña como Arbitro del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Bogotá, en el área Administrativa, Económica y Financiera y fue Profesor de Hacienda Pública de sociedades y políticas agrarias.

**César Negret Mosquera**  
**Miembro Independiente**  
**Fecha Ingreso: 06 de abril de 2017**

Abogado, egresado de la Universidad del Cauca, con especializaciones en Derecho Administrativo de la Universidad del Rosario y en Derecho Notarial y Registral de la Universidad Externado de Colombia. Se desempeñó como Profesor de derecho Administrativo de la Universidad del Cauca, Gerente de la Lotería del Cauca, Director Regional del ICBF en el Cauca, Subdirector del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, Subjefe de Gabinete y Asesor Especial de la Secretaría General de la OEA, Gobernador del Cauca, Representante de la Cámara por suscripción electoral del Cauca, Notario 30 del Círculo Notarial de Bogotá, Liquidador inscrito ante la Superintendencia de Sociedades, Árbitro ante la Cámara de Comercio de Bogotá. En el sector financiero

Vicepresidente de recursos humanos del Banco Popular y Vicepresidente Administrativo de Coltefinanciera. Miembro de la junta directiva de Findeter.

Actualmente, se desempeña como Conjuez del Consejo de Estado y Socio de la firma Negret abogados y consultores.

**Alonso Castellanos Rueda**  
**Miembro Independiente**  
**Fecha Ingreso: abril de 2017**

Bachelor of Business Administration Master of Business Administration de la Universidad de Miami. Cuenta con amplia experiencia en el sector financiero, como lo evidencia su trayectoria profesional como: Consultor de Arthur Andersen & Co (Hoy Accenture-Bogotá), Gerente Comercial y Operativo de Bancolombia, Subgerente Financiero de Carbones del Caribe S.A., Presidente encargado de la Corporación Financiera del Oriente S.A., Oficial de Inversiones de la Corporación Financiera Internacional del Grupo Banco Mundial, Vicepresidente Financiero de Avianca S.A., Socio de Ernst & Young S.A.S., Managing Director de Broadspan S.A., Vicepresidente Financiero de Bancoldex, también cuenta con experiencia en diversas Juntas Directivas. Actualmente, se desempeña como Presidente de Capital Corp S.A.

**Jorge Julián Trujillo Agudelo**  
**Miembro Independiente**  
**Fecha Ingreso: abril de 2017**

Administrador de Negocios de la Universidad EAFIT, con una vasta experiencia en el sector financiero donde se ha desempeñado como Presidente del Banco Comercial Antioqueño - Bancoquia, Vicepresidente del Banco Santander en Colombia, Vicepresidente Ejecutivo en Invercrédito y Subgerente del Banco Citibank en Medellín. Igualmente, se destaca su experiencia como Miembro de Junta en entidades como: Colseguros, Bancafé, Banco Superior, ANIF, CISAS.A., Almacenes Éxito S.A. y Coljuegos. Actualmente, es el Socio Consultor de Valor & Estrategia S.A.



**Jesús María Oviedo**  
**Miembro Independiente**  
**Fecha Ingreso: abril de 2017**

Administrador de Empresas Honoris Causa de la Universidad Cooperativa de Colombia. Se ha desempeñado como Presidente del Consejo de Redacción de la Editora Surcolombiana–Diario La Nación, Director Nacional de The King English, Gerente Propietario de Everfit, recibiendo condecoraciones al Mérito Empresarial, Mérito Ciudadano y Trayectoria empresarial, Miembro de la Junta Directiva de la Promotora Regional de Audiovisuales, Industria Cacaotera del Huila –Tolimax S.A., la sociedad Espacio & Mercadeo y Fundador de la Escuela Tecnológica de Neiva. Actualmente, se desempeña como Presidente del Grupo Jom Internacional.

**Andrés Mauricio Velasco Martínez**  
**Delegado del Ministro de Hacienda y Crédito Público.**

Economista egresado de la Pontificia Universidad Javeriana, con Maestría en Economía de la misma Universidad; adicionalmente, adelantó una Maestría en Economía y estudios del doctorado en la Universidad de Oxford. Ha sido miembro del equipo de inflación y de la Unidad de Investigaciones del Banco de la República; Investigador Junior de FEDEDESARROLLO, fue Director General de Política Macroeconómica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Cuenta con experiencia académica como Profesor de Macroeconomía en diversas universidades del país, tales como la Universidad de los Andes, Universidad del Rosario, Universidad de la Sabana y Pontificia Universidad Javeriana. Actualmente, se desempeña como Viceministro Técnico del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La administración, se encarga de ejecutar las decisiones de la asamblea y de la Junta Directiva y diseñar los programas que debe desarrollar el Banco para lograr el cumplimiento de su estrategia.

Para profundizar en aspectos claves y 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

De forma complementaria, 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.

Los Estatutos Sociales del Banco prevén que la Junta Directiva puede delegar en el Presidente, los comités, funciones propias de la Junta Directiva siempre que por su naturaleza puedan ser delegadas. Así mismo, el parágrafo del artículo 35 establece la figura de la delegación para las atribuciones propias del Presidente, quien también podrá delegarlas a los empleados del Banco.

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.

Adicionalmente, los Comités de Apoyo como el de Auditoría y Financiero y de Riesgos mensualmente revisan la información más detallada sobre el comportamiento del Sistema de administración de riesgos, eventos materializados y planes de acción, con el propósito de evaluar e impartir directrices a la organización sobre medidas y controles a adoptar o trasladar temas de especial relevancia a la Junta Directiva.

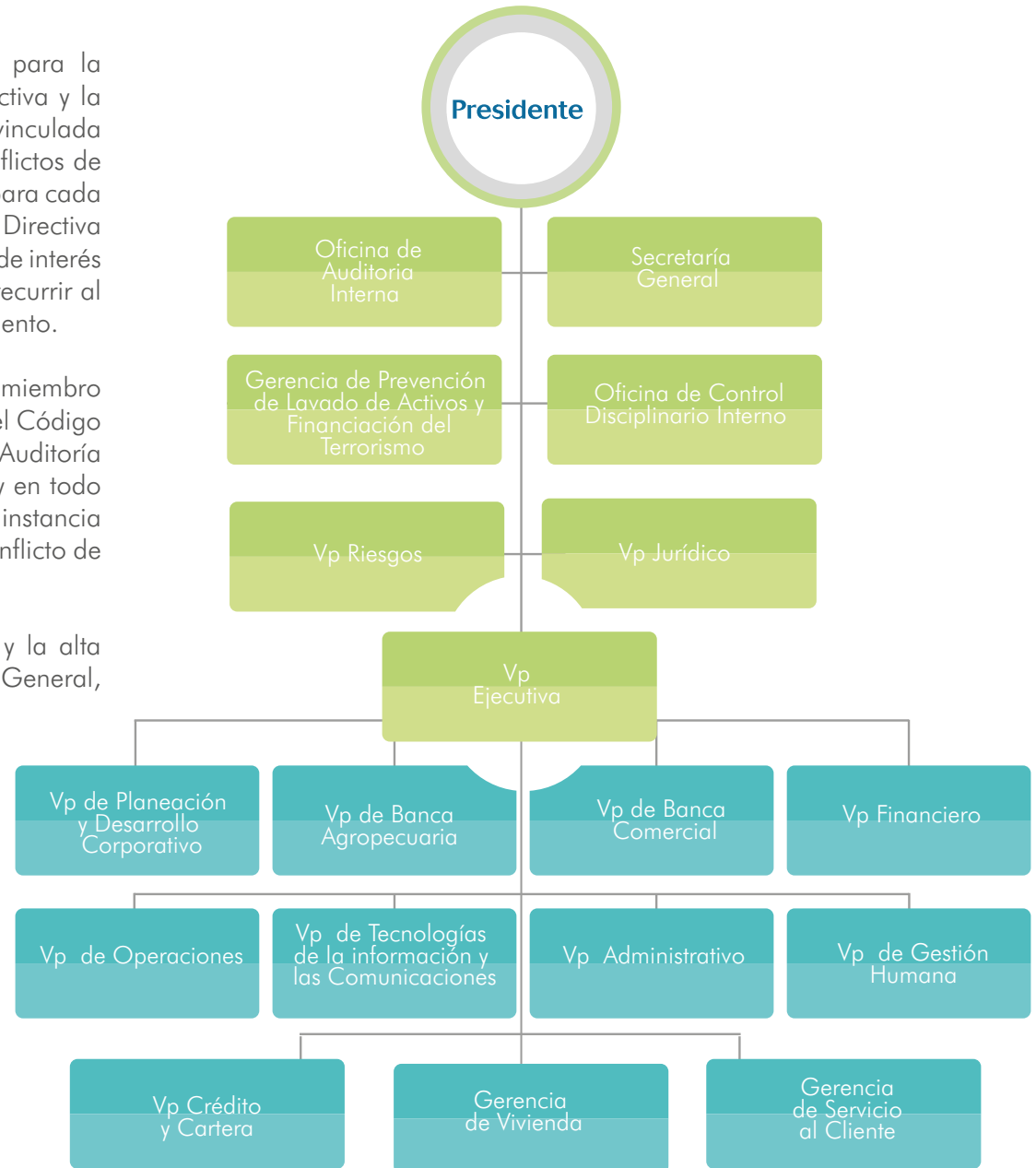


El Código de Buen Gobierno consagra las reglas generales para la administración de los conflictos de interés a nivel de Junta Directiva y la Administración, a todo nivel, y determina el concepto de parte vinculada con su respectiva clasificación. Por otro lado, señala que los conflictos de interés serán administrados por las reglas especiales establecidas para cada una de las instancias. De esta manera, 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, el cual 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 de Colombia la última instancia a la cual se recurrirá en caso de no ser resuelta la situación del conflicto de interés por las instancias mencionadas.

La administración se encuentra conformada por la Presidencia y la alta gerencia que la componen 12 vicepresidencias y la Secretaria General, con la siguiente estructura organizacional.

Gráfico N° 7 Estructura administración del Banco





## Modificaciones con relevancia en el gobierno corporativo

El Banco Agrario de Colombia, continúa ajustando su actuar a las buenas prácticas de gobierno corporativo recomendadas por la Superintendencia Financiera de Colombia. Durante 2017, el Banco avanzó en los siguientes temas:

### Elección y delegación de miembros de la Junta Directiva

» Como resultado de cambios al interior del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se realizó la nueva designación de estos dos miembros que conforman la Junta Directiva en representación de los ministros encargados de las carteras mencionadas.

» Así mismo, se llevó a cabo por parte de la Asamblea General de Accionistas, la elección de tres de los cinco miembros independientes que componen este órgano de dirección.

» Con los cambios realizados, quedó conformado el equipo de los nueve miembros de la Junta Directiva que orientan el direccionamiento estratégico del Banco.

### Sucesión de cargos de Alta Dirección

» Se culminó el proceso de sucesión de tres cargos de la alta gerencia (Vicepresidentes Comercial, Jurídico y Tecnología de la información y las comunicaciones, el proceso de búsqueda y selección se adelantó con el apoyo de las empresas Amrop Top Management y CP Group Latam Colombia Limitada.

### Realización de la Asamblea de Accionistas

» En la Asamblea Extraordinaria celebrada el once (11) y catorce (14) de diciembre de 2017, los accionistas fueron enterados de la inhabilidad

sobreviniente que recayó en el Revisor Fiscal del Banco representado por la firma PricewaterhouseCoopers - PwC Ltda., tras ser sancionados por la Contraloría General de la República en un proceso de responsabilidad fiscal. Por estos hechos y ante la imposibilidad legal de continuar con la firma, la Asamblea de Accionistas decidió elegir a la firma KMPG como Revisor Fiscal para el periodo 2018.

## Ética y transparencia

102-17 205-1

Uno de los valores corporativos del Banco es la transparencia, que se expresa con la veracidad y claridad con la cual los colaboradores del Banco gestionan a diario la operación, así como, comunica los resultados a los diferentes grupos de interés a través de los espacios de rendición de cuentas.



### Comité de Ética

» El Banco implementó el Comité de Ética encargado de fijar las políticas con relación a los valores y pautas de comportamiento de los colaboradores.

» Con el propósito que se conviertan en replicadores al interior de la organización y se genere transformación, colaboradores de diferentes niveles fueron capacitados en temas de buenas prácticas de gobierno corporativo.

### Línea transparente

» El Banco cuenta con la línea de atención de transparencia y acceso a la información pública 018000 971414. Ésta 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 2017 se recibieron 583 llamadas.



### Revisoría fiscal

» La revisoría fiscal del Banco para el periodo 2017 fue realizada por la firma PricewaterhouseCoopers - PwC Ltda. Para el período 2018 se eligió a la firma KPMG como Revisor Fiscal.

### Fortalecimiento proceso de selección

» Se reestructuró el proceso selección permitiendo mayor participación, transparencia y oportunidad en el cubrimiento de las vacantes. La participación involucra la realización de ofertas laborales para todos los cargos a través del portal web, de tal forma que tanto funcionarios como personas externas que quieran aplicar, deben postularse vinculando su hoja de vida y aplicando al cargo publicado. Las convocatorias serán internas, externas y mixtas, esta última combina candidatos internos y externos.

» Con la aplicación de esta modalidad, fueron cubiertos 423 cargos de planta con personas externas y 627 empleados del Banco que obtuvieron el primer puesto en las convocatorias lograron una promoción.

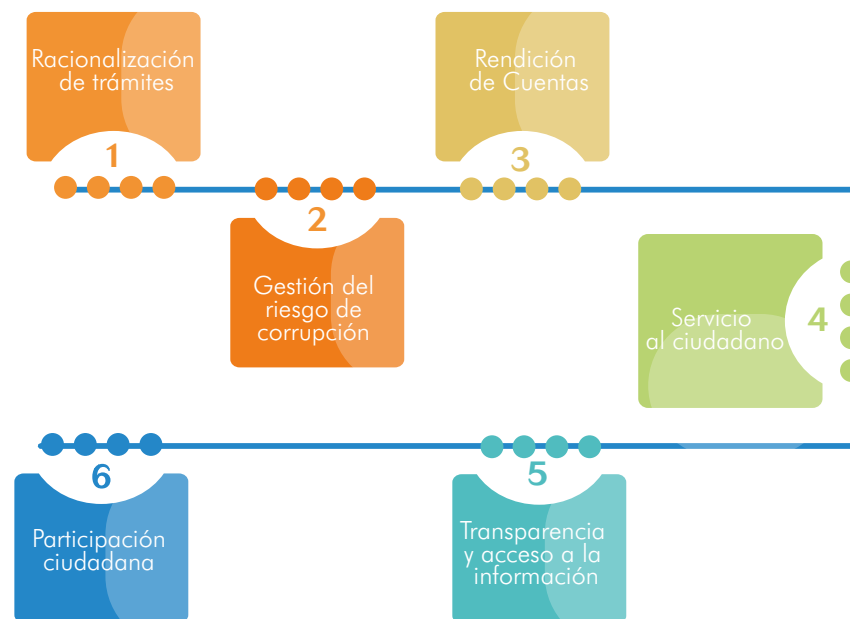
El 60% de las vacantes se cubrieron con colaboradores internos.

### 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 de la Presidencia de la Republica, la cual presenta seis componentes (Gráfico 8). Así, busca la racionalización de trámites, enfocado en simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar los trámites; la mitigación 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 N° 8 Componentes plan anticorrupción

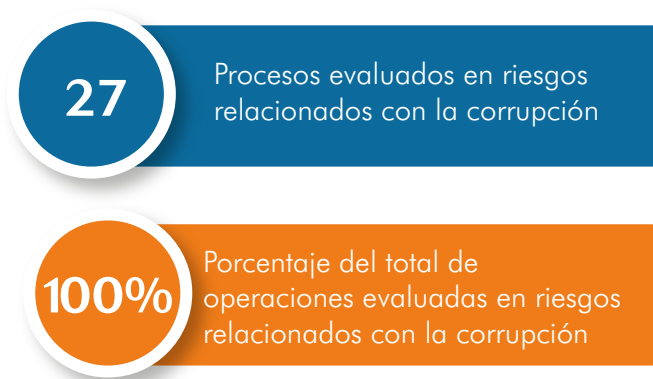


» La estrategia de lucha anticorrupción formulada por el Banco Agrario en 2017, incluyó la generación de un diagnóstico inicial de la situación del Banco en relación con el cumplimiento de los requerimientos de la Ley de transparencia y derecho al acceso de información pública, 1712 de 2014, a partir del cual se identificaron las brechas, se estructuraron los planes de trabajo y se asignaron responsables para la gestión de cada uno de los componentes.



» Adicionalmente en cumplimiento de la Ley 1474 de 2011, se implementó el sistema para administrar los riesgos de corrupción de la Entidad, se publicaron las políticas y procedimientos, y se generó la matriz y perfil de riesgos de la Entidad.

### Gráfico N° 9 Operaciones evaluadas en riesgos de corrupción



### Control Disciplinario Interno

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

En 2017, fueron sancionados 209 funcionarios, lo cual llevó a 60 personas a ser destituidas de la entidad 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 94%.

### Sistema integral de riesgos

102-29 102-30 201-2 FS-2 FS-5

Entendiendo la importancia de los riesgos dentro de la organización, el Banco trabaja en la administración y gestión de su sistema integral de riesgos a través de los cuales implementa metodologías que están fundamentadas y estructuradas en estándares internacionales. Con ello genera credibilidad y valor a las partes interesadas y asegura la sostenibilidad y rentabilidad en el largo plazo.

Para la evaluación de los procesos de gestión del riesgo en temas económicos, ambientales y sociales, es la Junta Directiva quien tiene la función de aprobar las políticas de riesgo, manuales, metodologías del sistema integrado de riesgos. También es la encargada de la aprobación de recursos para el adecuado desarrollo del sistema de administración de riesgos, analizar los reportes sobre los niveles de exposición, sus implicaciones y las actividades relevantes para su adecuada administración y evaluar las recomendaciones y correctivos sugeridas.

El Banco con base en las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito, definió los segmentos por medio de los cuales se mide y se controla el apetito de riesgo, La Junta Directiva mediante el Acta 625 del 17 de octubre de 2017 aprobó los límites de exposición y de pérdida tolerada para cada uno.

Dada la exposición al riesgo por los cambios en el comportamiento del mercado, el Banco desarrolló en su sistema de administración de riesgos de mercado (SARM), un esquema de límites de concentración respecto a las posiciones en deuda privada en los portafolios de inversiones, permitiendo tener un control sobre la exposición del Banco en otras entidades del sector financiero local.

Aprobó un cambio en la metodología para establecer el valor en riesgo interno, la cual se basa en modelos de VaR histórico, que permiten tener un mayor nivel de confianza y ajuste a los diferentes portafolios del Banco y realizó el monitoreo al cumplimiento de límites y señales.





Realizó la actualización de cupos de crédito para operaciones de Tesorería y participó en la definición de temas propios de riesgo en la negociación de los contratos ISDA (Asociación Internacional de Swaps y Derivados), los cuales son necesarios para realizar operaciones de derivados con entidades del exterior.

Adoptando las buenas prácticas sugeridas por el AMV (Autorregulador del Mercado de Valores), respecto a las conductas de mercado de divisas, implementó el monitoreo en el mercado de divisas de las posturas de compra y venta

En cuanto al sistema de administración de riesgo de liquidez (SARL) el Banco, continuó con el seguimiento a la gestión del libro bancario y de tesorería respecto a la administración de políticas y límites de exposición a factores asociados con la gestión de riesgo de liquidez.

Generó el procedimiento para el cálculo del indicador de corto plazo por moneda, cumpliendo con ello, lo establecido por la Superintendencia Financiera como por el Banco de la Republica. Actualizó el plan de contingencia de liquidez, el cual tiene por objetivo fijar límites de tolerancia que permiten: determinar el momento adecuado para la activación del plan y evaluar las acciones que pueden tener el mayor efecto en caso de que la situación real llegue a acercarse a alguna de las situaciones adversas planteadas.

Durante 2017, el Banco mantuvo actualizado su perfil de riesgo operativo, mediante la actualización de los mapas de riesgos de los 28 procesos, análisis que tuvo en cuenta los informes de entes de control, los eventos materializados, así como cambios en los procesos.

Reforzando el compromiso que debe existir por parte de los colaboradores y proveedores con la gestión de riesgos El Banco, realizó jornadas de verificación a oferentes y proveedores sobre el cumplimiento contractual frente a la ejecución de controles que mitigan riesgos inherentes y desarrolló

un plan de capacitación a toda la Entidad en materia de riesgo operativo y continuidad del negocio.

El plan de continuidad, que busca mantener la operación crítica del Banco ante eventos de interrupción, fue probado bajo escenarios de indisponibilidad de infraestructura física en la modalidad programados e inesperados, para lo cual se coordinaron 413 ejercicios de los cuales el 86% arrojaron resultados exitosos.



De igual forma, se realizaron actividades de sensibilización con colaboradores, se actualizó el análisis de impacto al negocio - BIA Estratégico con el fin de identificar nuevos procesos críticos y se evaluó el plan de continuidad del negocio en los proveedores críticos.

En 2017, se obtuvo un aumento en la participación de los ejercicios al plan de continuidad operativo, evidenciando una disminución de ejercicios no ejecutados de 53 en el 2016, a 17 ejercicios en el año 2017, se incrementó el nivel de maduración de los ejercicios realizados pasando de 82% en eficacia en 2016 a 86% en 2017.

El Banco, en el desarrollo de las políticas relacionadas con el sector rural y agropecuario, ha identificado unos grupos de riesgos que pueden influir en la sostenibilidad de la organización en sus dimensiones económica, sociales o ambiental.



- » Riesgo en precio: orientación sobre los posibles escenarios del precio de los diferentes productos agropecuarios para detectar potenciales variaciones de rentabilidad en cada uno de los proyectos.
- » Riesgo social y político: impacto en la carga tributaria y las exenciones de las diferentes políticas establecidas gubernamentalmente.
- » Riesgos biológicos y sanitarios: generación de alertas sobre posibles pérdidas provocadas en diferentes cultivos por algún tipo de agente biológico que pueda disminuir su producción o su rendimiento.
- » Riesgo de mercado: estimación de la variación en los ingresos operativos y de los costos variables de los diferentes sectores, a partir del comportamiento de los principales factores macro y microeconómicos.
- » Riesgo seguridad y orden público: generación de alertas por posibles riesgos de los proyectos productivos desarrollados en áreas o zonas con índices de seguridad altos.
- » Riesgo climático: identificación de los diferentes factores que inciden en la variabilidad climática (precipitación, temperatura, etc.) que pueden afectar directamente los indicadores de rendimiento de los diferentes sectores agropecuarios.

Para la evaluación de riesgos ambientales propios de la operación, el Banco, realiza la verificación de la existencia de soportes de normas ambientales y sanitarias de los proyectos que financia y solicita la información catastral y conceptos de autoridades ambientales frente a los proyectos.

En 2017, el Banco, realizó capacitaciones a colaboradores sobre lineamientos para administrar riesgos ambientales en proyectos de inversión con potencial de causar impactos ambientales relevantes, así como en requisitos para financiar actividades de minería, y desarrolló sesiones de sensibilización sobre generalidades de riesgos ambientales en el sector financiero.

En cuanto a la gestión de la seguridad de la Información, elemento de gran importancia para la gestión que realiza el Banco, en 2017, amplió la cobertura de la información de los computadores que se conectan a la red, con ello, busca analizar los datos que son transmitidos por protocolos no seguros (HTTP, FTP y SMTP) hacia la internet y correos electrónicos, mejorando la identificación y monitoreo de los eventos que se presentan.

Se estabilizó el monitoreo sobre la infraestructura central y aplicaciones del Core Bancario y se establecieron nuevas reglas de monitoreo para identificar las acciones que ejecutan los usuarios administradores de las plataformas que puedan poner en riesgo la seguridad de la información.

Para fomentar la cultura en seguridad de la información y ciberseguridad, el Banco realizó 80 jornadas de capacitación y sensibilización, actualizó el procedimiento de gestión de incidentes de seguridad para el tratamiento de la información comprometida por la pérdida o robo de equipos de cómputo y continuó con la gestión de bloqueo de URL y correos maliciosos con su respectivo reporte al Centro Cibernético de la Policía Nacional, entidad del gobierno que compendia información de delitos informáticos, incidentes de seguridad de la información y ciberseguridad.

Como control frente a los ataques cibernéticos (ransomware) presentados en 2017 en el mundo, ninguno de los cuales se dirigió al Banco, realizó actividades de: depuración de usuarios autorizados para uso de medios removibles, bloqueo temporal de envío de correo a dominios externos y restricción de acceso a páginas en internet.

**Detectó y desactivó veinticuatro amenazas de modalidades de fraude phishing, malware, vishing, aplicación móvil no autorizada, dominio similar y oferta de empleo del dominio @bancoagrario.gov.co.**



Como complemento a lo anterior, realizó pruebas de vulnerabilidades técnicas y ethical hacking para fortalecer la seguridad de la infraestructura tecnológica, y ejecutó pruebas de ingeniería social a los colaboradores y proveedores.

### 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 1083 de 2015 del Sector de Función Pública) y el modelo Empresas Familiarmente Responsable (efr 1000). Estos sistemas operan bajo los lineamientos definidos en cada una de las normas relacionadas y se encuentran alineados con los objetivos estratégicos del BAC.

El monitoreo del SIGYC se realiza mediante el fomento del autocontrol y la ejecución de evaluaciones periódicas a los elementos diferentes sistemas que lo componen. Para el caso del Sistema de Control Interno, de acuerdo con las evaluaciones realizadas por la Oficina de Auditoría Interna se obtuvo un resultado de 3,2 y para la Revisoría Fiscal para la vigencia 2017, no se evidenciaron deficiencias significativas que hubieran impedido lograr los objetivos del mismo.

Para el Caso de los Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información, EFR y Gestión de Calidad, en 2017 se renovaron las certificaciones que permiten continuar implementando buenas prácticas en los procesos del Banco. Es importante resaltar que, para el caso del Sistema de Gestión de Calidad, se obtuvo la certificación bajo la nueva versión de la norma (9001:2015).

Dentro de las principales acciones asociadas a mejorar la efectividad del Sistema de Control Interno se destacan:

- » Mejora en el plan de inducción de los funcionarios.
- » Fortalecimiento de la cultura de gestión de riesgos en los funcionarios del Banco.
- » Identificación y documentación de los riesgos de los proyectos y definición de los controles asociados.

En 2017, el indicador de mejora continua (que mide la oportunidad y efectividad en la gestión de los planes de acción sobre debilidades detectadas) cerró en 98,4%, cerca de 5,4 puntos porcentuales por encima del resultado obtenido en 2016. Las acciones con mayor impacto en este resultado fueron:

- » Cambios en los procedimientos de auditoría interna y mejora continua.
- » Inclusión del indicador de mejora continua en los tableros tácticos de las Vicepresidencias y gerencias del Banco.





### 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.
- » 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 2016, 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 2016, no cambió con relación al año 2015, en el cual se emitió opinión sin salvedades.

### Manifiestos legales

El Banco Agrario de Colombia S. A, no presenta eventos desfavorables, ni favorables que sean producido al cierre del 31 de diciembre 2017 y la fecha de autorización para su publicación por la Asamblea.





La remuneración de la Junta Directiva es una facultad que le corresponde fijar al Ministro de Hacienda y Crédito Público<sup>2</sup> y que actualmente asciende a 4,5 SMMLV de honorarios por sesión. Al cierre del 31 de diciembre de 2017 se han pagado como honorarios a los miembros de Juntas Directiva \$1.079 millones. Los Honorarios son originados por la asistencia a cada una de las sesiones programadas por el Banco.

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 por beneficios a corto plazo durante el 2017 ascendió a \$4.556 millones frente a \$4.609 millones al 31 de diciembre de 2016. El Banco no tiene establecido otro tipo de beneficios para los empleados. Durante los períodos antes mencionados, el Banco les otorgó préstamos bajo las línea 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 2016.

- » 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.

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 2017, 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.

<sup>2</sup> Establecido 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



## EL COMPROMISO ES CON TODOS

- ▲ La gran locomotora del crecimiento en 2017 fue el sector agropecuario
- ▲ El sector agropecuario se proyecta con un crecimiento de 1,1%, cifra inferior a la de 2017
- ▲ Megameta: alcanzar al 2020 un saldo de cartera para el desarrollo rural de \$15 Bn



## Entorno Económico

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en 2017 volvió a mostrar un ritmo de expansión inferior al de años previos, reflejando en gran medida que el proceso de ajuste estructural del gasto, producto por el choque petrolero de 2014 (caída de los precios internacionales del petróleo), continuó durante este año. En efecto, la información disponible de PIB en 2017<sup>3</sup> apunta a un crecimiento cercano al 1,5%, que es un ritmo de expansión inferior al 2% de 2016. Por el lado de la demanda, gran parte de este resultado se explica por un menor crecimiento del gasto de los hogares, el cual se habría expandido a tasas del orden de 1,6% en 2017, por debajo del 2,1% del año anterior, y también por el pobre desempeño de las exportaciones, las cuales se habrían contraído por segundo año consecutivo. El comportamiento de la inversión fija mejoró en 2017 y su expansión habría sido cercana al 1%, contrastando con la caída de 3,6% registrada en 2016. El crecimiento del gasto público se calcula se ubique alrededor de 3,6%, superior al 1,9% del año previo, pero jalónado al alza por el efecto del ciclo político (año preelectoral).

Por el lado de la oferta, la gran locomotora del crecimiento en 2017 fue el sector agropecuario, el cual se recuperó de los efectos negativos que tuvo la producción en 2016 como consecuencia del fenómeno climático de “El Niño”. Con la información disponible a la fecha, se calcula que el crecimiento del sector en 2017 habría sido cercano al 5,1%, muy superior a la pobre expansión de apenas 0,5% registrada en 2016. Los subsectores agropecuarios de mayor crecimiento, según la clasificación de cuentas nacionales, habrían sido el de otros cultivos agrícolas sin café (7,8%), el pecuario (4,2%) y el cafetero (3%), mientras que el subsector de silvicultura se habría contraído por tercer año consecutivo (-3,2%). El sector de servicios financieros fue el segundo de mayor crecimiento en 2017 con un crecimiento estimado de 3,7%, pero es importante señalar que su ritmo de expansión se moderó frente al 4,9% de 2016, resultado de la menor dinámica de los créditos y la reducción del margen financiero durante este año. Por su parte, los sectores de minas y energía, industria y

construcción registraron contracciones del orden de 5,3%, 0,7% y 0,2%, respectivamente, y fueron los sectores que más jalónaron a la baja el crecimiento económico.

### La gran locomotora del crecimiento de la economía del país fue el sector agropecuario

Bajo este contexto, la tasa de desempleo nacional continuó su tendencia alcista y cerró en 9,4%, desde el 9,2% del año anterior, pero se mantiene en un solo dígito y cerca de sus niveles naturales que se calculan alrededor del 9%. La tasa de cambio, en su promedio anual, se apreció hasta niveles de \$2.950, casi \$100 por debajo de los \$3.052 que en promedio registró en 2016. Este comportamiento del tipo de cambio se sustenta en gran medida por: i) el incremento de los precios internacionales del petróleo y su positiva contribución a los términos de intercambio de la economía; y ii) el ajuste que sigue mostrando el desbalance externo de la cuenta corriente del país, el cual se redujo hasta niveles cercanos del 3,6% del PIB, frente al 4,5% del año previo. La inflación al consumidor se desaceleró en 2017 hasta niveles del 4,09% anual, desde el 5,8% de 2016, algo que se explica en parte por las presiones desinflacionarias que sigue generando la debilidad del crecimiento de la demanda interna, pero también por la corrección que registraron los precios de los alimentos, los cuales se ajustaron a la baja en medio de la normalización de la oferta agrícola en 2017. Lo anterior permitió al Banco de la República intensificar el ciclo de recortes en su tasa de referencia y llevarla hasta niveles de 4,75%, inferior en 275 puntos básicos al nivel de 7,5% al que se ubicó al cierre de 2016.

<sup>3</sup>A la fecha, las cifras de crecimiento del PIB en 2017 se calculan con la información disponible de enero a septiembre.



En el contexto internacional, el crecimiento de la economía mundial se aceleró en 2017 hasta niveles del orden de 3,6%, según cálculos del Fondo Monetario Internacional (FMI), superando de esta forma la expansión de 3,2% registrada en 2016. Gran parte de este mejor comportamiento de la economía global se explica por el buen desempeño que tuvieron las economías avanzadas, especialmente las de EEUU y la Eurozona. Las economías de mercados emergentes también mostraron alguna mejora este año en su ritmo de expansión, aunque en menor intensidad frente a lo observado en las economías desarrolladas. Bajo este contexto, el crecimiento de los principales socios comerciales de Colombia en 2017 fue del orden de 0,9% según cálculos internos. Este resultado, si bien mejora el crecimiento nulo de 2016, continuó reflejando poca expansión que explica en parte el bajo desempeño de las exportaciones colombianas.

**La desaceleración económica tocó fondo en 2017 y se espera que en 2018 el crecimiento sea mayor. Sin embargo, dicha recuperación será muy gradual.**

Las tasas de referencia de los principales bancos centrales del mundo continuaron cerca de sus mínimos históricos, así como las tasas de interés de largo plazo de los bonos soberanos. El proceso de normalización monetaria de la Reserva Federal en EEUU continuó en 2017. La autoridad monetaria elevó su tasa de referencia 75 puntos básicos hasta el rango 1,25% - 1,5% y además anunció el desmonte de su programa de reinversiones de vencimientos que mantuvo en máximos históricos su balance de activos en los últimos años. Sin embargo, esta postura menos laxa de la Reserva Federal contrasta con las fuertes inyecciones de liquidez (y tasas de referencia en niveles cercanos al 0%) que mantienen otros bancos centrales importantes del mundo desarrollado, tales como el Banco Central Europeo, el Banco de Japón y el Banco de Inglaterra.

### Expectativas 2018

Según las estimaciones del Banco, el crecimiento de la economía colombiana en 2018 sería de 2,1%, superior al 1,5% de 2017, pero todavía lejos de los niveles óptimos de crecimiento estimados alrededor del 3,5%. Esta recuperación esperada se explica en gran medida por una expectativa de mejor desempeño de la inversión fija, especialmente la ligada a la construcción de edificaciones y al sector petrolero. La inversión ligada a la construcción de infraestructura vial se recuperaría en medio de una mayor ejecución de los varios cierres financieros de obras de 4G que se tienen a la fecha, aunque su impacto se espera que sea moderado, pues algunos riesgos ligados a la reciente degradación a grado especulativo de la nota crediticia de bancos comerciales aliados a la financiación de las 4G, y también a los crecientes niveles de corrupción en el país, podrían generar retrasos en la ejecución de varios proyectos que ya tienen cierres financieros. Las exportaciones netas también apoyarían un mayor crecimiento económico el próximo año, en medio de un contexto donde la expansión de la economía mundial, y la de los socios comerciales de Colombia, se vaticina que sea mayor frente al de 2017. El gasto de los hogares registraría tasas de expansión ligeramente superiores frente a las observadas en 2017, algo que está asociado al impulso que eventualmente tendría el consumo privado como consecuencia de las reducciones de tasas de interés que ejecutó el Banco de la República en 2017.

Para el sector agropecuario se proyecta un crecimiento de 1,1%, inferior al crecimiento de 2017. Casi en su totalidad, esta expectativa se sustenta por el menor crecimiento que tendría el sector de cultivos agrícolas diferentes al café, en el cual el efecto de una elevada base de comparación de 2017 (fuerte aumento de la producción) implica una importante corrección en su tasa de expansión. No obstante, las caídas en los precios de varios productos de la oferta agrícola interna, y también de los precios de materias primas agropecuarias en los mercados internacionales, imponen un riesgo bajista sobre la capacidad de expansión del sector en su conjunto. El sector cafetero también moderaría su ritmo de expansión en 2018, especialmente por los riesgos asociados a la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno





de “La Niña”. En contraste, el sector pecuario sí podría mostrar un mayor crecimiento como resultado de: i) un mayor gasto de bienes no durables por parte de los hogares, que impulsaría el consumo de productos como la carne, huevos, leche, etc.; y ii) el fin del ciclo de retención de hembras en el ganado vacuno, lo cual generaría un incremento en la producción.

Se proyecta una menor dinámica de los precios al consumidor y se estima que la inflación cierre el año 2018 en 3,5%. Esto permitiría que el Banco de la República continúe recortando su tasa de intervención hasta niveles del 4,3% o menos, según la dinámica de la economía lo vaya exigiendo. Para el tipo de cambio peso-dólar, se pronostica un promedio año de \$2.975, ligeramente superior a los \$2.950 de 2017, algo que en su totalidad se explica por: i) el estrés que podría originar en el mercado local los crecientes riesgos fiscales de los últimos 2 años, que elevarían la prima de riesgo del país; y ii) el aumento previsto de los tipos de interés en EEUU, que mantendrá presiones al alza sobre la cotización del dólar en los mercados internacionales y iii) el riesgo político inherente en el proceso de elecciones presidenciales que suele acarrear algunas presiones devaluacionistas sobre la moneda local. No obstante, se espera que los precios internacionales del petróleo en 2018 registren un promedio superior al de 2017, en gran medida soportados por una mayor demanda de crudo derivada del mayor crecimiento económico mundial, lo cual supone una presión revaluacionista importante sobre el peso que contrarrestaría en alguna medida las presiones al alza en el tipo de cambio que los factores explicados anteriormente podrían generar.

## Ruralidad en Colombia

Las iniciativas desarrolladas en el año 2014, como la Misión para la Transformación del Campo, encabezada por el Departamento Nacional de Planeación que identificó las estrategias hacia las cuales deben ser dirigidas las políticas para el desarrollo rural y agropecuario para ayudar a la transformación del campo, y Censo Nacional Agropecuario, que permitió conocer las condiciones de vida de la población campesina, algo que no se hacía desde hace 47 años, contribuyeron a que se conozca con mayor precisión cuál es el tamaño de la ruralidad del país.

El ejercicio desarrollado por la Misión para la Transformación del Campo propuso una nueva clasificación de la ruralidad definiendo diferentes grados dentro de ella, la cual aparte de identificar las relaciones entre las ciudades y el campo, busca definir la población objetivo para la implementación de los programas dentro de la política de desarrollo y agropecuario, y da pautas para el diseño de políticas diferenciadas para lo rural, este nuevo concepto conlleva a que la población colombiana que vive en zonas rurales ascienda de 23,7% a 30,4%, al pasar de 11,3 a 14,5 millones de personas<sup>4</sup>.

Los resultados del Censo Nacional Agropecuario mostraron entre otros aspectos, que el 82% de los cultivos agrícolas representan el 6,3% del área rural dispersa, lo que equivale a 7,1 millones de hectáreas, y, que la forma de tenencia predominante es propia. En cuanto a la situación de capacidad técnica y crediticia de los productores agropecuarios informó que un 11% del total de productores solicitó crédito durante un año, con un nivel de aprobación de 89,6%. Adicionalmente permite evidenciar que existen 2,7 millones de productores en Colombia, de los cuales, 724 mil son residentes en el área rural dispersa censada<sup>5</sup>.

De acuerdo con el documento de la Misión para la Transformación del Campo, existe gran disparidad en las condiciones de bienestar entre las ciudades y las zonas rurales. Los ingresos de los productores campesinos

<sup>4</sup> Documento Misión para la transformación del campo. Autor Departamento Nacional de Planeación diciembre 2014. Definición categorías de ruralidad

<sup>5</sup> DANE Censo Nacional Agropecuario 2014



son menores que el ingreso de los asalariados del campo, debido a su limitación para acceder a activos productivos como tierra, crédito, tecnología, y riesgo. El 36% de los hogares rurales tienen acceso a la tierra, aunque en cantidades insuficientes para alcanzar un nivel de vida adecuado<sup>6</sup>.

El 11% de la población rural puede considerarse como clase media, y el 89% es casi pobre o vulnerable, lo que genera alta probabilidad de caer en pobreza. La desigualdad en la distribución del ingreso es menor en las zonas rurales que en las ciudades, y la desigualdad en la distribución de la propiedad rural es alta, al encontrarse dentro del orden de 0,8-0,9 del coeficiente de Gini. La situación de las mujeres del campo, es peor que la de los hombres rurales.

Los instrumentos de la política rural y agropecuaria implementados no han sido suficientes para lograr resultados económicos y sociales del sector rural que permitan superar la brecha frente a las zonas urbanas, persisten vacíos en materia de vías terciarias, asistencia técnica y vivienda rural entre otras.

Pese a estas condiciones, la participación del sector agropecuario en el total de la economía se ha mantenido en los últimos años alrededor del 6% y para 2017 ha recuperado participación llegando a 6,3%. En cuanto a la población ocupada, la participación del sector agropecuario en el total nacional es del 17%, sin embargo, en los centros poblados de zonas rurales y rural disperso, la rama agropecuaria es la que domina como fuente de ocupación en la población activa con una participación de 63,8%.

---

<sup>6</sup> Documento Misión para la transformación del campo. Autor José Antonio Ocampo. Octubre 2014. Capítulo Diagnóstico.





## Sistema bancario

### Desempeño

Como resultado de las diferentes estrategias de expansión realizadas por la Banca en los últimos años, el sector tiene una cobertura del 100% a nivel territorial para realizar transacciones, gracias a la amplia presencia geográfica, por medio de la disponibilidad de 6.447 oficinas, 15.291 cajeros, 98.543 corresponsales y 381.960 datafonos<sup>6</sup>.

No obstante, luego de alcanzar una gran cobertura en el país, la Banca se enfrenta a retos de mejorar el acceso de los colombianos a los productos bancarios (como cuentas de ahorros y créditos), mediante la creación de nuevos productos financieros apalancados en el uso de nuevas tecnologías dada la regulación favorable para cerrar las brechas entre cobertura y uso de servicios financieros.

Tabla N° 2 Balance General Sistema Bancario  
(Cifras en miles de millones)

	Dic-15		Dic-16		Dic-17	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
<b>Activo</b>	<b>504.681</b>	<b>14,15</b>	<b>548.195</b>	<b>8,62</b>	<b>581.459</b>	<b>6,07</b>
Cartera de Créditos Neta	336.089	15,30	375.387	11,69	394.733	5,15
Portafolio de Inversiones Netas	110.636	12,89	106.710	(3,55)	121.416	13,78
Otros	57.956	10,14	66.098	14,05	65.310	(1,19)
<b>Pasivo</b>	<b>437.327</b>	<b>15,08</b>	<b>475.122</b>	<b>8,64</b>	<b>505.403</b>	<b>6,37</b>
Instrumentos Financieros a costo amortizado	373.115	12,22	413.961	10,95	441.714	6,70
Créditos Bancos	42.858	31,50	41.602	(2,93)	43.229	3,91
Otros	21.353	42,75	19.559	(8,40)	20.460	4,60
<b>Patrimonio</b>	<b>67.354</b>	<b>8,47</b>	<b>73.073</b>	<b>8,49</b>	<b>76.056</b>	<b>4,08</b>
Cartera Bruta	351.620	15,35	394.424	12,17	418.604	6,13
Índice de Cartera Vencida (%)	2,82	(2,68)	3,09	9,59	4,24	37,20
Cubrimiento de Cartera Vencida (%)	156,62	3,69	156,17	(0,29)	134,48	(13,89)
Índice de Cartera en Riesgo (BCDE) (%)	6,51	1,56	7,83	20,20	9,88	26,22

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Variación Anual.

<sup>7</sup>Cifras al I semestre de 2017.



En el Sistema Bancario, los instrumentos financieros a costo amortizado registraron un incremento anual a diciembre de 6,70%, con una participación de 87,4% dentro del pasivo; por su parte los créditos de bancos crecieron anualmente 3,91% y participaron con 8,6% en el total del pasivo. Como consecuencia, el pasivo total registró un aumento anual de 6,4%.

Teniendo en cuenta lo anterior, el activo registró un crecimiento anual de 6,1% a diciembre de 2017, en donde el portafolio de inversiones influyó significativamente con un crecimiento anual de 13,8%, mientras que la cartera de créditos neta creció 5,2% y mantiene una participación dentro del total del activo de 67,9%.

En términos de riesgo, el índice de cartera vencida total presentó un continuo deterioro en lo corrido del año, exhibiendo un aumento de 1,15 puntos porcentuales y ubicándose en un nivel de 4,24%; asimismo, el de calidad aumentó 2,05 puntos porcentuales cerrando en un indicador de 9,9%; es de señalar, que desde el año 2010 el Sistema Bancario no presentaba un indicador de cartera vencida en niveles superiores al 4%.

Por su parte, el patrimonio registró un crecimiento del 4,08% respecto al año anterior, alcanzando un saldo de \$76,1 billones y con una variación de \$3,0 billones.

Tabla N° 3 Estado de Resultados Sistema Bancario  
(Cifras en miles de millones)

	A Dic-15		A Dic-16		A Dic-17	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
Ingresos Financieros	39.465	15,17	51.741	31,11	53.591	3,58
Ingresos Portafolio de Inversiones	4.015	(3,67)	5.510	37,23	4.174	(24,25)
Ingresos Cartera de Crédito	35.450	17,78	46.231	30,41	49.418	6,89
Egresos Financieros	13.107	26,63	21.674	65,36	21.705	0,14
<b>Margen de Intermediación</b>	<b>26.358</b>	<b>10,22</b>	<b>30.067</b>	<b>14,07</b>	<b>31.887</b>	<b>6,05</b>
Otros Ingresos Operacionales Netos	9.503	21,84	12.537	31,93	10.895	(13,10)
<b>Margen Financiero</b>	<b>35.861</b>	<b>13,08</b>	<b>42.604</b>	<b>18,80</b>	<b>42.782</b>	<b>0,42</b>
Deterioro Neto	6.696	29,55	9.118	36,17	12.329	35,21
<b>Margen Financiero despues de Deterioro</b>	<b>29.164</b>	<b>9,87</b>	<b>33.486</b>	<b>14,82</b>	<b>30.453</b>	<b>(9,06)</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>16.680</b>	<b>3,55</b>	<b>18.646</b>	<b>11,78</b>	<b>20.369</b>	<b>9,24</b>
Gastos de Personal	6.682	13,01	7.601	13,77	8.100	6,56
Gastos Generales	9.999	(1,93)	11.045	10,46	12.269	11,08
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>12.484</b>	<b>19,62</b>	<b>14.840</b>	<b>18,87</b>	<b>10.084</b>	<b>(32,05)</b>
Impuestos	2.848	13,50	3.199	12,35	2.372	(25,87)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>9.636</b>	<b>21,55</b>	<b>11.640</b>	<b>20,80</b>	<b>7.712</b>	<b>(33,74)</b>
<b>Eficiencia Administrativa* (%)</b>	<b>3,49</b>	<b>(10,52)</b>	<b>3,53</b>	<b>1,21</b>	<b>3,59</b>	<b>1,60</b>
<b>ROA (%)</b>	<b>2,02</b>	<b>5,03</b>	<b>2,20</b>	<b>9,37</b>	<b>1,36</b>	<b>(38,38)</b>
<b>ROE (%)</b>	<b>15,14</b>	<b>10,66</b>	<b>16,57</b>	<b>9,51</b>	<b>10,49</b>	<b>(36,73)</b>
<b>Margen de Solvencia (%)</b>	<b>15,06</b>	<b>(0,18)</b>	<b>15,25</b>	<b>1,25</b>	<b>15,89</b>	<b>4,19</b>

\* Gastos Administrativos / Activo Promedio Año Corrido

\* Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Vicepresidencia Financiera. Variación Anual.



Los ingresos financieros en la banca colombiana para diciembre de 2017, registraron un aumento de 3,6%, contribuyendo al crecimiento del margen de intermediación (6,05%), crecimiento contrarrestado por la disminución que presentaron otros ingresos operacionales netos (-13,10%) y el mayor crecimiento del gasto por deterioro (35,21%), así las utilidades decrecieron a una tasa del 33,74%; en consecuencia, la rentabilidad sobre el activo (ROA: 1,36%) y sobre el patrimonio (ROE: 10,49%), decrecieron 0,85 y 6,09 puntos porcentuales, respectivamente.

La eficiencia administrativa del Sistema fue de 3,59%, registrando un deterioro frente al año anterior, con un aumento de 6 puntos básicos. Por último, la relación de solvencia total alcanzó un índice de 15,89%, 6,89 puntos porcentuales por encima del mínimo regulatorio.



## Normatividad Reciente

A continuación, se destacan las normas que promueven la transparencia de la información que se entrega al consumidor financiero respecto a las condiciones en servicios financieros asociados a productos y la articulación de la política de inclusión y educación financiera.

### » Valor Total Unificado:

A partir de 2017 empezó a regir el Decreto 1854 del 16 septiembre de 2015 mediante el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con el Valor Total Unificado (VTU), y se establece como medida complementaria que las entidades financieras deben discriminar los cobros asociados a las operaciones y productos a los que se les debe calcular el VTU para operaciones activas y pasivas.

#### • Valor Total Unificado en las Operaciones Activas (VTUA):

Este valor permite al consumidor financiero potencial comparar las ofertas de las diferentes entidades financieras de forma homogénea, para el caso de las operaciones activas cada entidad financiera, debe calcular y reportar el VTUA a sus clientes potenciales de manera previa a la suscripción de los contratos de: créditos de vivienda, operaciones de leasing habitacional, tarjetas de crédito, crédito de vehículos, libre inversión y microcrédito.

El VTUA se expresa en términos porcentuales (Tasa interna de retorno de los flujos mensuales asociados al crédito) y su resultante en pesos (sumatoria de los valores proyectados de los conceptos que lo componen). Los conceptos que se tienen en cuenta para el cálculo del VTUA incluyen: las cuotas del crédito, primas de seguros, comisiones y cualquier otro concepto que el cliente potencial tenga que pagar a razón del crédito.

#### • Valor Total Unificado en las Operaciones Pasivas (VTUP):

Cuando se trata de operaciones pasivas las entidades financieras deben calcular y reportar el VTUP a los clientes potenciales de manera previa a la



suscripción de los contratos de: cuentas de depósitos de ahorro, cuentas corrientes, certificado de depósito a término (CDT) y depósitos electrónicos.

El VTUP se expresa en términos porcentuales (Tasa Interna de Retorno de los ingresos y egresos mensuales de cada producto) y su resultante en pesos (sumatoria de los valores proyectados de los conceptos que lo componen). Los conceptos que se tienen en cuenta para el cálculo del VTUP incluyen: los ingresos por intereses y cualquier otro concepto inherente a la apertura y administración a lo largo de la vida de la operación o producto.

#### » Comité de Educación Financiera (SFC):

Mediante la Resolución N°210 de 2017 de la Superintendencia Financiera de Colombia se crea este Comité, de carácter consultivo, a través del cual se busca coordinar esfuerzos y acciones en materia de educación financiera; entre sus principales funciones se encuentra proponer iniciativas y estrategias de educación financiera y hacer seguimiento a los avances en el trabajo que se adelanta en la Comisión Intersectorial de Educación Económica y Financiera y/o en cualquiera de sus órganos de trabajo en los cuales participe la Superintendencia Financiera de Colombia.

#### » Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2017 de la Unidad de Regulación Financiera:

Se resaltan los avances de la política de Banca de las oportunidades adoptadas en el 2006 y se busca identificar las barreras que aún persisten y los nuevos retos que se deben abordar.

Para mejorar la efectividad de la política y profundizar los avances logrados, la Comisión Intersectorial de inclusión financiera propone La Estrategia

Nacional de Inclusión Financiera que tiene como finalidad priorizar poblaciones y productos a trabajar, definir metas y formular estructuras institucionales para coordinar las líneas de acción que se necesiten<sup>8</sup>.

#### » NIIF 9 – Instrumentos Financieros<sup>9</sup> :

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) modificó el “Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información” (Decreto 2420 de 2015), acogiendo la petición de Asobancaria de adoptar la NIIF 9 “Instrumentos Financieros” según el cronograma establecido por el IASB, por lo que el sistema bancario deberá prepararse para la aplicación de esta norma a partir del 1 de enero de 2018.

La norma trae unos retos y desafíos en cuanto a la clasificación y medición de los activos financieros, medición del deterioro de los instrumentos financieros y la contabilidad de coberturas.

<sup>8</sup> Documento Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Colombia. Elaborado por la Comisión Intersectorial para la Inclusión Financiera.

<sup>9</sup> KPMG, NIIF 9 – Retos y Desafíos.



## Estrategia Corporativa

102-16 102-40 102-47

Hace dos años, el Banco definió su estrategia corporativa denominada Enfoque 2020, orientada a contribuir con el desarrollo rural y la productividad agropecuaria. Para su elaboración fue tomado en consideración el ejercicio de consulta realizado en años anteriores a los grupos de interés, donde se identificaron sus necesidades y expectativas, para la posterior estructuración de los asuntos materiales que hoy forman parte fundamental del plan de largo plazo.

### Visión

Ser el principal aliado financiero de los clientes que contribuyen al desarrollo rural colombiano, a través de la oferta de soluciones financieras integrales, fortaleciendo la presencia en todos los municipios del país y acompañando a los clientes a través de las fases de su vida productiva.

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

### Misión

El plan estratégico se soporta en tres pilares: Satisfacción y Lealtad de clientes, Colaboradores y Sostenibilidad.

El pilar estratégico **Satisfacción y lealtad de clientes** se fundamenta en la premisa de ofrecer servicios financieros oportunos, fáciles y a la medida a partir del conocimiento que se tiene del sector agropecuario. El pilar estratégico denominado **Colaboradores** pretende desarrollar un talento humano competente, comprometido y satisfecho. Y finalmente, el pilar estratégico **Sostenibilidad** busca el equilibrio entre el resultado económico garantizando que el Banco permanezca en el largo plazo para seguir cumpliendo con su misión, en el ámbito social, la entidad quiere incrementar el impacto sobre la población rural, los colaboradores y con todos aquellos con quienes tiene relación, y en materia ambiental promocionando la financiación de productos con beneficios ambientales.

El foco estratégico del Banco Agrario son los clientes que a través de sus actividades agropecuarias, agroindustriales y oficiales, contribuyen directa o indirectamente al desarrollo rural y la productividad agropecuaria, en línea con esto, se ha propuesto como meta principal (mega meta), alcanzar al 2020 un saldo de cartera para el desarrollo rural de \$15 billones, que incluye además de la financiación de las actividades relacionadas con la cadena agropecuaria y todas aquellas que se realizan en zonas rurales dentro de las que se cuentan los proyectos desarrollados por los entes territoriales, lo anterior considerando las oportunidades de crecimiento que tiene el sector agropecuario y rural.

El saldo de cartera para el desarrollo rural, presentó un crecimiento anual de 6% ubicándose en \$10,3 billones. En 2017, fueron desembolsados más de 1,4 millones de operaciones a 503 mil clientes por valor de \$5,7 billones, de éstas el 63% tuvieron como destino las actividades agropecuarias y el 55% de los créditos rurales fueron recursos para apoyar actividades del pequeño productor.



Gráfico N° 10 Estrategia Enfoque 2020

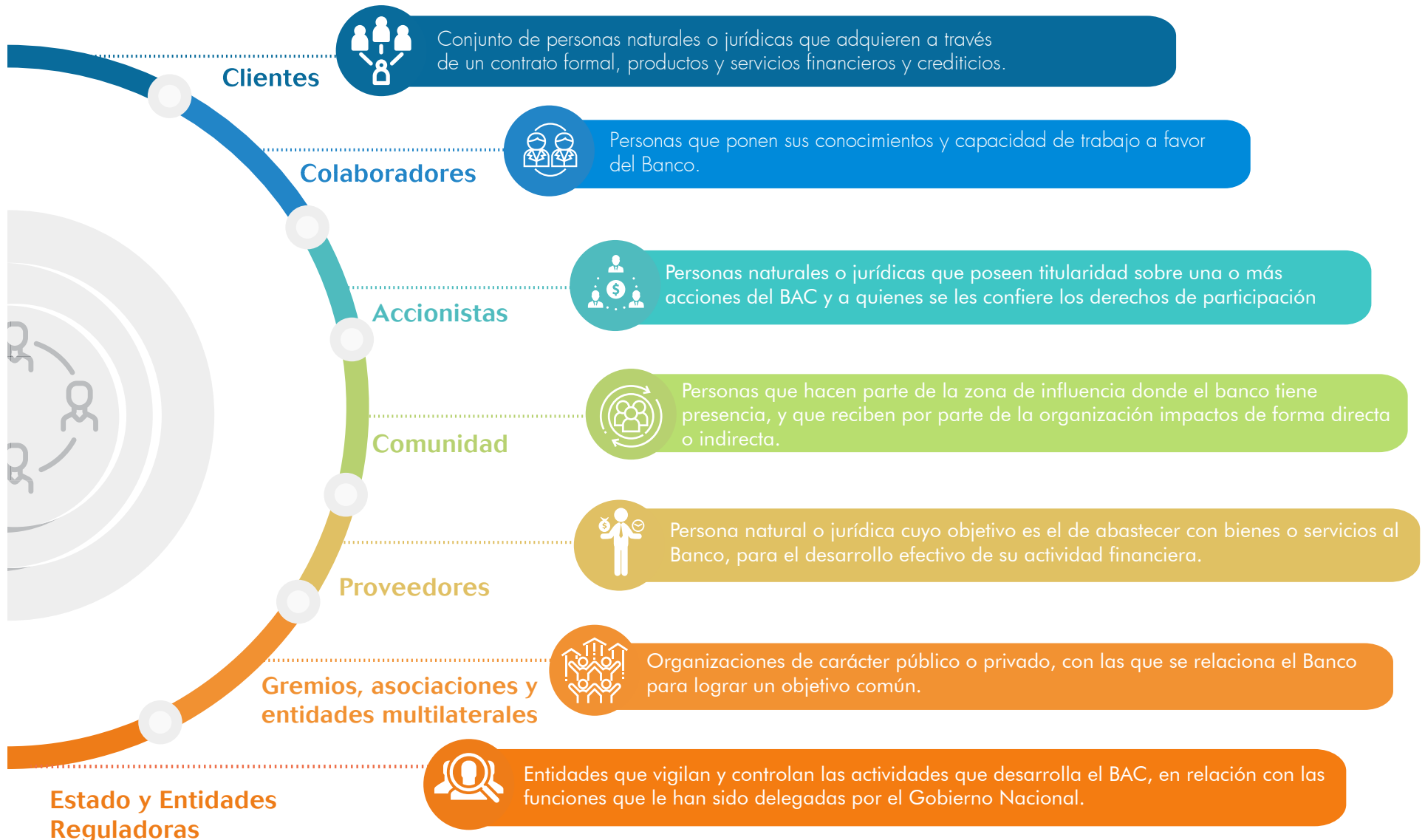






Para lograr la visión propuesta, es necesario construir relaciones fructíferas con aquellos actores con quien el Banco tiene relación, para ello, ha definido 7 grupos de interés considerados como los más impactados por la gestión que realiza.

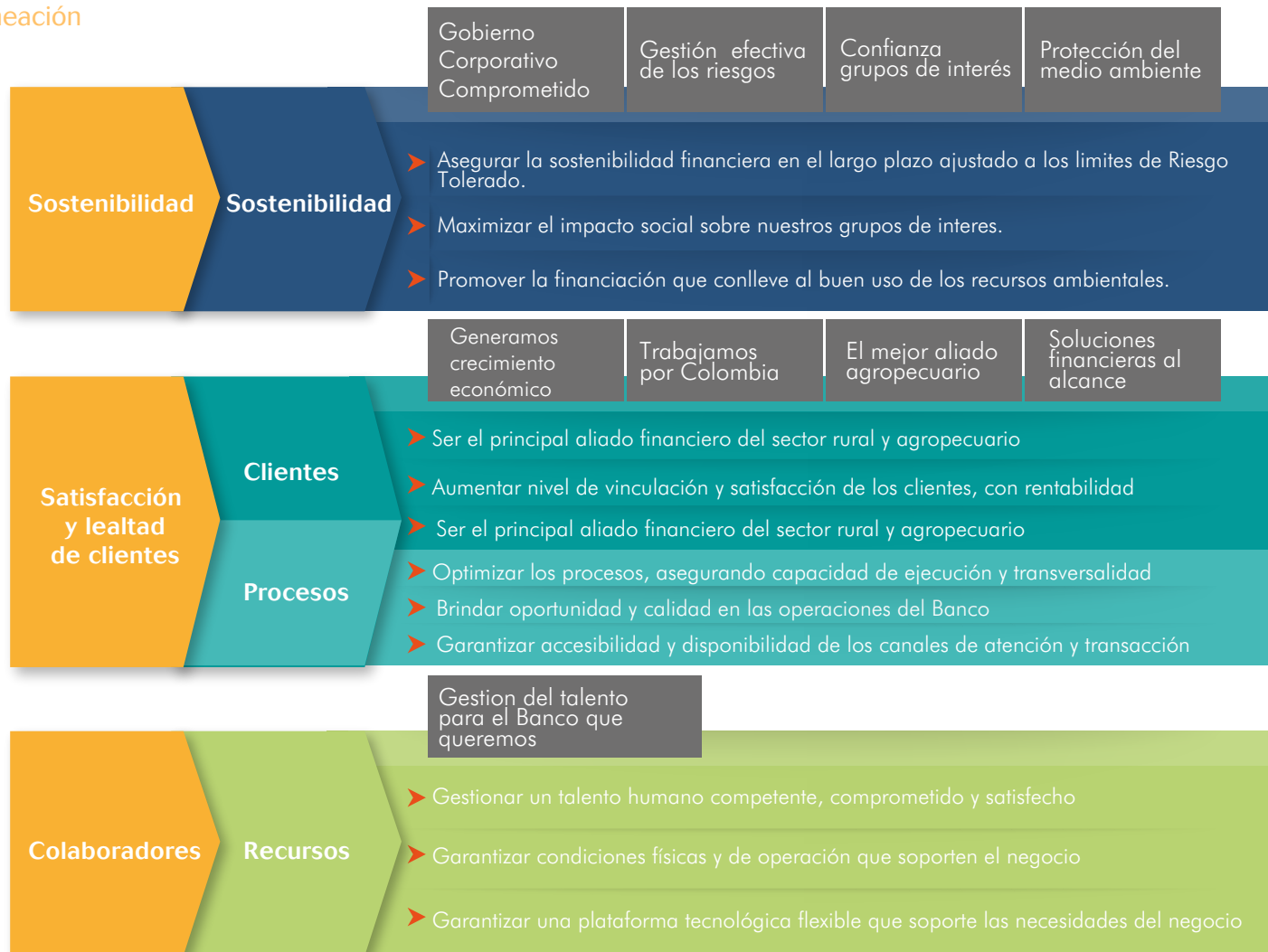
Gráfico N° 11 Grupos de Interés





Igualmente, han sido identificados los asuntos considerados como relevantes para estos grupos de interés, y por tener gran impacto en la sostenibilidad han sido recogidos dentro de los objetivos estratégicos que actualmente desarrolla la organización. Dicho esto, la estrategia 2016-2020 se soporta en los siguientes objetivos estratégicos que guardan alineación con los asuntos materiales.

Gráfico N° 12 Planeación estratégica



■ Pilares estratégicos ➤ Objetivos estratégicos ➤ Asuntos materiales



Como base de la cultura organizacional, el Banco definió los valores que rigen su actuar, totalmente alineados con su enfoque rural declarado en la misión corporativa, que impacta a sus grupos de interés.

Gráfico N° 13 Valores corporativos





**CADA VEZ MÁS  
CERCA A LOS CLIENTES**

▲ **El banco es líder en la financiación de producción primaria agropecuaria**

▲ **Se cuenta con mas de 1000 asesores integrales encargados de recorrer el país ofreciendo soluciones financieras a los campesinos**

▲ **Actualización del canal banca virtual y la aplicación celular "app Banco Agrario"**



## Pilar estratégico satisfacción y lealtad de clientes

El principal pilar estratégico definido dentro del Enfoque 2020 es “Satisfacción y lealtad de clientes”. En concordancia con ello, el Banco tiene como propósito ofrecer servicios financieros oportunos, fáciles, suficientes y a la medida. Para ello, el Banco ha venido fortaleciendo la forma como atiende y se relaciona con los clientes de sus diferentes segmentos a partir del conocimiento que tiene del sector agropecuario y rural.

El Banco ofrece dentro de su portafolio productos de captación de recursos y productos de financiación. Los clientes de los productos de captación (7,3 millones), son entidades oficiales y entes territoriales, así como personas naturales y jurídicas quienes manejan sus ahorros a través del Banco, entre los cuales se cuentan los clientes de convenios bancarizados a través de los subsidios que genera el Gobierno Nacional.

El Banco tiene más de 1 millón de clientes en los productos de crédito, los cuales son en su gran mayoría (82%) pequeños productores que realizan actividades de producción primaria; sin embargo, las personas naturales o jurídicas de cualquier tamaño, que desarrollan actividades agropecuarias o rurales también son clientes. Dentro de éstos se encuentran empresas que desarrollan sus actividades en cualquier eslabón de la cadena agropecuaria ya sea producción, distribución o comercialización; también son clientes los entes territoriales que requieren financiación para desarrollar proyectos que aporten al desarrollo rural y a nivel individual el dueño de la tienda, el veterinario, empresarios y trabajadores rurales etc. Los clientes están ubicados en los 32 departamentos del país, con énfasis en Antioquia, Boyacá, Cauca, Cundinamarca, Huila, Nariño, Santander y Tolima.

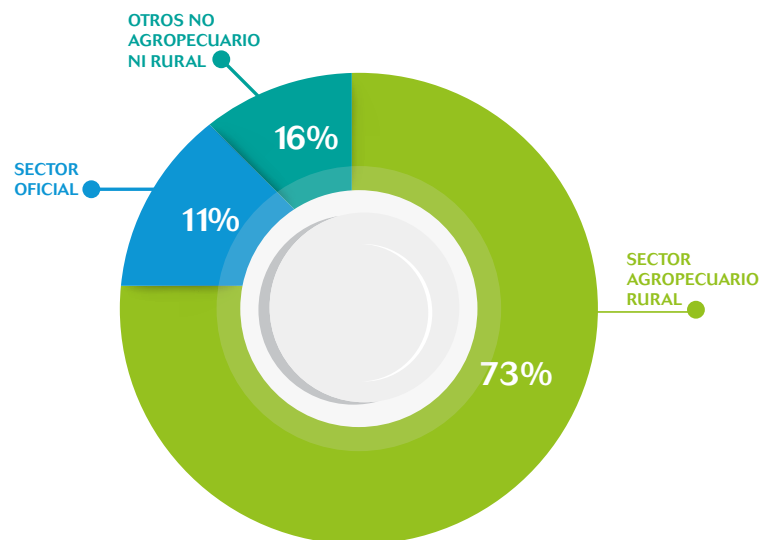
## Gestión del negocio

102-2 FS-6

### Cartera y desembolsos

El Banco Agrario, en desarrollo de su misión como la entidad encargada de promover la profundización financiera en el sector agropecuario y rural, al cierre de 2017, presenta un saldo de cartera de \$12,9 billones, de los cuales el 73% (equivale a \$9,4 billones) corresponde a créditos realizados a 863 mil clientes para el desarrollo de actividades agropecuarias y rurales. El 16% ha tenido como propósito la financiación de infraestructura y comercialización de productos no agropecuarios, y de créditos de consumo y el 11% para la atención de empresas pertenecientes al sector oficial.

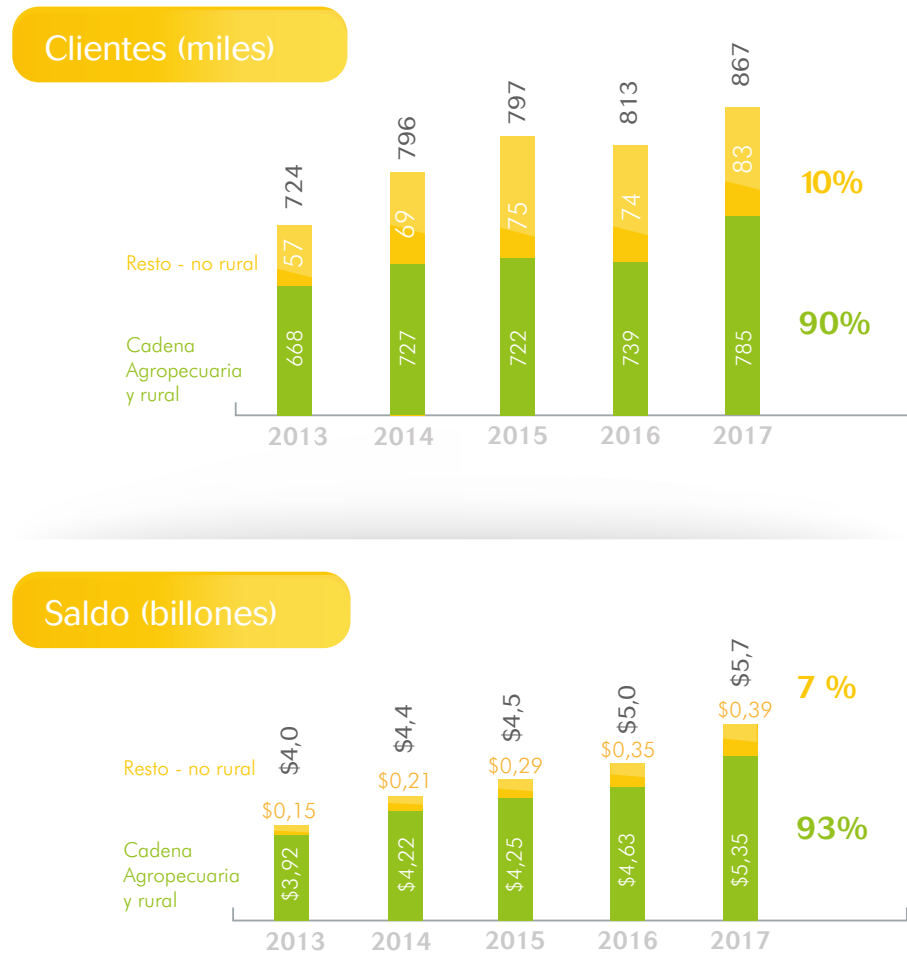
Gráfico N° 14 Participación cartera por sector





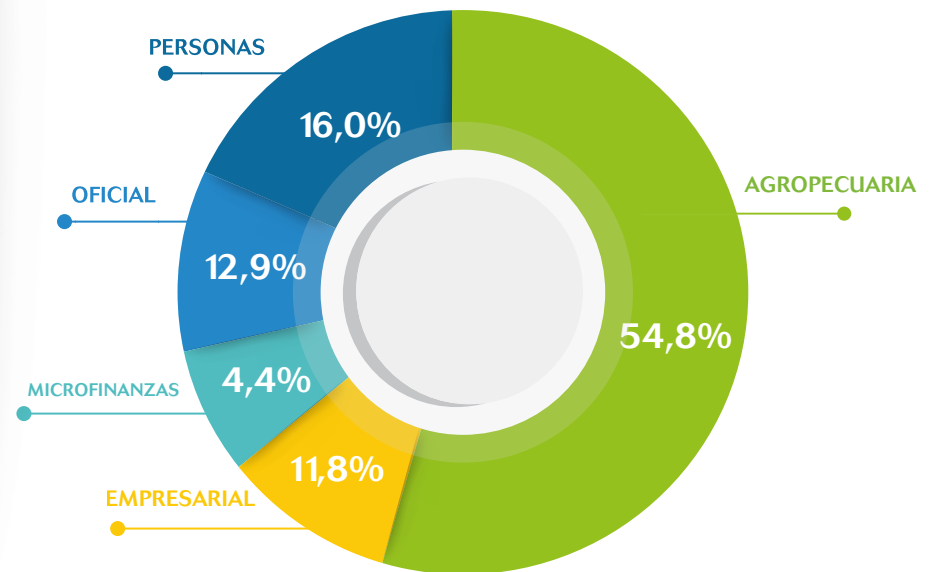
Del total de la cartera, el 82% se encuentra en manos de pequeños productores (867 mil clientes con \$5,7 billones), de ellos el 42% son mujeres, el 15% jóvenes menores de 30 años y el 93% de los créditos de pequeños productores tienen como finalidad desarrollar actividades de producción primaria.

Gráfico N° 15 Participación cartera pequeños clientes



El Banco ha estructurado para la atención de sus clientes cinco bancas comerciales: Agropecuaria, Personas, Microfinanzas, Oficial y Empresarial. Cada una de ellas se encuentra encargada de la gestión de un segmento específico de clientes. Los principales incrementos en el saldo de cartera se presentaron en la Banca de Microfinanzas (28%), Personas (16%), Agropecuaria (6,6%) y Oficial (0,8%). Por su parte, la Banca Empresarial fue objeto de un reenfoque para dedicarse más al segmento agroindustrial, lo cual implicó una recomposición de clientes y no evidenció crecimientos. En términos de participación, continúa siendo la Banca Agropecuaria la de mayor representatividad. La siguiente gráfica indica el tamaño de cada banca al interior del Banco.

Gráfico N° 16 Participación cartera por banca

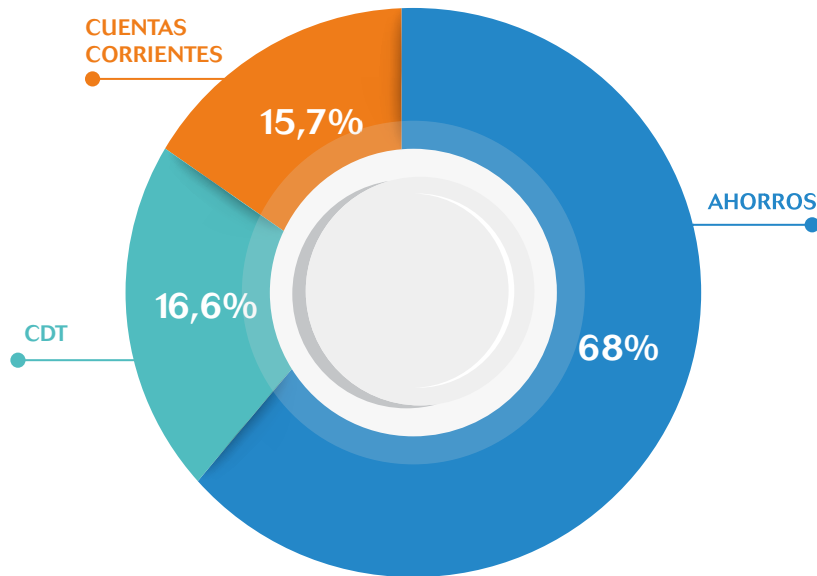




### Captaciones del público

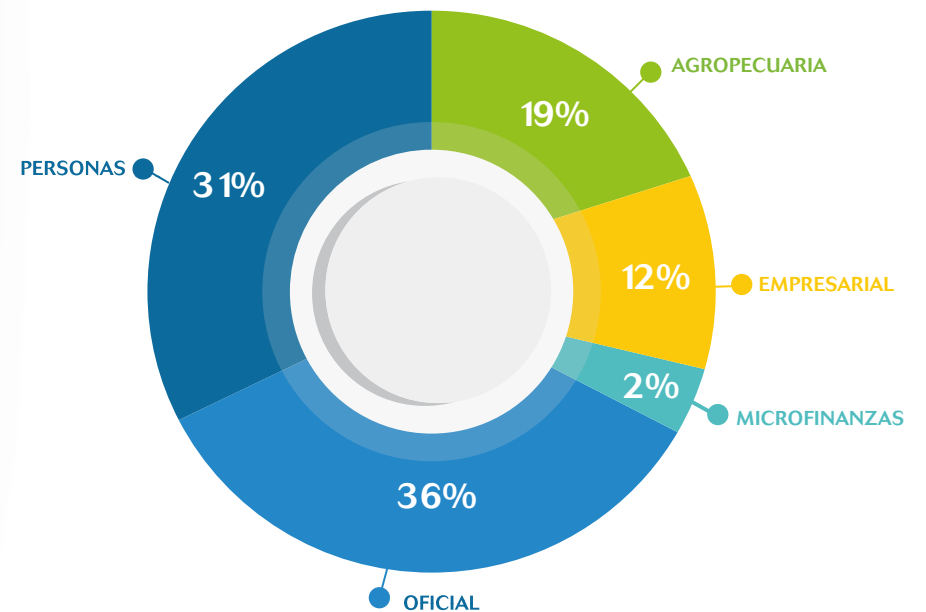
El Banco continúa incentivando el ahorro en los segmentos que atiende. Las captaciones del público, en 2017, alcanzaron 8,6 millones de cuentas con \$7,9 billones en saldo. El 68% cuentas de ahorro y el 16% tanto en CDT como en cuentas corrientes. No se presenta crecimiento frente a 2016.

Gráfico N° 17 Participación captaciones del público por tipo de producto



En cuanto a la participación en las captaciones por banca (Gráfico No. 18), es la Banca Oficial la de mayor participación con un saldo de \$ 2,8 billones, seguida de la Banca Personas con un saldo de \$2,5 billones, la Banca Agropecuaria \$1,5 billones, participa con un 19%. A pesar de su baja participación. Es de resaltar el crecimiento del 33% registrado por la Banca de Microfinanzas frente a 2016 con un saldo de \$0,1 billón.

Gráfico N° 18 Participación captaciones por banca





### Banca agropecuaria: una gestión enfocada al agro

El Banco Agrario es líder en la financiación de producción primaria agropecuaria y en el segmento de pequeños productores. De acuerdo con información de Finagro, el Banco realiza el 99% de los créditos con redescuento que tienen como destino al pequeño productor, y el 78% de los medianos productores.

Apoya con productos financieros de ahorro y crédito las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales que requieren los productores pequeños, medianos, y grandes clientes productores (transformadores y / o comercializadores).

La cercanía y el conocimiento de los productores agropecuarios son la base para lograr ser el principal aliado del sector rural, en consonancia con ello, el modelo de atención para este segmento de clientes está soportado por una amplia red de oficinas que ofrece la mayor cobertura a nivel nacional, fortalecido con asesores agropecuarios especializados (ASAGROS), que dotados con soluciones tecnológicas generan un mejor relacionamiento con el cliente.

Durante 2017, con acompañamiento de la firma canadiense Desjardins, continuó masificando la metodología de perfilamiento del cliente para lograr mayor agilidad y efectividad al colocar en producción una herramienta tecnológica que permite apoyar el proceso de originación y análisis de crédito desde las oficinas, por medio de una valoración oportuna y acertada de la intención de crédito, reduciendo el número de negaciones de crédito y unificando criterios de análisis.

Las estrategias que ha adelantado el Banco, para disminuir el tiempo requerido para desembolsar los créditos, siguen dando resultados, ubicándose en 13 días promedio desde el momento de la solicitud del crédito hasta su desembolso.

El saldo de captaciones provenientes del público, de los clientes agropecuarios asciende a \$1,5 billones, donde los depósitos de ahorro son el 63%.







### Banca de Personas: soluciones financieras para todos

El Banco cuenta con un diversificado portafolio de productos y servicios de ahorro, inversión y financiación que confirman su compromiso para ofrecer soluciones financieras integrales, cubriendo las necesidades de personas asalariadas, pensionados, trabajadores independientes y personas con establecimientos de comercio que quieren construir un futuro mejor.

La cartera de consumo, registró en 2017, un saldo de créditos vigentes de \$2,0 billones con un crecimiento del 10% frente al año 2016, en depósitos del público se obtuvo un saldo de \$2,5 billones con un incremento de 9%.

### Banca de Microfinanzas: mejorando la vida de los microempresarios

Con un enfoque de micro finanzas dirigido a personas naturales que buscan fortalecer el ingreso familiar desarrollando actividades agropecuarias, comerciales, de producción o servicios, el Banco ofrece a través de una fuerza comercial conformada por asesores especializados, productos y servicios financieros de fácil acceso, acordes con la capacidad de pago de los microempresarios del sector urbano y agropecuario.

El modelo de atención se basa en la aplicación de la tecnología microfinanciera, que integra la educación financiera, el ahorro, la asegurabilidad y el crédito. A través de las líneas de microfinanzas fueron desembolsados, \$0,5 billones, registrándose un crecimiento del 24% respecto al año 2016. El saldo de la cartera de créditos asciende a \$0,6 billones y el saldo de depósitos del público es de \$0,1 billón.

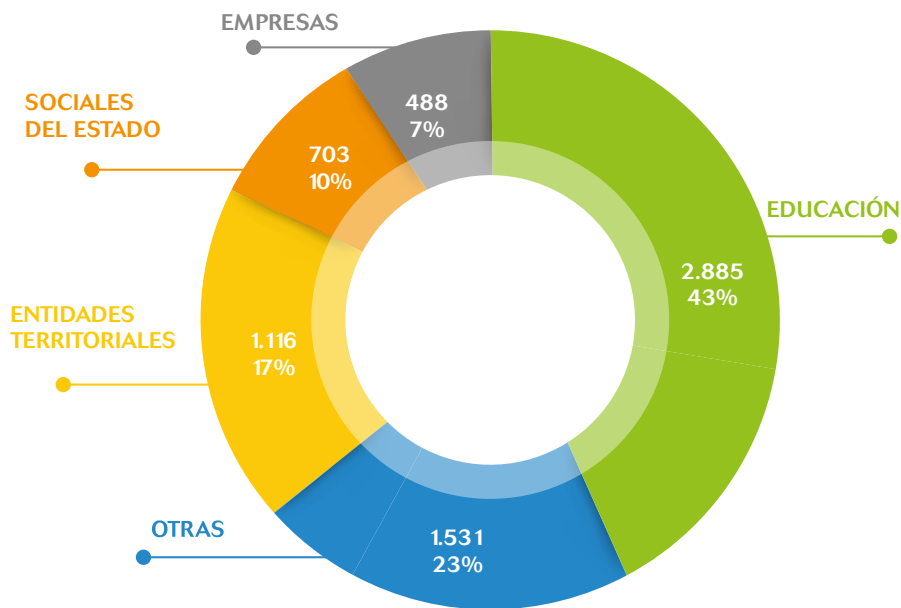
### Banca Oficial: aliados del sector Oficial

En línea con las iniciativas del Estado enfocadas en el desarrollo rural de las regiones, el Banco Agrario a través de los gerentes de cuenta ubicados en cada regional, acompaña con su modelo de atención orientado a la profundización de los clientes y al establecimiento de relaciones integrales, en la estructuración y financiación de los planes de desarrollo, a las entidades oficiales del orden nacional y territorial, así como a las entidades descentralizadas.



Con unos depósitos de \$2,8 billones y un saldo de créditos por valor de \$1,7 billones, continúa trabajado para engrandecer el sector rural del país. Tomando como referencia el número de entidades oficiales existentes en el país, a continuación, se muestra el nivel de vinculación que tiene el Banco dentro el sector oficial.

Gráfico N° 19 Participación Banco Agrario en el sector oficial



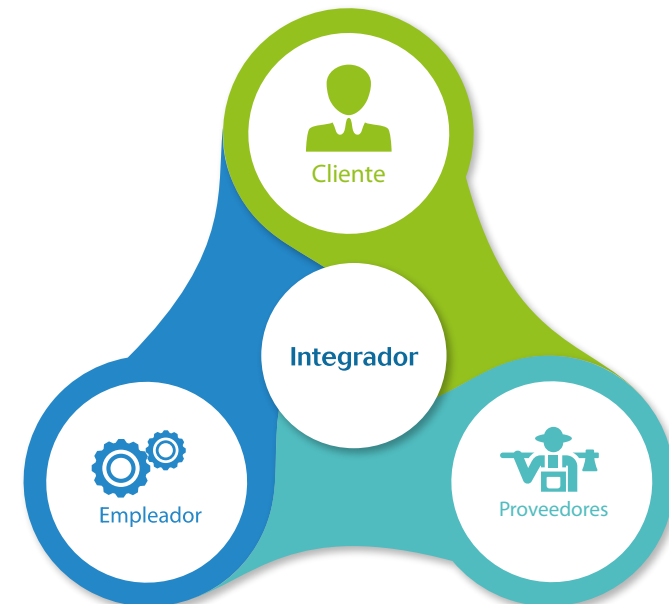
### Banca Empresarial: apoyando a quienes generan oportunidades rurales

Desde la Banca Empresarial, se apoya a las empresas que se dedican al desarrollo de actividades productivas, industriales y comerciales con énfasis en la agroindustria. El modelo de atención es desarrollado a través de gerentes de cuenta distribuidos a nivel nacional, quienes acompañan en el desarrollo, y sostenimiento de negocios y proyectos agroindustriales, con soluciones de ahorro, inversión y financiación acordes con las necesidades de los clientes.

Luego de su lanzamiento a finales del año 2016, durante el 2017 el Banco empezó a operar su modelo de redes productivas con la Cooperativa Cadefihuila, realizando paralelamente los ajustes requeridos para lograr la masificación de este modelo, que se construye a la medida de los productores y que funciona tomando como punto de partida un cliente integrador, a partir del cual sus clientes, empleados y proveedores reciben también los beneficios que el Banco Agrario les ofrece, tales como: convenio de garantías complementarias, tarjeta debito sin cuota de manejo, turno preferencial en caja para miembros de la red, corresponsales bancarios ubicados en principales puntos de compra de la red y eliminación de la comisión para los miembros entre otros.

La cartera empresarial, alcanzó en 2017 un saldo de créditos vigentes de \$1,5 billones y de \$0,9 billones en depósitos del público.

Gráfico N° 20 Modelo de redes productivas





## Modelo de atención y relacionamiento

Entendiendo las particularidades de los clientes rurales, asociadas al tamaño y a la actividad que desarrollen, el Banco viene fortaleciendo la forma como atiende y se relaciona con ellos. Para los pequeños productores y microempresarios, en 2017 se amplió la fuerza comercial de asesores agropecuarios integrales para llevar el Banco hasta los lugares donde están ubicadas las parcelas de los clientes, dotándolos de herramientas de trabajo para verificar la información esencial al momento de la originación de los créditos. Con el programa de educación Financiera y Económica ha venido desarrollando en los consumidores financieros ubicados en poblaciones rurales el correcto manejo de las finanzas, para que, al momento de tomar una decisión financiera, ésta sea lo más acertada posible.

Adicionalmente, el modelo de relacionamiento contempla una atención especial para poblaciones afectadas, que opera como apoyo a las situaciones que se generan por eventos climatológicos, biológicos y de precios.

Para la atención de las entidades territoriales, cuenta con gerentes de cuenta exclusivos para un mayor acompañamiento a los proyectos relacionados con los bienes públicos rurales.



Gráfico N° 21 Modelo de atención y relacionamiento





## Productos

En cuanto al ajuste del portafolio de productos y servicios, fueron implementadas las líneas de crédito con recursos de redescuento ajustadas a las necesidades particulares de los clientes rurales entre ellas:

- » A toda máquina: línea destinada a fomentar la modernización y renovación de los parques de maquinaria del sector agropecuario.
- » LEC Sostenimiento Bovinos Aftosa: línea de capital de trabajo para apoyar a los ganaderos con predios ubicados en los municipios de la zona de contención de Fiebre Aftosa.
- » LEC Comercialización de Arroz: se implementó la línea destinada para la comercialización de arroz paddy verde para facilitar su almacenamiento y normalizar la estacionalidad de la producción excedentaria.
- » AgroListo: programa que premia el buen comportamiento de los pequeños productores agropecuarios (clientes antiguos), mediante el otorgamiento de un nuevo préstamo aprobado de forma anticipada y sin necesidad de presentar documentos adicionales.

## Canales: presentes donde más necesitan al Banco

Como parte de la estrategia de expansión para facilitar el acceso a los clientes, el Banco ha dinamizado el crecimiento de su cobertura, abriendo 7 nuevas oficinas en los municipios de: Itagüí en la central mayorista y Támesis, (Antioquía); Honda y Lérida (Tolima), en el corregimiento de Bruselas – Pitalito (Huila); El tambo (Cauca) y en Palermo (Huila), completando 757 oficinas ubicadas en 732 municipios. El Banco es la única entidad bancaria con cobertura presencial en 454 poblaciones. Están en ejecución las obras físicas de otras 10 oficinas, las cuales se tiene contemplado entrarán en operación en el primer semestre de 2018, y está previsto abrir 17 oficinas adicionales que contribuirán a ampliar la cobertura en los diferentes municipios del país.

Paralelamente, fueron abiertos 95 puntos Banco Agrario más Cerca, un esquema intermedio entre una oficina tradicional y un corresponsal bancario que opera en alianza con una red de corresponsalía. De los anteriores, 46 puntos están ubicados en municipios priorizados por el posconflicto, con estos puntos, el Banco, cubre el 81% de las zonas más afectadas por el conflicto armado, ya sea con una oficina tradicional o con un punto Banco Agrario más Cerca.

Con estas aperturas, sumadas a los 5.318 corresponsales bancarios, el Banco Agrario logra la cobertura geográfica presencial más amplia de la banca, llegando al 96% del territorio nacional.

Para fortalecer los canales, el Banco desarrolló en 2017, la primera fase del plan de renovación tecnológica que consiste en cambiar las máquinas por dispositivos de última tecnología. Fueron reemplazados 40 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.

Adicional a lo anterior, como resultado de la expedición y puesta en circulación de la nueva familia de billetes por parte del Banco de la Republica y con el propósito de asegurar la disponibilidad de efectivo en los cajeros automáticos del Banco, durante 2017, se realizó la migración en 187 cajeros, ubicados en oficinas que estratégicamente se pueden ver afectadas para la consecución del efectivo requerido para la atención oportuna de las necesidades de los clientes.

En línea con el uso de nuevas tecnologías, para mejorar los índices de derivación transaccional y descongestión de oficinas, el Banco, colocó a disposición de sus clientes la nueva versión del 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. Con esta nueva versión, que cuenta con más de 125 mil clientes inscritos, el canal muestra un crecimiento



transaccional del 17% al pasar de 31,9 millones de transacciones en el 2016 a una cifra de 37,4 millones en 2017.

Adicionalmente, entendiendo las tendencias del mercado en materia de interacción y movilidad, el Banco implementó la aplicación “Banco Agrario App”, aplicación gratuita que le permite 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. Más de 152 mil descargas de la aplicación han sido realizadas y existen 117 mil clientes registrados para utilizarla. Esto ha generado un crecimiento del 75% en el volumen de transacciones al pasar de 0,8 millones de transacciones en 2016 a 1,4 millones en 2017.

El canal IVR (Interactive Voice Response) creció un 7% a nivel transaccional frente a 2016, cerrando con un total de 29.135 clientes inscritos y 6,7 millones de transacciones realizadas. La consulta de saldo de beneficiarios del Programa Más Familias en Acción, es la operación más representativa alcanzando el 99% de todas las operaciones del canal.

Como complemento en el tema virtual, en 2017, fue evaluada la viabilidad para desarrollar una billetera móvil en alianza con Telefónica que permite a través de un teléfono celular hacer pagos ágiles y seguros sin utilizar efectivo. El alcance para 2018 es hacer una prueba piloto en tres poblaciones con una cobertura de 1.000 clientes.



### Comunicación: en permanente contacto con los clientes

La estrategia de comunicación ha permitido al Banco estar presentes en las zonas rurales donde están ubicados los clientes, participando en 294 eventos, entre ferias, congresos, seminarios, patrocinios y eventos de clientes.

Adicionalmente, le ha permitido ocupar la posición número 10 del ranking de bancos con mejor posicionamiento, con un reconocimiento del 47% de la marca. Destacándose el conocimiento de la marca Banco Agrario en las regiones, al pasar de 73% resultado del 2016 a 78% en 2017. En el entorno digital, se mantiene a la vanguardia con el 2° lugar entre los bancos nacionales con mayores seguidores en Twitter (86.201), y el 5° lugar del Top 10 de los bancos nacionales con mayor presencia en Facebook (259.179 fans).



Con la campaña publicitaria “El Campo Pedalea por Colombia”, patrocinó por segundo año consecutivo la camiseta de montaña de la Vuelta a Colombia 2017. Con ello se obtuvo una calificación positiva en exposición en medios de comunicación (televisión, prensa e internet) valorizado en \$3.087 millones. Finalmente, el Banco estuvo presente en los medios de comunicación con diversas campañas publicitarias en radio, prensa, televisión e internet, “Ahorrando tienes todas las de ganar”, “CDT tienes todas las de ganar”, “Grandes Ahorradores” y “En el campo cosechamos el sabor de la Navidad”.



## Servicio al cliente de calidad

102-10 203-1 FS-14

La medición de la satisfacción general de los clientes, continuó siendo favorable, manteniendo una calificación de 4,5 sobre una escala de 5,0. En la encuesta realizada por Ipsos Napoleón Franco durante 2017, la calificación otorgada por los clientes del Banco Agrario para el mismo, fue (en promedio) superior a la otorgada para otras entidades financieras. La entidad es percibida de manera favorable entre varios aspectos por:

- » Ofrecer beneficios para los segmentos con menos capacidad de endeudamiento
- » Ser el único Banco con posibilidad de negociar en caso de no pago por calamidad
- » Generar sensaciones de confianza y tranquilidad
- » Ser especializado en el sector agropecuario
- » Asesorar a los clientes adecuadamente

En 2017, la tasa de atención de requerimientos realizados por los clientes a través de las líneas de servicio, muestra que de cada 10.000 contactos que los clientes realizan con el Banco se producen 5 requerimientos.

Fueron atendidas a través de la línea telefónica 3,7 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 4,8 millones de llamadas.

En línea con lo anterior, siguiendo el propósito de contar con instalaciones suficientes y adecuadas para prestar un óptimo servicio a sus clientes, el

Banco efectuó el traslado de 9 oficinas con una inversión de \$2.199 millones y realizó inversiones para mejorar las condiciones de trabajo ambientales y físicas por valor de \$13 mil millones, en 160 oficinas, realizando la instalación de aires acondicionados, plantas eléctricas y reguladoras de voltaje.

En materia de adecuaciones, se ejecutaron dos frentes de trabajo: mantenimiento y remodelaciones. Los recursos invertidos para su ejecución alcanzaron los \$4.435 millones. Estos recursos se dirigieron a 76 oficinas para la realización de mantenimientos y a 7 oficinas para remodelaciones completas. Se actualizó la imagen corporativa en 17 oficinas por valor de \$3.075 millones.

Adicionalmente, el Banco, adelanta las adecuaciones de 151 baños para personas en situación de discapacidad dentro de las instalaciones de atención al público, con una inversión ejecutada por \$1.661 millones. A finales del año 2017 se culminaron 60 obras y 91 se encuentran en ejecución.

## Alianzas que generan resultados

102-9 308-1

Con el fin de brindar el mejor servicio a sus clientes, el Banco se encuentra aliado con diversos proveedores que apoyan su labor. A través de ellos se generan diversos servicios clave que apoyan la interrelación con los clientes. Igualmente soportan diversas actividades que le permiten al Banco trabajar con mayor eficiencia en sus procesos internos y que se ven reflejados en la calidad de su trabajo. El Banco contó en 2017 con un vínculo contractual con 386 proveedores, los cuales son considerados como parte fundamental para soportar la operatividad de la institución y lograr los objetivos del negocio.



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. 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 rige al Banco. Adopta para su control 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 de contratación.

Gráfico N° 22 Fases del proceso de contratación



En 2017, se suscribieron y registraron por parte de 386 proveedores 835 contratos por valor \$411.565 millones en la Dirección General. La implementación de la estrategia de disminución del gasto, llevó a conseguir un ahorro en la contratación de bienes y servicios por valor de \$14.999 millones. Un total de 386 proveedores con vínculo contractual con el Banco, son considerados como parte fundamental para soportar la operatividad de la institución, lograr las metas y objetivos del negocio.

El ahorro, se generó principalmente por el costo de las operaciones de transporte del efectivo donde se presentó una facturación inferior en 1% frente al año 2016, así como en 27 contrataciones realizadas vía subasta que permitió lograr un ahorro del 15% respecto del valor inicialmente presupuestado y en temas de servicios públicos se logró un ahorro del 50% en el consumo de luz y energía.

Durante 2017 el Banco trabajó para brindar agilidad en el pago a sus proveedores. Se realizaron trámites de pagos para 6.301 facturas por valor de \$406 mil millones de pesos. Los días promedio de pago se mantuvieron en 18 días calendario, manteniéndose la oportunidad en el pago hacia terceros. El Banco no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los proveedores.



## JUNTOS HACEMOS MÁS

▲ Se logró un índice de promoción interna del 60%

▲ Nivelación interna con criterios justos y objetivos de acuerdo con la antigüedad, nivel de educación y desempeño

▲ El índice de ambiente laboral se ubicó en 72,4 mejorando 1,7 puntos frente a 2016





## Pilar estratégico colaboradores

El bienestar de los colaboradores es la base para lograr el propósito de ser el principal aliado financiero de los clientes, razón por la cual es denominado uno de los tres pilares estratégicos como: **Colaboradores**. El objetivo es garantizar que su talento humano sea competente, esté comprometido con la visión de la organización y se encuentre permanentemente satisfecho. Tras este propósito durante 2017, el Banco trabajó en la promesa de valor al colaborador para fortalecer sus capacidades, desarrollar nuevas habilidades, crear opciones para mejorar su bienestar, y reconocer su desempeño.

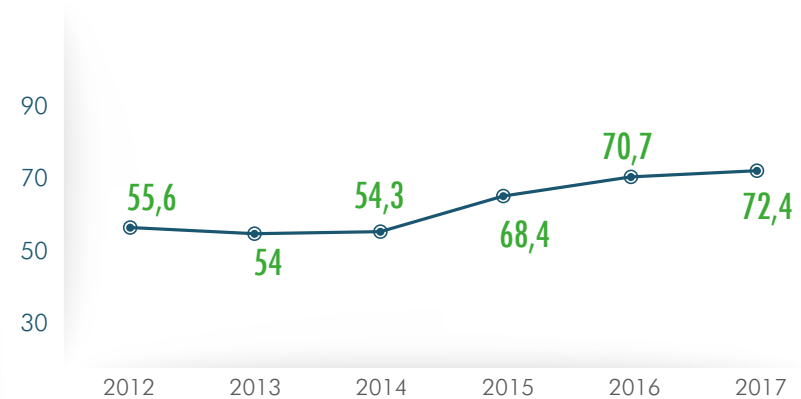
### Hechos destacables

De acuerdo con la encuesta de Ambiente Laboral realizada por Great Place To Work, el índice de ambiente laboral, el principal indicador de la satisfacción de los colaboradores, continúa mejorando, en 2017, se ubicó en 72,4 mejorando 1,7 puntos frente a 2016.

El resultado obtenido, impactado positivamente por el plan de intervención realizado en 2017, de la mano de la empresa asesora HPI consulting, involucró la ejecución de acciones de reconocimiento de buenas prácticas y de reforzamiento en aspectos con oportunidad de mejora, aplicado tanto a nivel grupal como individual.

Las variables que componen el índice de ambiente laboral (credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería, orgullo y estilo de liderazgo) presentaron crecimiento frente a 2016, incluso su resultado es superior a otras entidades del sector financiero.

Gráfico N° 23 Evolución índice de ambiente laboral



El Banco, entra en un proceso de Transformación Cultural, donde busca generar y unificar identidad en su forma de pensar, sentir y actuar, generando valor al planteamiento estratégico que tenemos como Banco para el 2020.

En este proceso de transformación se logró medir, definir y declarar ¿cuál es la cultura que requiere el Banco?, e identificar las diferentes acciones para cerrar las brechas, para lo cual se establecen estas acciones:

1. Gobierno corporativo: revisión y mejoramiento del Código de Conducta y funcionamiento del Comité de Ética, definición de cultura y adn de cultura y marca empleador.
2. Alineación de prácticas y políticas de Gestión Humana: actualización del Manual de Selección, nuevo modelo de Inducción, mejoramiento del modelo de servicio al cliente.
3. Modelo de Liderazgo: definir un modelo de Liderazgo acorde a las necesidades de la organización.
4. Endomarketing: incrementar sentido de pertenencia, generando orgullo a través de campaña de comunicación para los colaboradores.



5. Reconocimiento al Desempeño: incorporación de indicador de cultura para los cargos de liderazgo.

6. Vivencia de Valores: desarrollo de talleres “La Ética es un buen Negocio”, también se definieron los comportamientos de los valores organizacionales.

Definición de Cultura:

“Somos personas apasionadas y comprometidas que damos lo mejor de nosotros para que las cosas pasen. Generamos relaciones de confianza al servir con oportunidad, amabilidad y respeto. Nos sentimos orgullosos de unir nuestros talentos para cumplir los sueños de millones de colombianos en el campo”.

ADN de Cultura:

1. Vivo mi compromiso con pasión
2. Doy lo mejor de mí
3. Facilito las cosas para que sucedan
4. Honro mi palabra y soy ejemplo
5. Facilito las cosas para hacerlas posibles
6. Juntos hacemos +
7. En el campo se refleja lo que hago aquí



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 cargo que ocupa, por ello, y para un mayor bienestar y calidad de vida de los colaboradores, se dio inicio a la implementación de la Política Salarial del Banco en sus tres componentes:

» **Compensación Fija:** que está 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.

### Conformación del equipo

102-8 405-1

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 7.994 colaboradores, que reúnen diferentes grupos de edad, lo cual fomenta la diversidad e igualdad de las oportunidades. El 57% de los colaboradores son mujeres y el 43% hombres.

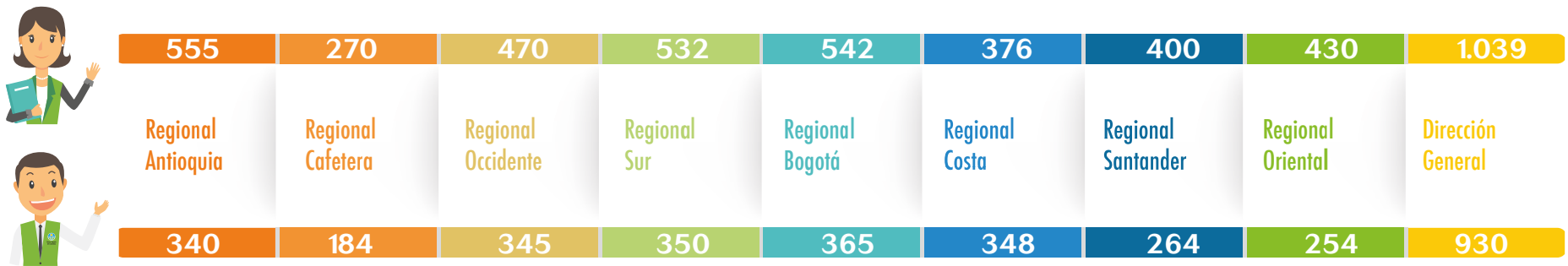
Tabla N° 4 Composición planta de colaboradores por género y tipo de contrato

		Empleados	
Tipo de Contrato	Jornada Laboral		
Indefinido	Completo	2.690	3.705
Plazo Fijo	Completo	690	909
<b>TOTAL</b>		<b>3.380</b>	<b>4.614</b>



A nivel nacional, los colaboradores se encuentran distribuidos en 8 regionales de la siguiente manera:

Gráfico N° 24 Composición de la planta de colaboradores por regional y género



El Banco, brinda a sus colaboradores oportunidades de desarrollo y 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, genero, religión, edad y/o pertenencia a algún grupo indígena o minoritario.

Del número total de colaboradores en 2017, el 33,6% cuenta con edades entre los 18 y 30 años; el grupo de mayores de 50 años, representa el 11,1%, y finalmente, el grupo con mayor presencia, es el grupo del medio con edades entre los 30 y 50 años con el 55,3% del total de colaboradores.





Tabla N° 5 Composición planta de colaboradores por género, edades y nivel jerárquico

Categoría laboral	Género	Grupo etario			TOTAL
		Entre 18 y 30 años	Entre 30 y 50 años	Mayores de 50 años	
Estratégico	Masculino	0,0%	37,5%	62,5%	100%
	Femenino	0,0%	57,1%	42,9%	100%
Ejecutivo	Masculino	0,0%	37,5%	62,5%	100%
	Femenino	0,0%	71,4%	28,6%	100%
Táctico	Masculino	8,5%	67,8%	23,7%	100%
	Femenino	11,3%	74,1%	14,6%	100%
Contributivo	Masculino	38,6%	50,2%	11,1%	100%
	Femenino	41,9%	51,5%	6,6%	100%

Los grupos minoritarios indígenas y afrodescendientes, tienen representación, la entidad cuenta con personas provenientes de diversos grupos minoritarios que contribuyen con su gestión a promover el desarrollo social y económico del país, 36 colaboradores pertenecen a minorías indígenas y 71 son afrodescendiente.

Tabla N° 6 Composición planta de colaboradores por regional, indígenas y afrodescendientes

Regional	Minorías indígenas		Afrodescendientes	
	Número	%	Número	%
Antioquia	-	-	43	60%
Bogotá	6	17%	2	3%
Cafetera	2	6%	-	-
Costa	9	25%	4	6%
Occidente	8	22%	22	31%
Sur	11	31%	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>



## Talento humano competente

404-1 404-2 404-3 FS-4

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 y enfocadas en el desarrollo del sector agroindustrial del país. Las capacitaciones también se enfocan en mejorar el conocimiento de los productos y la atención a los clientes, lo cual promueve el cumplimiento de metas comerciales, para ello, cuenta con un programa integral de capacitación, llamado Ruta del conocimiento, el cual busca afianzar los conocimientos y fortalecer las competencias técnicas de los colaboradores.

En 2017, el Banco capacitó a 6.636 colaboradores con un promedio de 33 horas/año

Gráfico N° 25 Promedio de horas de formación por género



Tabla N° 7 Promedio de horas de formación por categoría laboral

Categoría laboral	2016		
	NÚMERO DE HORAS	NÚMERO DE COLABORADORES	PROMEDIO DE HORAS
Estratégico	1.018	22	46
Ejecutivo	7.656	180	43
Táctico	75.175	1.648	46
Contributivo	114.417	6.186	18
<b>TOTAL</b>	<b>198.266</b>	<b>8.036</b>	

Categoría laboral	2017		
	NÚMERO DE HORAS	NÚMERO DE COLABORADORES	PROMEDIO DE HORAS
Estratégico	279	13	21
Ejecutivo	3.295	123	27
Táctico	29.344	1.428	20
Contributivo	169.855	5.072	33
<b>TOTAL</b>	<b>202.774</b>	<b>6.636</b>	

Aunque se presenta una reducción 1.400 colaboradores capacitados, las horas de capacitaciones aumentaron en 4.508, teniendo mayor enfoque en el logro de metas comerciales que aporten al cumplimiento de la estrategia.

La inversión realizada en capacitación fue de \$2.221 millones, 64 tipos de programas fueron desarrollados: 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.



### Evaluación de desempeño

El Banco, en 2017, mejoró el esquema de medición de gestión del desempeño, alineando con mayor rigurosidad la gestión individual con los resultados de la Entidad, adicionalmente trabajó en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los líderes, con el propósito que puedan revisar el aporte y avance de sus equipos respecto a los objetivos propuestos, identificando oportunidades de mejora. En 2017, se realizaron 7.994 evaluaciones (3.380 hombres y 4.614 mujeres).

### Talento humano comprometido

El Banco continúa reconocimiento las capacidades de los colaboradores, 627 colaboradores fueron promovidos en 2017, logrando con ello un índice de promoción interna de 60%, aumentando en 24 puntos porcentuales respecto a 2016, lo cual refleja el compromiso de la organización para brindar oportunidades y seguir trabajando para contar con un talento competente.

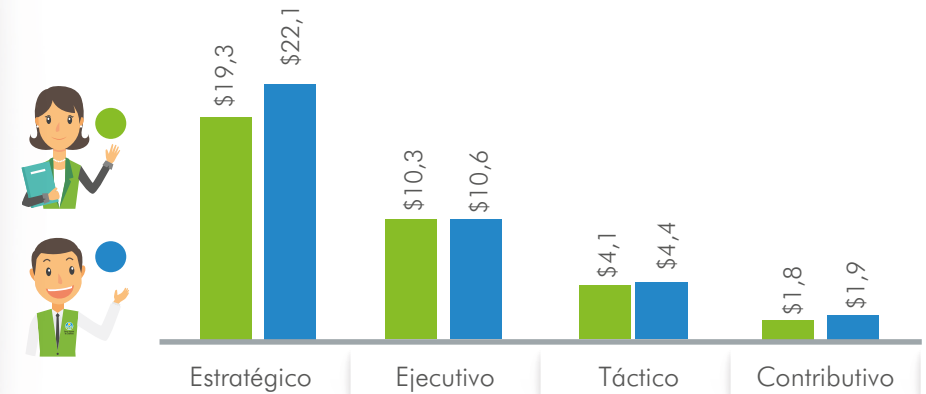
### Talento humano satisfecho

401-1 401-2 401-3 405-2

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.

La estabilidad laboral sigue siendo favorable, el índice de rotación calculado como el número de colaboradores con que presentaron renuncias voluntarias sobre promedio de la planta ocupada se ubicó en 5,98%, impactado por la nivelación salarial para cerrar la brecha de algunos cargos frente a sus pares de otras entidades financieras.

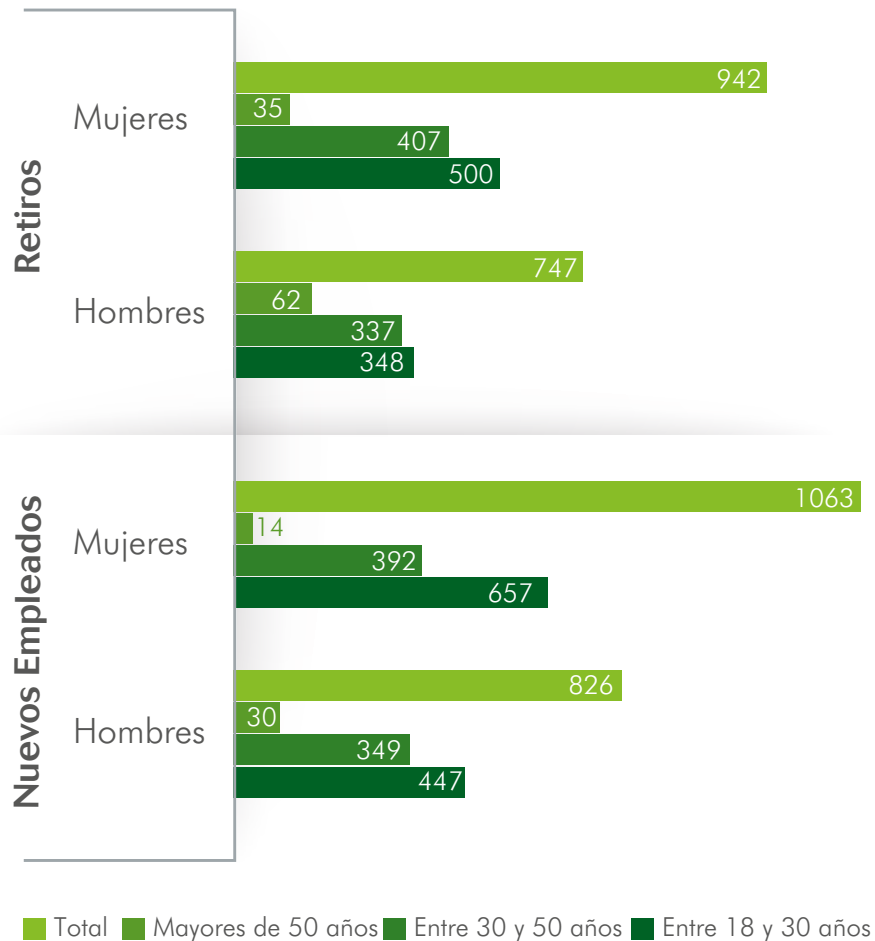
Gráfico N° 26 Promedio de salario por categoría laboral



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.

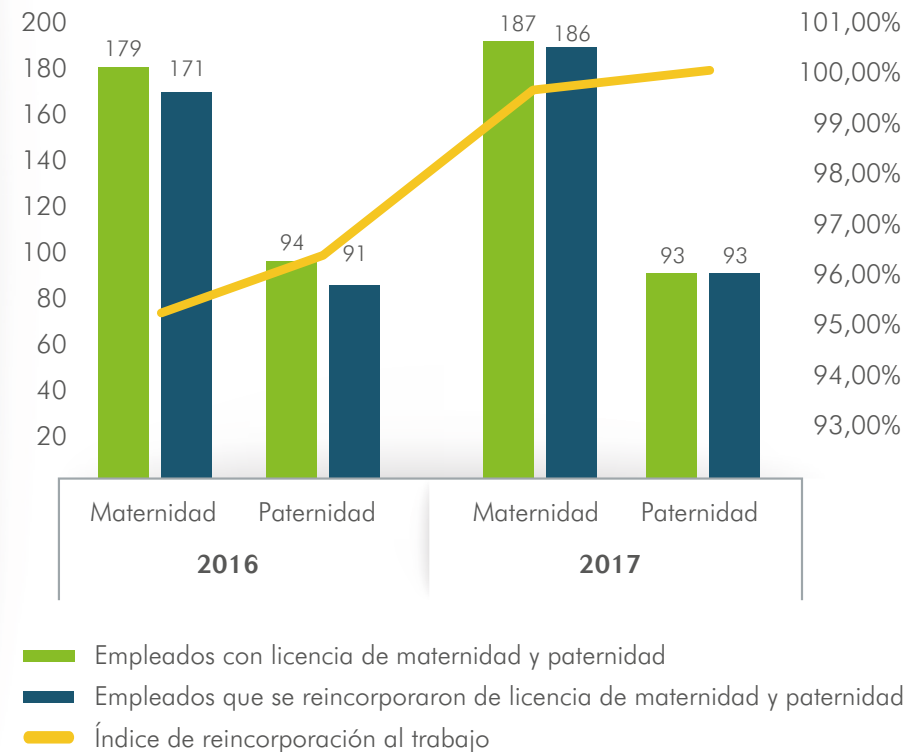


Gráfico N°27 Colaboradores nuevos y retirados por género y edad



Como Entidad Familiarmente Responsable, el Banco asegura cumplimiento a las licencias de maternidad y paternidad, lo cual garantiza que los colaboradores logren un balance entre el ámbito familiar y laboral. En 2017, el 100% de los colaboradores se reincorporaron a sus roles y, el 97,8% de los hombres y el 88,2% de las mujeres, conservaron el empleo después de un año de su reincorporación.

Gráfico N° 28 Colaboradores con licencia de maternidad o paternidad





## Salud y seguridad en el trabajo

403-1

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 de actividades que promuevan ambientes sanos y seguros para todos sus colaboradores.

## Tipo y tasa de lesiones

403-2 403-3

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, y para ello, el Banco genera un fuerte compromiso para identificar la ocurrencia de accidentes y generar acciones concretas para mitigar y prevenir nuevos casos.

En 2017 se presentaron 33 casos calificados como enfermedad laboral con una prevalencia de 0.031 acumulado. Las más recurrentes fueron: desordenes musculo 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.

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.

Gráfico N°29 Lesiones por regional

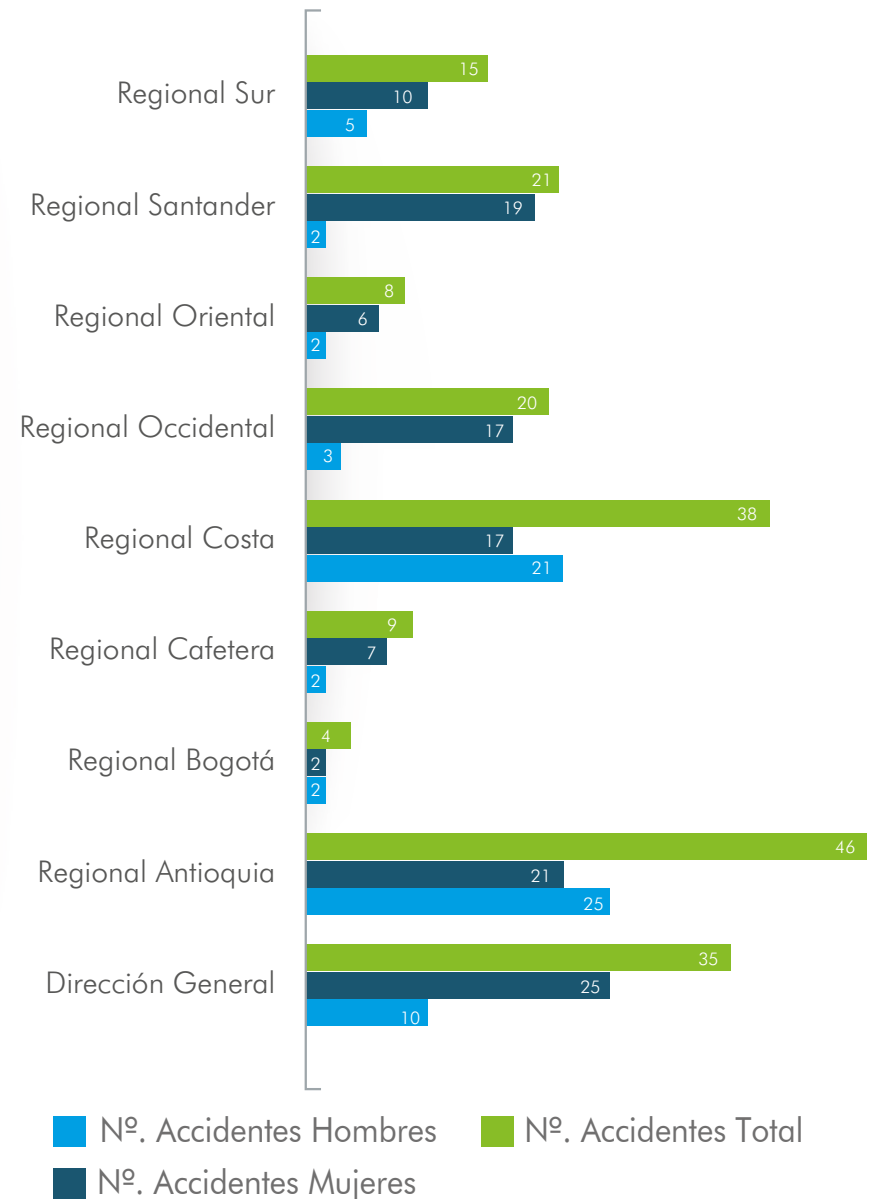






Tabla N° 8 Composición tasa de absentismo

REGIONAL	2016		2017	
	Tasa de absentismo femenino	Tasa de absentismo masculino	Tasa de absentismo femenino	Tasa de absentismo masculino
Dirección General	0,27%	0,28%	0,19%	0,13%
Regional Antioquia	0,15%	0,12%	0,10%	0,09%
Regional Bogotá	0,13%	0,12%	0,12%	0,04%
Regional Cafetera	0,08%	0,04%	0,08%	0,02%
Regional Costa	0,08%	0,12%	0,07%	0,09%
Regional Occidente	0,10%	0,12%	0,11%	0,07%
Regional Oriental	0,11%	0,07%	0,06%	0,05%
Regional Santander	0,09%	0,08%	0,08%	0,07%
Regional Sur	0,21%	0,13%	0,13%	0,07%

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 convoca a los trabajadores tanto en Dirección General como en las ocho regionales, a que participen en la conformación y elección de los representantes de los trabajadores al Comité Paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo, de acuerdo a la proporción de planta cubierta en cada una de esas sedes, en 2017, 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. Como complemento, a las acciones adelantadas para mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo de las oficinas de la dirección general ubicadas en un edificio de patrimonio histórico para la ciudad, el Banco decidió dada la antigüedad del inmueble hacer una remodelación, en el año 2015 se efectuó la contratación de la obra, y luego de declararse en Ley 1116 y no culminar las obras, en 2017 se hizo la liquidación unilateral del contrato con la empresa Obras y Diseños y con Ingetec.



**POR UN CAMPO  
SOSTENIBLE**

- ▲ **El programa de educación financiera pasó de 22 mil a 833 mil habitantes rurales capacitados**
- ▲ **Como resultado del ejercicio, el Banco cerró el año con utilidades de 361 mil millones**
- ▲ **Disminución del 21% de la huella de carbono respecto a su medición inicial**



## Sostenibilidad en el Banco Agrario

102-12 102-13

En pro de mantener un equilibrio entre la rentabilidad económica, el bienestar social y el cuidado ambiental; el Banco construyó un modelo de sostenibilidad que le permite garantizar estabilidad en el largo plazo para la entidad de la mano con el crecimiento del sector rural del país.

En materia de sostenibilidad está alineada a estándares nacionales e internacionales que aportan lineamientos generales para el desarrollo e implementación de iniciativas. Objetivos de desarrollo sostenible, Principios de pacto Global, World Wildlife Fund. Inc-WWF, Protocolo Verde, Red de Suministro Responsable.

### Gráfico N°30 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 importante, que incluye accionar aspectos relacionados con la sostenibilidad ambiental e instituciones, y la reducción de las principales amenazas a la diversidad de la vida en la tierra.



Durante 2017, se inició la implementación del modelo de sostenibilidad del Banco, obteniendo los siguientes logros:

» Se identificaron retos internos en materia de derechos humanos, a través de encuestas a colaboradores, a nivel nacional; lo que permitió la elaboración de una Política de Derechos Humanos, la cual tiene como objetivo declarar las acciones frente a cada grupo de interés, la misma está en proceso de aprobación. Adicionalmente, se divulgó a nivel interno y externo, el compromiso de la entidad en la promoción de los DDHH, a través de un video.

» Realizando el mismo ejercicio efectuado en años anteriores se examinaron en función de criterios ambientales, el 50,7% de los proveedores contratados y se examinaron en función de las prácticas laborales la totalidad de los proveedores contratados durante el periodo, puesto que se establece en las invitaciones a ofertar que todo contratista debe acreditar 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, cuando a ello haya lugar.

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 Más familia.



## Pilar estratégico sostenibilidad: dimensión económica

Durante el 2017, el Banco Agrario consolidó su posición como el octavo Banco más grande del Sistema Bancario, con activos por \$23,6 billones, pasivos por \$21,2 billones y patrimonio de \$2,4 billones. A continuación, se presenta las variaciones anuales con base en los resultados del año 2016.

Tabla N°9 Balance General  
(Cifras en miles de millones)

	Dic-15		Dic-16		Dic-17	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
<b>Activo</b>	22.690	7,40	23.861	5,16	23.607	(1,06)
Cartera de Créditos Neta	10.515	12,36	11.920	13,36	11.727	(1,62)
Portafolio de Inversiones Netas	10.120	1,47	9.264	(8,46)	9.570	3,30
Otros	2.055	14,44	2.676	30,25	2.310	(13,69)
<b>Pasivo</b>	20.651	6,87	21.618	4,69	21.166	(2,09)
Instrumentos Financieros a costo amortizado	14.430	9,30	15.024	4,12	13.998	(6,83)
Créditos Bancos	5.496	1,57	5.926	7,82	6.584	11,10
Otros	725	2,11	669	(7,73)	584	(12,64)
<b>Patrimonio</b>	2.039	13,02	2.242	9,95	2.441	8,86
Cartera Bruta	11.647	10,11	13.147	12,88	12.925	(1,69)
Índice de Cartera Vencida (%)	6,80	(15,21)	5,89	(13,26)	7,55	28,01
Cubrimiento de Cartera Vencida (%)	142,98	(0,58)	158,27	10,70	122,85	(22,38)
Índice de Cartera en Riesgo (BCDE) (%)	16,00	(13,61)	15,58	(2,62)	15,50	(0,48)

Fuente: Estados Financieros Banco Agrario, acumulado a noviembre. Índices: Tasas año corrido.



Tabla N°10 Estado de Resultados  
(Cifras en miles de millones)

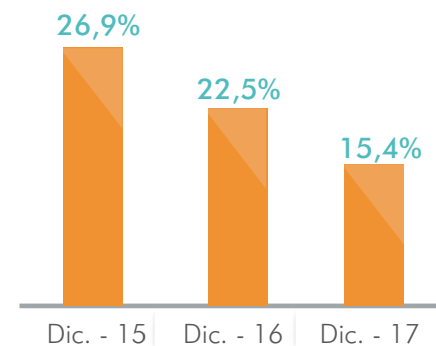
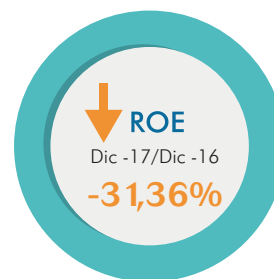
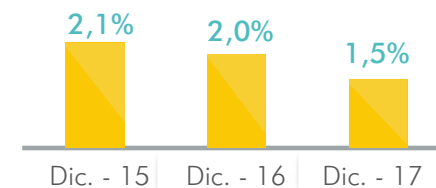
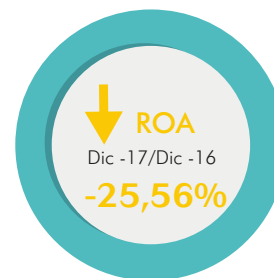
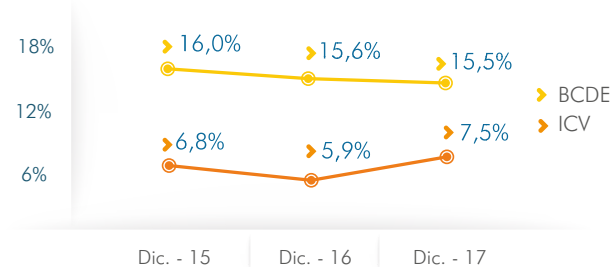
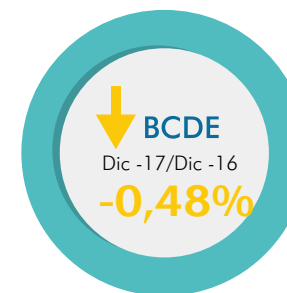
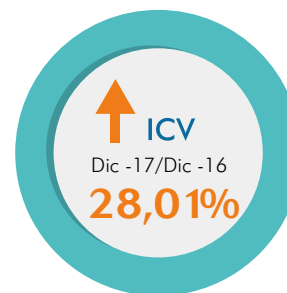
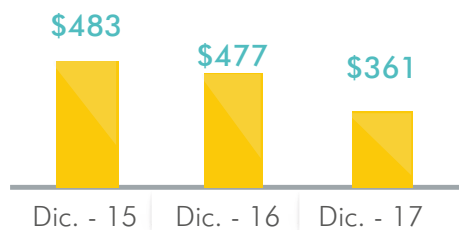
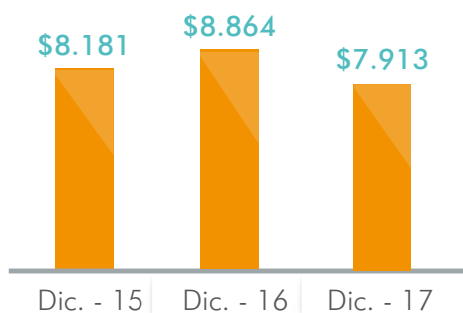
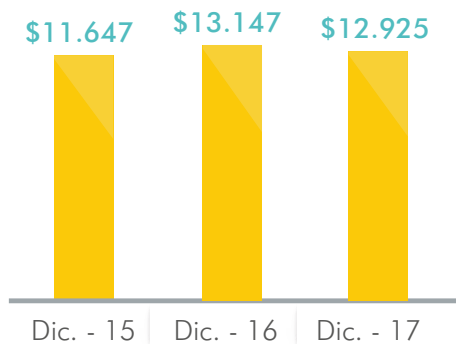
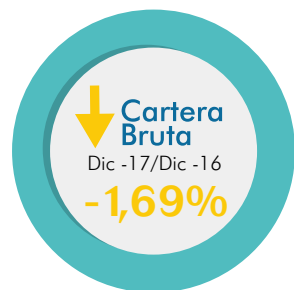
	A Dic -15		A Dic -16		A Dic -17	
	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %	Saldo	Var. %
Ingresos Financieros	1.714	6,61	2.145	25,13	2.143	(0,10)
Egresos Financieros	387	32,41	693	78,96	691	(0,23)
Margen de Intermediación	1.327	0,88	1.452	9,42	1.451	(0,03)
Otros Ingresos Operacionales Netos	323	6,12	353	9,31	335	(5,04)
Margen Financiero	1.650	1,86	1.805	9,40	1.786	(1,01)
Deterioro Neto	12	(88,42)	139	1.107,26	180	29,30
Margen Financiero despues de Deterioro	1.638	7,78	1.665	1,67	1.606	(3,55)
Gastos Admistrativos	860	10,39	912	6,12	1.004	10,07
Gastos de Personal	321	9,60	350	9,14	399	13,99
Gastos Generales	539	10,86	562	4,33	605	7,62
Utilidad Antes de Impuestos	778	5,05	753	(3,25)	602	(20,04)
Impuestos	295	3,77	276	(6,47)	242	(12,55)
Utilidad Neta	483	5,85	477	(1,27)	361	(24,38)
Eficiencia Administrativa* (%)	3,79	1,14	3,74	(1,23)	4,05	8,35
ROA (%)	2,13	(3,02)	1,96	(8,12)	1,46	(25,56)
ROE (%)	26,93	3,38	22,50	(16,43)	15,45	(31,36)
Margen de Solvencia (%)	12,76	10,48	12,15	(4,78)	15,60	28,39

\*Gastos Administrativos/Activo Promedio Año Corrido

Fuente: Estados Financieros Banco Agrario, acumulado a noviembre. Índices: Tasas año corrido.



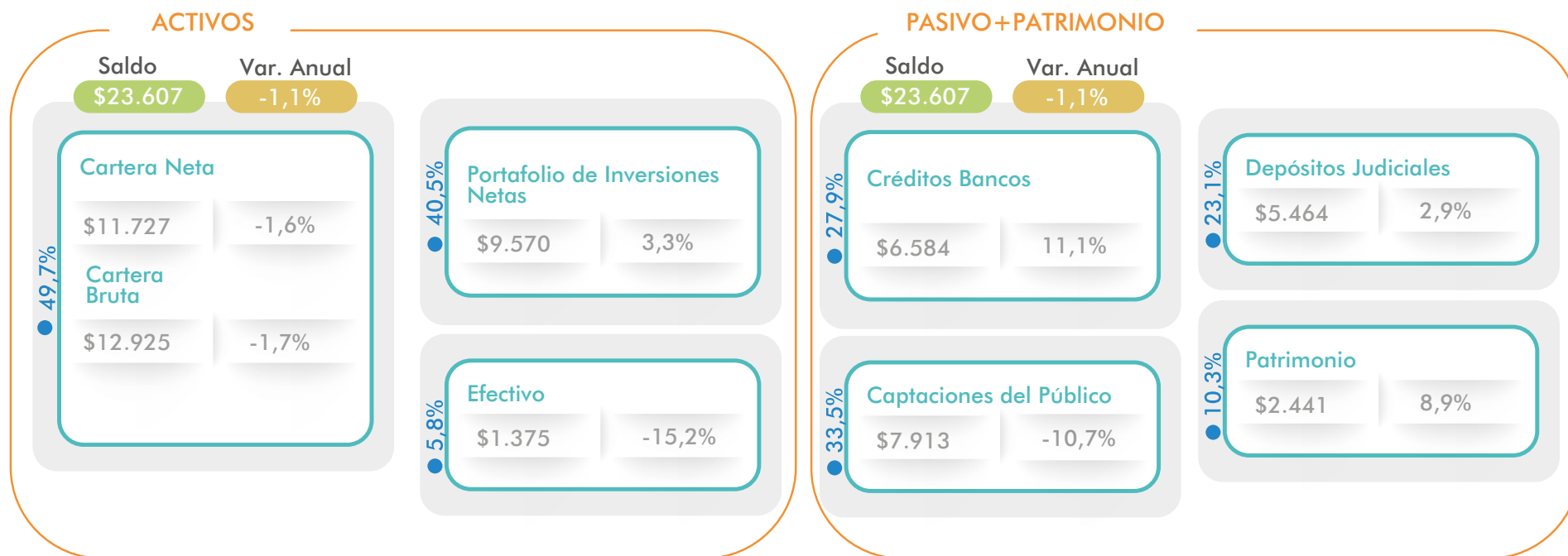
# Indicadores



Fuente: Estados Financieros Banco Agrario. Cifras en miles de millones de pesos.



Resultados no consolidados  
Gráfico N° 31 Balance General  
(Cifras en miles de millones)



● Participación sobre Activo Total

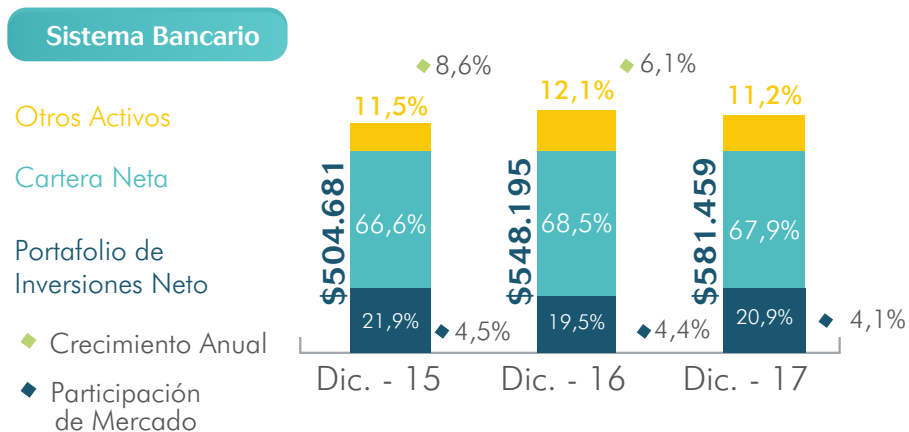
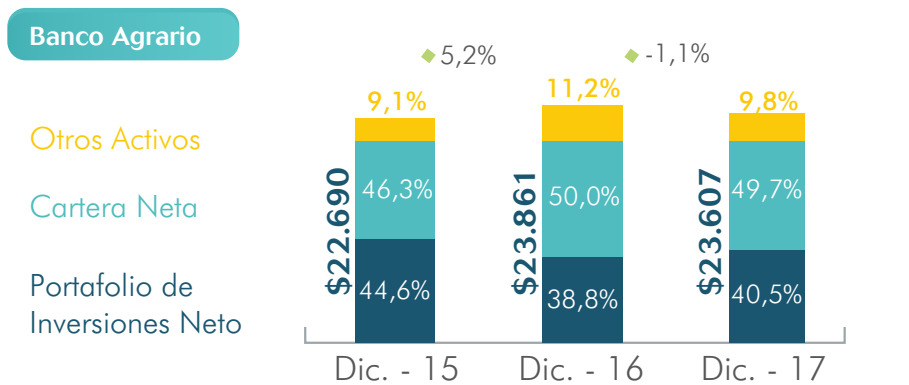
Fuente: Estados Financieros Banco Agrario.



### Análisis y estructura del activo

En el activo del Banco, la cartera neta representó el 49,7%, las inversiones y operaciones con derivados el 40,5% y los otros activos el 9,8%.

Gráfico N° 32 Evolución y Composición del Activo Total Banco Agrario vs. Sistema Bancario (Cifras en miles de millones)



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos: Vicepresidencia Financiera. Otros activos incluye efectivo.

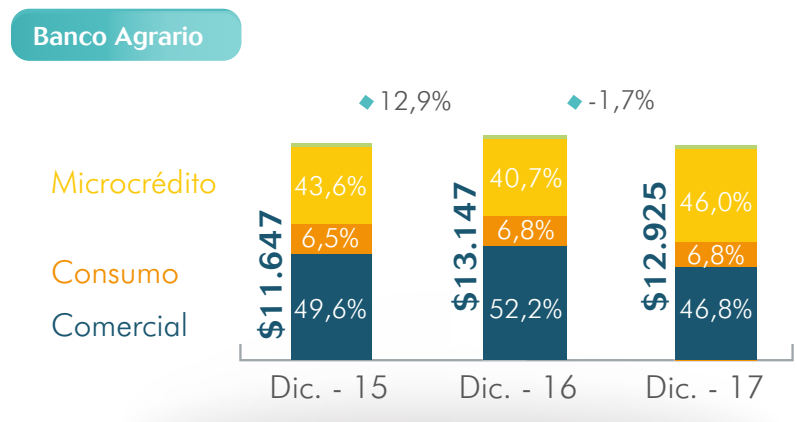
El año cerró con un nivel de activos de \$23,6 billones, alcanzando una tasa de crecimiento anual del -1,06% y una participación de 4,06% en el Sistema Bancario.

A continuación, se detallan los principales componentes del Activo de Banco Agrario y del Sistema Bancario:

### Cartera de Créditos

Con relación a la cartera bruta, alcanzó \$12,9 billones, disminuyendo el saldo en 1,69% anual; esta disminución se vio influenciada principalmente por la modalidad comercial, la cual registró una variación negativa de 11,2%, mientras que la cartera misional presentó un crecimiento del 11,22%. Por su parte, La cartera de créditos bruta del Sistema Bancario ascendió a \$418,6 billones, registrando una variación anual de 6,13%.

Gráfico N° 33 Composición de la Cartera Bruta por Modalidad Banco Agrario vs. Sistema Bancario (Cifras en miles de millones)

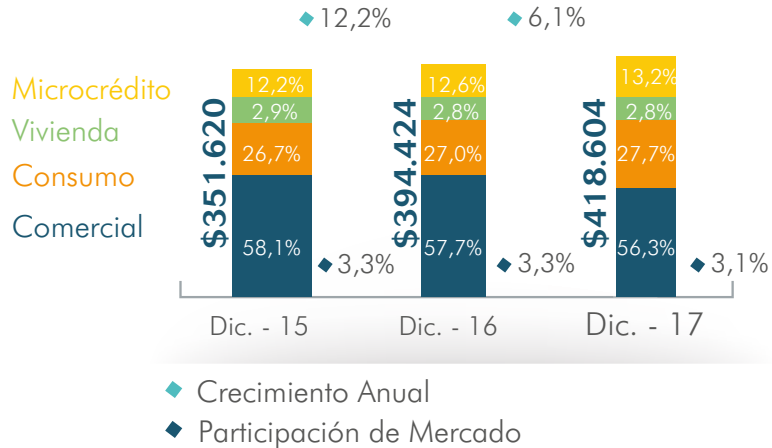


Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos: Vicepresidencia Financiera.





Sistema Bancario



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

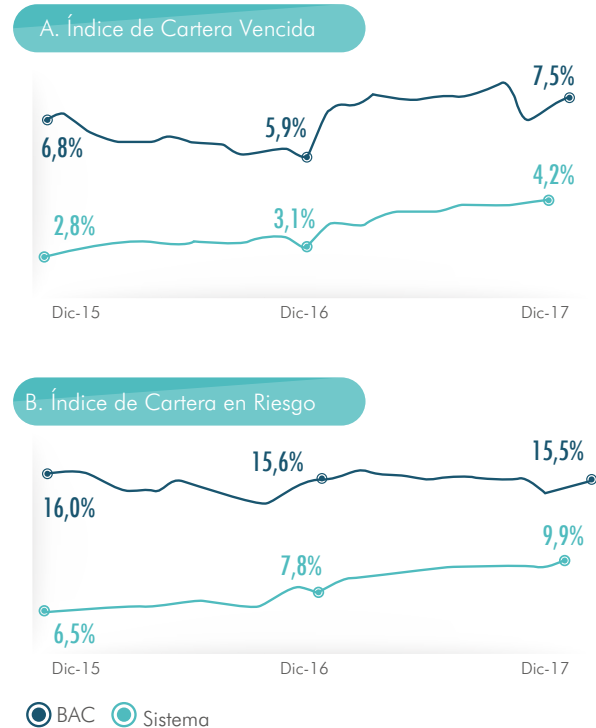
Por tipo de cartera, la modalidad comercial representó el 46,79%, seguida de la cartera de microcrédito con 46,01%, consumo 6,85% y vivienda 0,36%. Frente al año anterior, se presentaron cambios en la composición de comercial y microcrédito, donde microcrédito aumentó su participación en 5,34 puntos porcentuales y comercial disminuyó en 5,46%. Por su parte, las modalidades más representativas para el Sistema Bancario fueron comercial con 56,3% y consumo con 27,7%.

Respecto a la calidad de la cartera de créditos, al cierre se registró un indicador de cartera vencida que aumentó a 7,6% y una cobertura de provisiones de 122,9%. El deterioro de la cartera es explicado por los créditos de la modalidad comercial y consumo, cuya capacidad de pago se ha visto deteriorada en un contexto de menor ritmo de crecimiento de la economía.

El Banco ha venido desarrollando un plan de choque de cartera que involucra estrategias desde la originación hasta el cobro, para lograr la recuperación de la cartera de difícil gestión que brinda alternativas de pago con descuento de intereses y capital.

Entre diciembre de 2016 y diciembre de 2017, el índice de morosidad de comercial pasó de 4,10% a 6,92%, mientras que, en la modalidad de consumo, el índice cambio de 5,99% a 8,34%.

Gráfico N° 34 Indicadores de Calidad de la Cartera Banco Agrario vs. Sistema Bancario

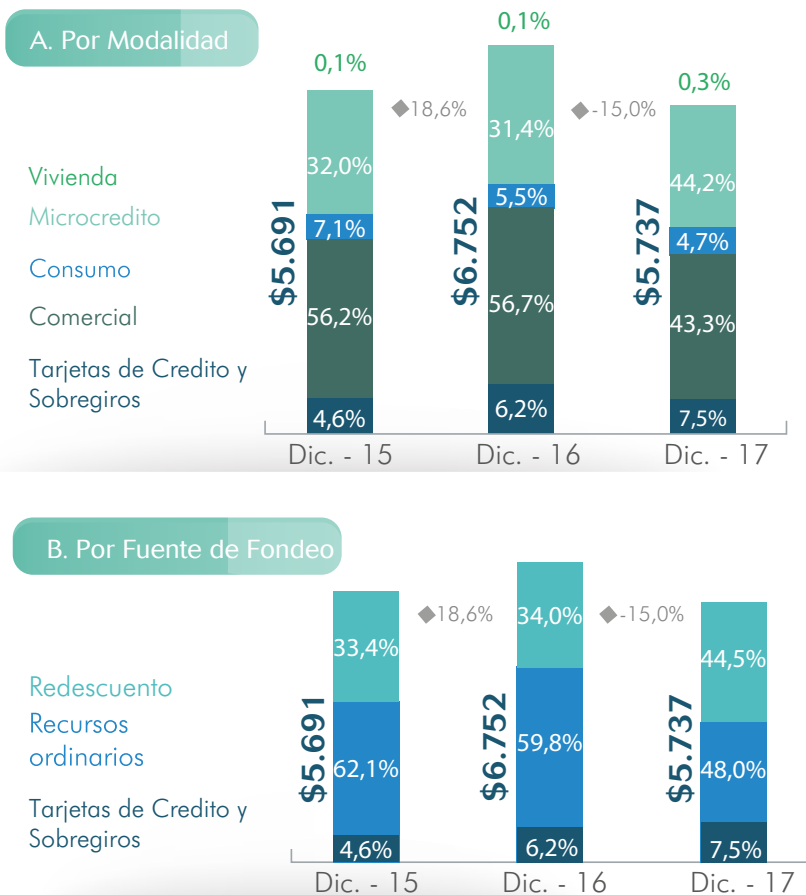


Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos: Vicepresidencia Financiera



En el año se desembolsaron \$5,7 billones con un decrecimiento anual de 15,0%, donde la modalidad de microcrédito presentó un crecimiento de 19,8%, con una variación de \$419.225 millones. El 43,9% de los desembolsos se hicieron con recursos de Finagro.

Gráfico N° 35 Desembolsos Acumulados por Modalidad y Fuente de Financiación (Cifras en miles de millones)



◆ Crecimiento Anual

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

### Portafolio de inversiones

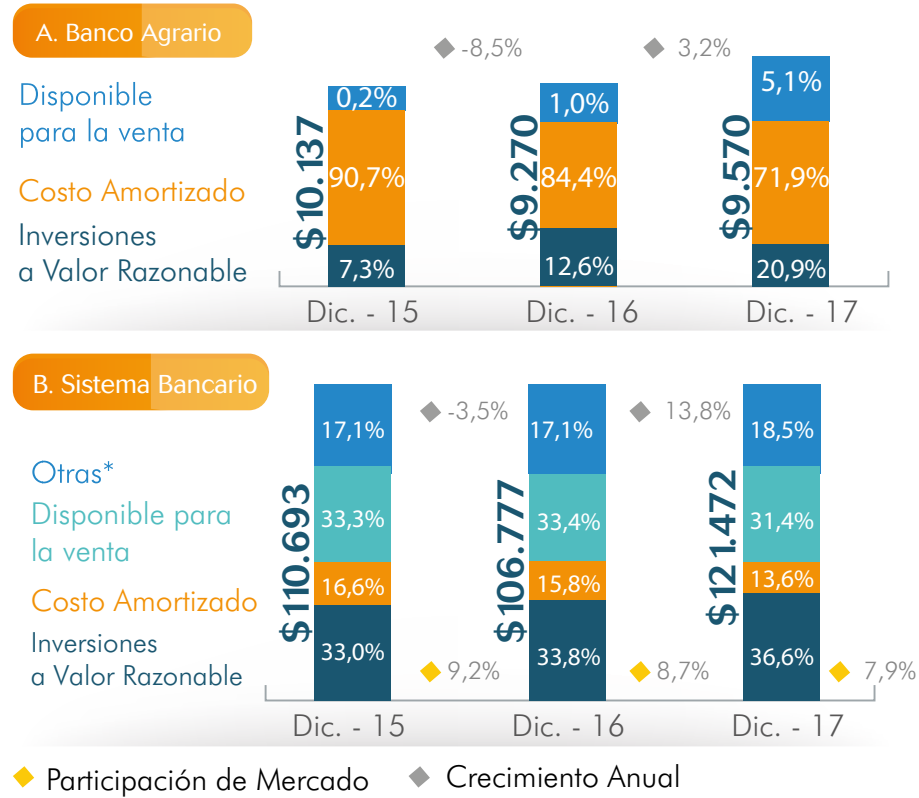
Se alcanzó un volumen de inversiones de \$9,6 billones, lo que significó un incremento anual de 3,24%. Siendo su principal componente, las inversiones a costo amortizado, que representaron el 71,88% del total de las inversiones y registraron una disminución de 12,03% (\$940.700 millones). El Sistema por su parte, incrementó su portafolio de inversiones en 13,76% anual, con un saldo total de \$121,5 billones, conformado en un 36,58% por inversiones a valor razonable.

La participación en el mercado disminuyó a 7,88% frente al 8,68% registrado en diciembre de 2016; ubicando al Banco en el quinto lugar por tamaño de portafolio dentro del Sistema.





Gráfico N° 36 Portafolio de Inversiones Brutas Banco Agrario vs. Sistema Bancario (Cifras en miles de millones)



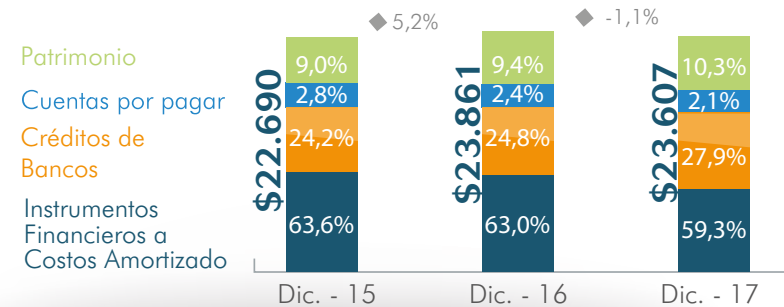
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos: Vicepresidencia Financiera. Otras\*: Incluyen Aceptaciones y Derivados y Operaciones de Mercado Monetario.

### Análisis y Estructura del Pasivo y Patrimonio

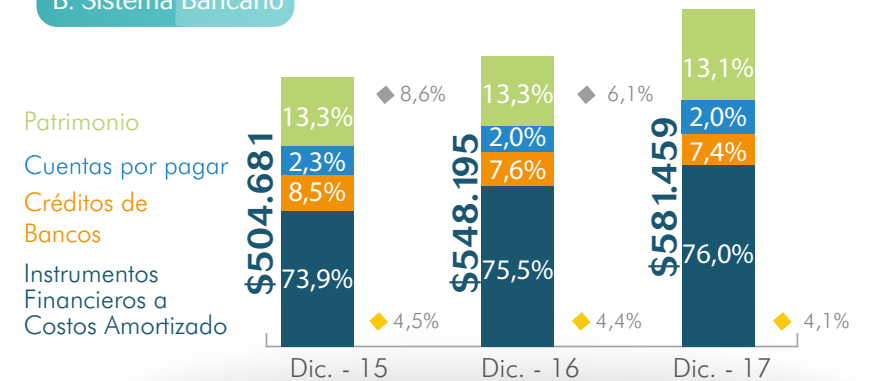
La estructura de financiación del activo estuvo compuesta en un 10,3% por el patrimonio y en un 89,7% por el pasivo; del cual, el 66,1% correspondió a instrumentos financieros a costo amortizado y 31,1% a créditos con entidades de segundo piso y bancos corresponsales.

Gráfico N° 37 Evolución y Composición del Pasivo y Patrimonio Banco Agrario vs. Sistema Bancario (Cifras en miles de millones)

#### A. Banco Agrario



#### B. Sistema Bancario



◆ Participación de Mercado ◆ Crecimiento Anual

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



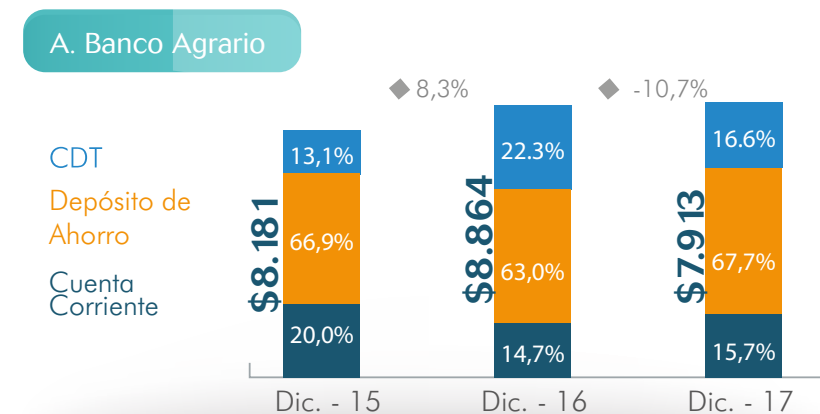
Por otro lado, dicha estructura en el Sistema Bancario para el cierre de 2017 estuvo conformada en un 13,08% por el patrimonio y en 86,92% por el pasivo; con una participación de 87,40% de instrumentos financieros a costo amortizado y un 8,55% correspondiente a créditos con otros bancos.

A continuación, se detallan los principales componentes del Pasivo, así como para el Sistema Bancario:

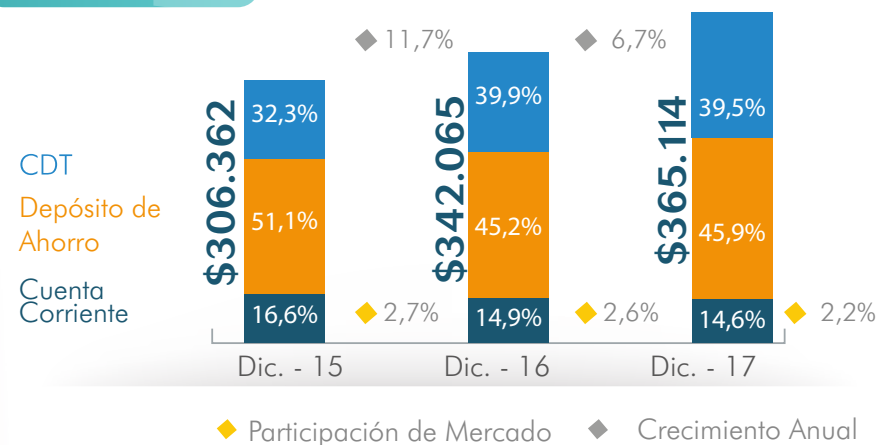
### Captaciones del Público

Respecto al año anterior, las captaciones del público registraron una disminución de \$951.272 millones, explicado por la contracción de los depósitos a plazo en \$659.891 millones, en un contexto de recortes de la tasa de intervención del Banco de la República. Así mismo, los depósitos a la vista (depósitos de ahorro y cuenta corriente) registraron disminuciones de \$224.729 millones y \$66.653 millones, respectivamente.

Gráfico N° 38 Composición Captaciones del Público Banco Agrario vs. Sistema Bancario (Cifras en miles de millones)



### B. Sistema Bancario



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

En contraste, el Sistema Bancario aumentó sus captaciones en \$23,0 billones, lo que significó un crecimiento anual de 6,74% y un saldo de \$365,1 billones. La cuota de mercado pasó de 2,59% a 2,17%.

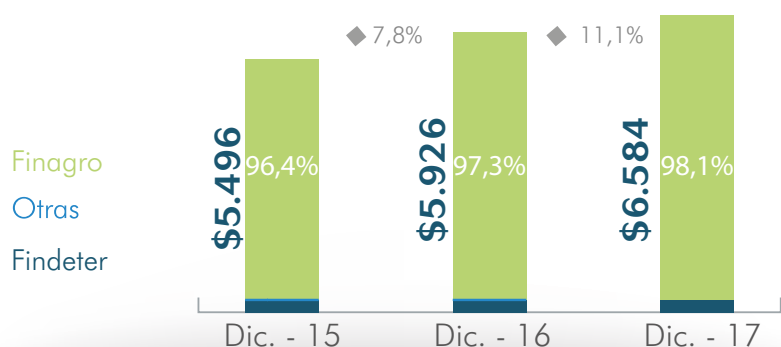
### Créditos de Bancos y Otras Obligaciones

Los créditos de bancos crecieron 11,1% llegando a \$6,6 billones, con un importante aporte de Finagro en donde se registró un crecimiento del 12,0% alcanzando un saldo de \$6,5 billones con una participación del 98,2% de los créditos de bancos.

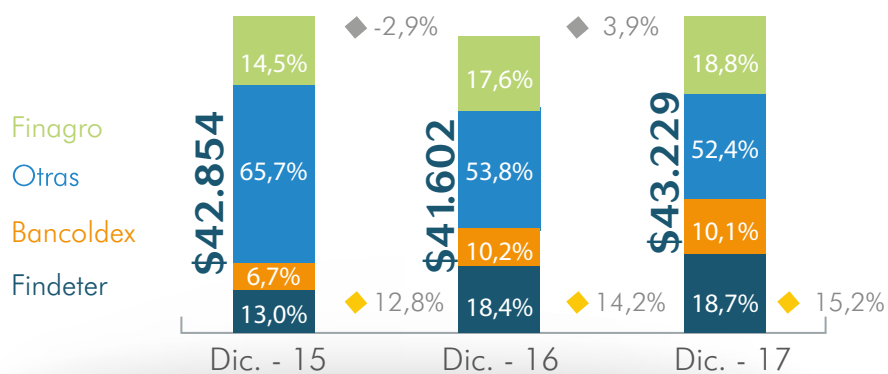


Gráfico N° 39 Créditos de Bancos y Otras Obligaciones  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario  
(Cifras en miles de millones)

A. Banco Agrario



B. Sistema Bancario



◆ Participación de Mercado ◆ Crecimiento Anual

Patrimonio

El patrimonio del Banco ascendió a \$2,4 billones, nivel superior en \$198.603 millones respecto a diciembre 2016. El crecimiento sostenido del patrimonio se sustenta en la política de capitalización de utilidades del ejercicio 2016, reflejado en el incremento de la reserva legal. Este nivel de patrimonio permitió alcanzar un índice de solvencia del 15,60%.

Estado de Resultados

Al cierre de diciembre de 2017 se obtuvo una utilidad neta acumulada de \$360.636 millones, con una rentabilidad sobre el patrimonio ROE de 15,45% y una rentabilidad sobre activo ROA de 1,46%.

El margen de intermediación se mantuvo estable, donde los ingresos y egresos financieros decrecieron 0,1% y 0,2%, respectivamente. Por su parte, el margen financiero decreció 1,0%.

De otra parte, se presentó un crecimiento en el gasto por provisiones netas de 29,3%, el 55,9% del gasto de provisión corresponde al riesgo de crédito y el 39,6% a cuentas por cobrar.

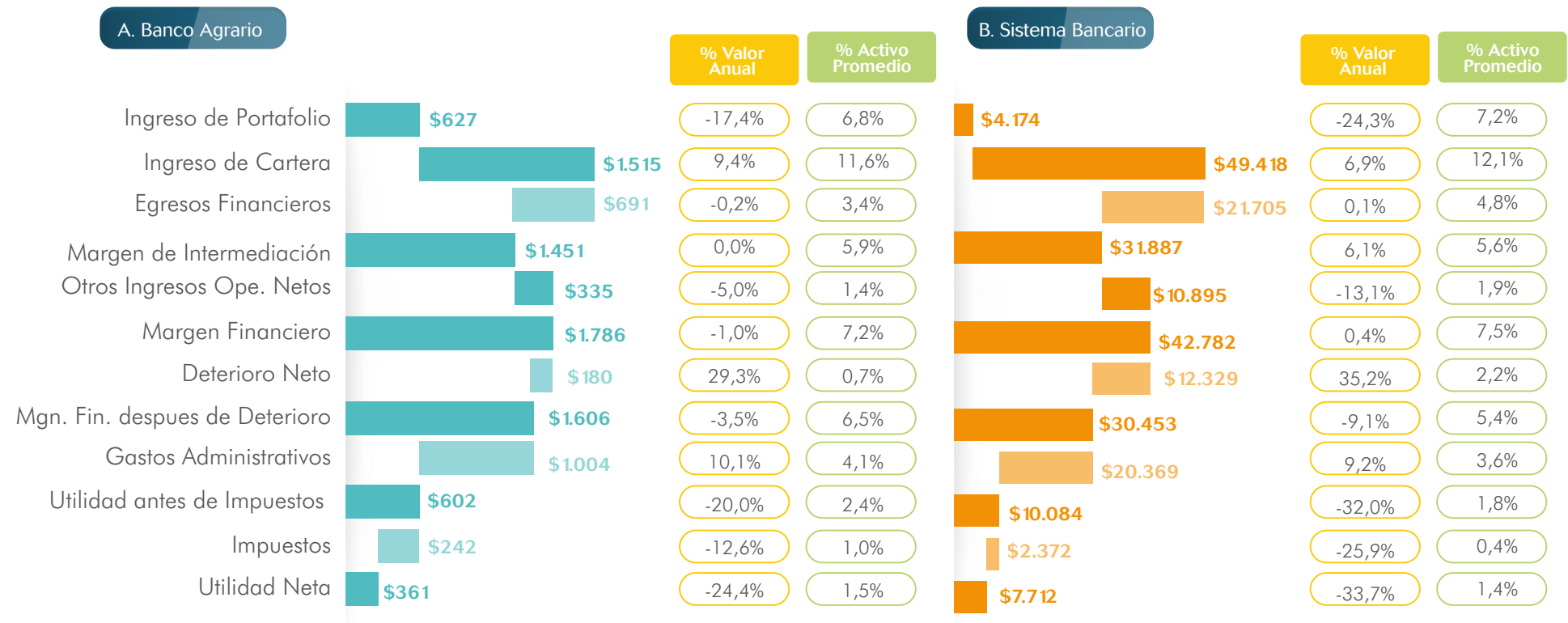
Los gastos administrativos presentaron un crecimiento del 10,1% que recoge el efecto del plan de adecuación de oficinas (Mantenimiento físico preventivo, apertura de 40 nuevas oficinas, entre otros), así mismo los gastos de beneficios a empleados aumentaron 13,99% en línea con el aumento de los salarios para aquellos cargos que se encontraban por debajo de la media salarial del Sistema.

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



A continuación, se presentan las variaciones anuales con base en los resultados del año 2016.

Gráfico N°40 Estado de Resultados  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario  
(Cifras en miles de millones)



Fuente: Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos: Vicepresidencia Financiera.

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos: Vicepresidencia Financiera.



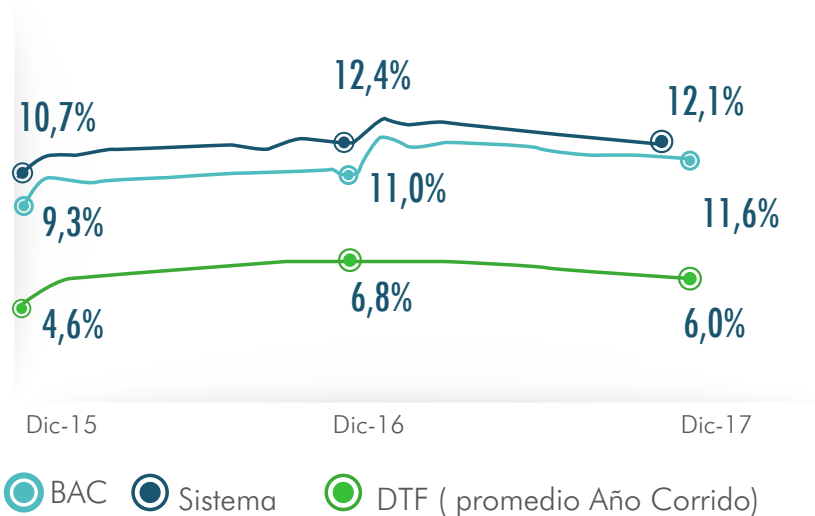
### Ingresos Financieros

Se generaron ingresos por cartera de \$1,5 billones, los cuales crecieron anualmente 9,36%; dado el aumento de la tasa de rendimiento de 61 puntos básicos, y el crecimiento del saldo promedio de la cartera (3,60%).

Por su parte, los ingresos de la cartera del Sistema a diciembre crecieron 6,9%, alcanzando un valor de \$49,4 billones. Los ingresos del Banco representaron el 3,07% de los ingresos del Sistema.

De este modo, el rendimiento del año corrido de la cartera bruta fue de 11,61% E.A y para el Sistema Bancario de 12,14% E.A., con un spread sobre la DTF promedio de 5,62 puntos porcentuales para el Banco y de 6,15 puntos porcentuales para el Sistema.

Gráfico N° 41 Rendimiento de la Cartera Bruta de Créditos Banco Agrario vs. Sistema Bancario (Tasa Efectiva Anual, Año Corrido)

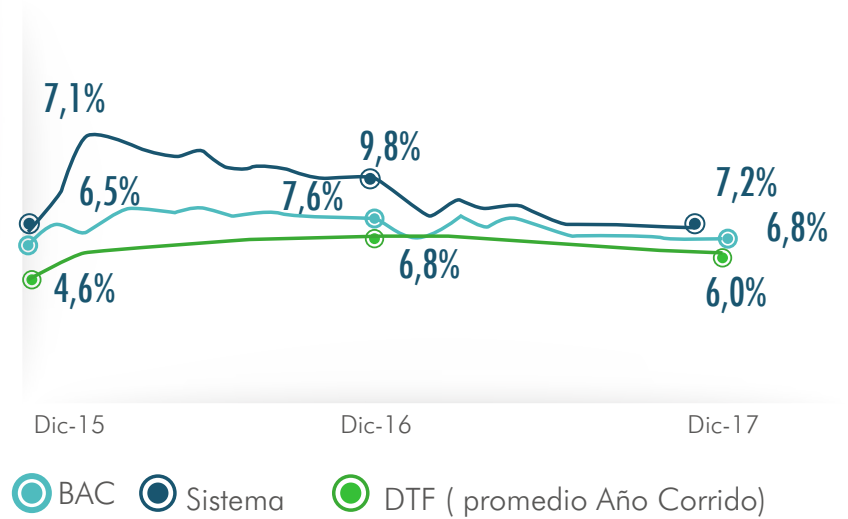


Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos: Vicepresidencia Financiera.

El portafolio de inversiones generó ingresos acumulados por \$627.088 millones, cifra inferior en 17,36% frente a lo registrado en el mismo periodo del año anterior. En cuanto al Sistema los ingresos por este concepto disminuyeron 24,25%, comparado con diciembre de 2016.

El rendimiento del portafolio bruto del Banco y del Sistema se ubicó en 6,75% E.A y 7,15% E.A, respectivamente.

Gráfico N° 42 Rendimiento del Portafolio de Inversiones Brutas Banco Agrario vs. Sistema Bancario (Tasa Efectiva Anual, Año Corrido)



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

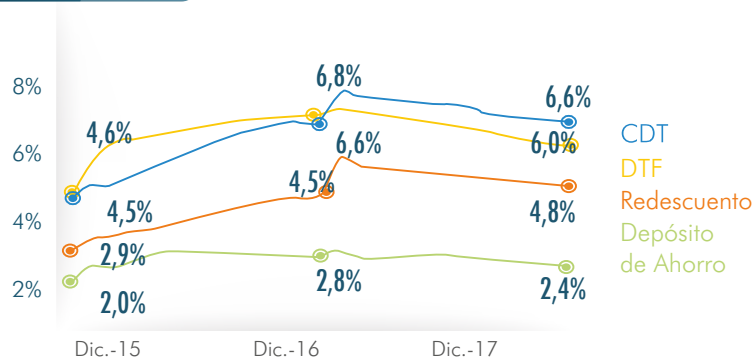


### Egresos Financieros

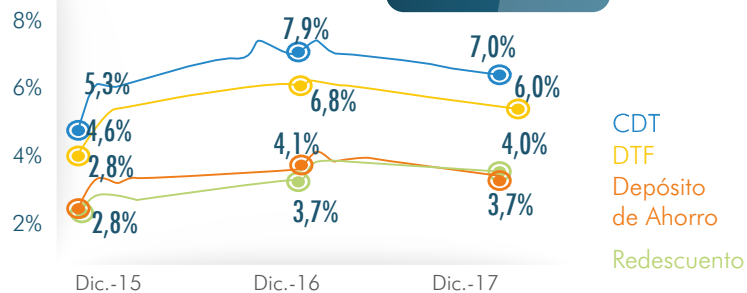
El total de los egresos financieros se conformaron en un 43,44% por el pago de intereses a otros bancos, un 36,89% al pago de intereses por captaciones del público y el 19,49% restante por depósitos judiciales. La totalidad de estos egresos se tradujeron en unos costos por intereses año corrido de 3,31% E.A.

Gráfico N° 43 Costo de los Pasivos Banco Agrario vs. Sistema Bancario (Tasa Efectiva Anual, Año Corrido)

#### A. Banco Agrario



#### B. Sistema Bancario



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

En el Sistema, los egresos financieros se distribuyeron de la siguiente forma: el 75,88% correspondieron al pago de intereses por captaciones del público y el 7,71% al pago de intereses a otros bancos.

### Ingresos por Servicios Financieros

Los ingresos comisionables presentaron un decrecimiento de 6,0% alcanzando un acumulado de \$328.219 millones, de los cuales convenios tiene la mayor participación con 59,9%, seguido de otros ingresos, cajeros electrónicos y cuota de manejo de tarjeta de crédito con 15,0%, 8,4% y 6,4%, respectivamente.

El comportamiento de los ingresos comisionables, estuvo influenciado por los siguientes cambios estratégicos en el tarifario, vigentes a partir del 19 de octubre y 01 de diciembre de 2016:

- » Medios de Pago: disminución de costos de las transacciones de pequeño y micro productor.
- » Canales: reducción en la tarifa para pago de servicios públicos a través de la banca virtual y en retiros de cajeros automáticos de 56,0% y 10,0%, respectivamente, beneficiando a 1.631.000 clientes activos.
- » Consignación Nacional: reducción del 36% en las tarifas, y se modifica la clasificación de las oficinas para la tarifa de consignación nacional de acuerdo al tipo de transporte de efectivo terrestre y aéreo.
- » Consignación de cheques propios y pago nacional de cheques: eliminación del cobro de consignación de cheques propios y se reduce la tarifa nacional de cheques.
- » Pagos y Recaudos: se establecen tarifas plenas para pagos y recaudos, expandiendo las oportunidades para convenios.
- » Otros Cambios: eliminación del cobro de consulta de CIFIN, marcación del GMF y disminución de la tarifa de cuota de manejo de las cuentas tradicional, nómina, ideal y sin límites.



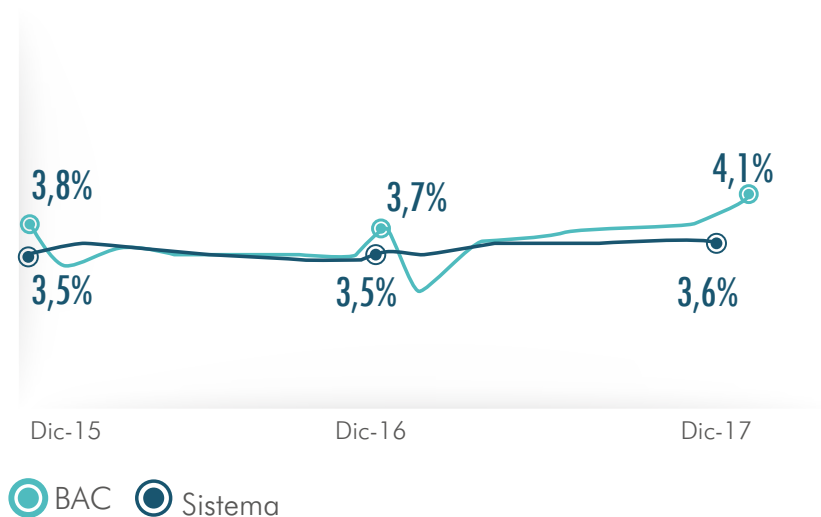


### Gastos Administrativos

Los gastos administrativos presentaron un crecimiento de 10,1% alcanzando un acumulado de \$1,0 billón, de los cuales gastos generales tienen la mayor participación con 60,2% y beneficios a empleados representaron el 39,8% de los gastos.

Este nivel de gastos ubicó el indicador de eficiencia en 4,05%, siendo superior en 31 puntos básicos a la presentada un año atrás. El Sistema Bancario presentó un indicador de 3,59% superior en 6 puntos básicos, comparado con diciembre de 2016.

Gráfico N° 44 Eficiencia Administrativa  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario  
(Gastos Administrativos / Activos Promedio, Año Corrido)

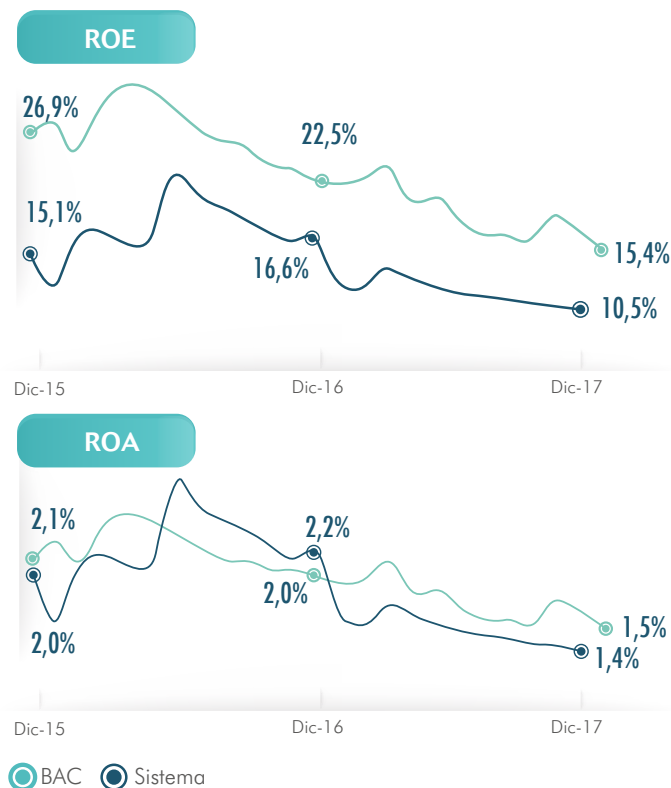


Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos Vicepresidencia Financiera.

### Indicadores ROA y ROE\*

Con estos resultados, Banco Agrario mantiene su posición de alta rentabilidad alcanzando, a diciembre de 2017, un ROE por encima del Sistema Bancario de 15,5% y un ROA de 1,5%.

Gráfico N° 45 Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) y sobre el Activo (ROA)  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario  
(Año Corrido)



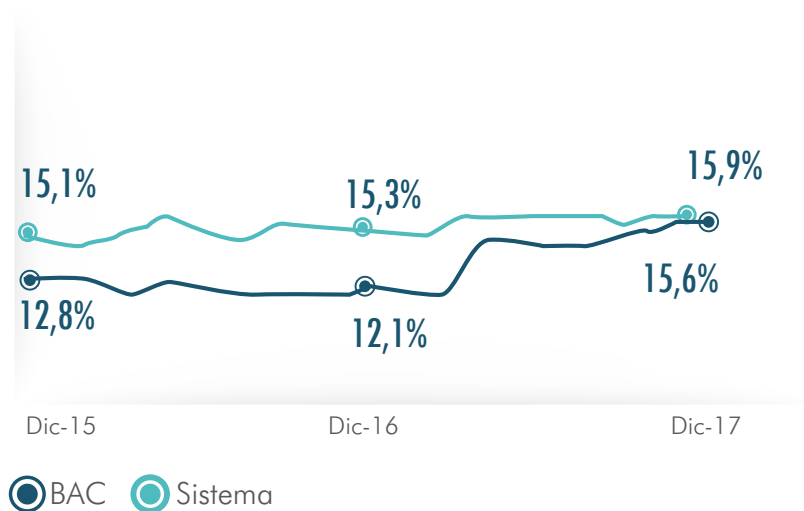
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario. Cálculos: Vicepresidencia Financiera.

\* Indicadores (ROA) la rentabilidad sobre activos y (ROE) la rentabilidad sobre capital invertido.



## Margen de Solvencia

Gráfico N° 46 Margen de solvencia  
Banco Agrario vs. Sistema Bancario



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

Al cierre de 2017, como producto del mencionado crecimiento en el patrimonio, específicamente en el patrimonio técnico, el Banco logró fortalecer el margen de solvencia total del Banco con un indicador de 15,60%, superior en 3,4 puntos porcentuales al observado en 2016, con lo cual logramos cerrar la brecha de este indicador frente al Sistema (15,89%).

Es así como el margen de solvencia básica del Banco (13,91%), se situó 9,41 puntos porcentuales por encima del mínimo regulatorio (4,50%), y el margen de solvencia total (15,60%) 6,60% arriba del mínimo exigido (9,00%).

En términos generales, el año 2017 fue un escenario con dificultades en su entorno económico, lo cual impactó el desempeño del Sistema Bancario y por lo tanto, no siendo ajeno a este escenario, el Banco mostró resultados inferiores a los observados en el 2016. El cierre del año estuvo marcado por decrecimientos en los saldos de cartera de créditos y captaciones del público, que sumado a la disminución en las tasas de mercado y al aumento en el nivel de morosidad de los clientes, disminuyeron el margen financiero neto después del deterioro. Así mismo, como producto de las iniciativas en cierre de brechas en infraestructura de la red de oficinas y en asignaciones laborales, la eficiencia administrativa mostró una desmejora, lo cual también impactó la utilidad neta del Banco, que se ubicó en \$360.636 millones con un decrecimiento anual de 24,4%; igualmente, la rentabilidad sobre el patrimonio se ubicó en 15,4%, inferior en 7,1 puntos porcentuales a 2016.

## Resultados fiduagraría

102-45

FIDUAGRARIA S.A., fue creada el 18 de febrero de 1992, corresponde a una Sociedad Anónima de economía mixta sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, sometida al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia. Al cierre de 2016, la composición accionaria de la Fiduciaria fue la siguiente:

Al 31 de diciembre de 2017, la Composición Accionaria de la Sociedad Fiduciaria es:

» Banco Agrario de Colombia	93,6989%
» Gasin y Cía. S.A.S*	4,2779%
» Fondo Nacional de Garantías	1,9887%
» Dr. Luís Fernando Ramírez	0,0293%
» Dr. Rafael Hernando Lara Mayorga	0,0052%

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



## Gestión Financiera

La siguiente es la información financiera de la entidad con corte a diciembre de 2017:

Tabla N° 11 Comparativo presupuesto vs ejecutado con corte a diciembre 2017 y 2016

	ACUMULADO DICIEMBRE 2017				ACUMULADO DICIEMBRE 2016		
	Presupuesto	Ejecución	%Ejec	Dif. Pto. y Eject	Ejecución	Var. Abs.	Var. Rel.
<b>INGRESOS</b>	\$61.377	\$46.082	75%	\$(15.295)	\$38.625	\$7.457	19%
<b>GASTOS</b>	\$49.555	\$32.981	67%	\$(16.574)	\$25.578	\$7.403	29%
<b>UTILIDAD Ant. IMPUESTOS</b>	\$11.822	\$13.101	111%	\$1.279	\$13.047	\$54	0,4%
Impuesto de Renta	\$4.846	\$6.120	126%	\$1.274	\$5.445	\$675	12%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$6.976	\$6.981	100%	\$5	\$7.602	\$(621)	(8)%

Fuente: Vicepresidencia Financiera y Administrativa. Fiduagraria S.A

Nota: la disminución en el valor razonable correspondiente a la cuenta 5106 se tomará para efectos del presupuesto en los ingresos y no en los gastos como se hace contablemente por efecto del presupuesto neto de la posición propia

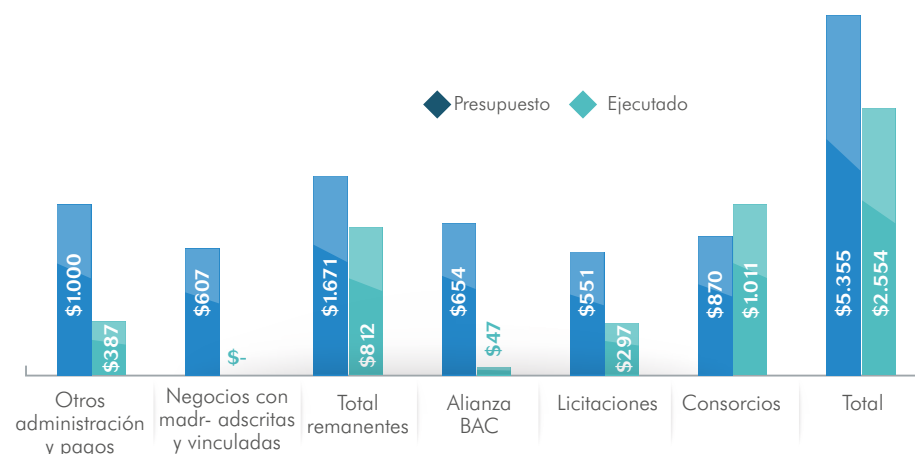
Nota 2: el efecto del negocio VIS Rural, en los resultados en la vigencia 2017 son: ingresos \$4.120 millones, egresos \$ 3.577 y utilidad de \$289 millones.



### Gestión Comercial

De acuerdo con el plan Comercial 2017, la Fiduciaria generó ingresos por concepto de facturación de comisiones fiduciarias de 82 nuevos negocios por un valor de \$2.554 millones de pesos, los cuales se encuentran en operación.

Gráfico N° 47 Comisiones nuevas por línea de negocios

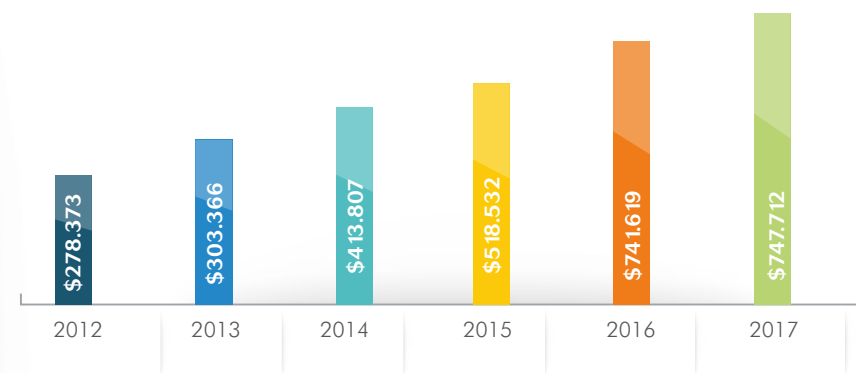


Fuente: Vicepresidencia Comercial, Fiduagraria S.A.

### Fondos de Inversión Colectiva -FIC

Al cierre de 2017, el valor de los activos administrados en los FIC ascendió a \$705.385 millones, resultado inferior en \$165.241 millones a la cifra registrada el mismo periodo del año anterior que fue de \$870.627 millones. Es importante resaltar que durante el año análisis el valor promedio anual de activos administrados en FIC fue \$747.712 millones, cifra superior en \$6.093 millones al valor promedio anual de activos administrados en la vigencia 2016 que fue \$741.619 millones.

Gráfico N° 48 Promedio anual administrado en FIC



Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo, Fiduagraria S.A.

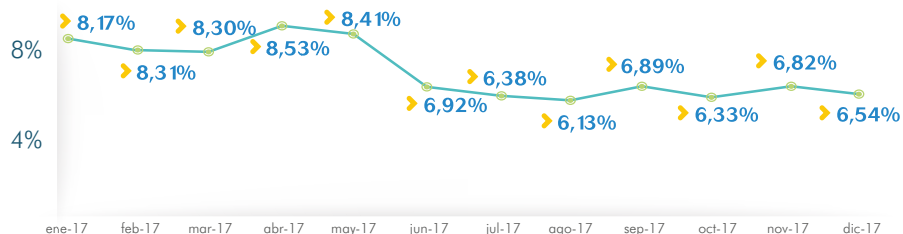
### Gestión de Inversiones

#### Posición Propia

Al cierre de 2017 la cuenta de inversiones de la sociedad registra cumplimiento del 117,45% de la meta de rendimiento esperado y una rentabilidad promedio de 7,25% acumulado año. Lo anterior debido a que la primera parte del año se pudo contar con tasas elevadas de captación por parte de las entidades financieras debido al incremento en las tasas de interés de referencia por parte de la Junta Directiva del Banco de la República durante el 2016. Igualmente, la fuerte inversión extranjera que se realizó en TES contribuyó a importantes valorizaciones en los portafolios. En el mes de diciembre el portafolio cerró el año con una rentabilidad del 6,54% con expectativas de que continúe la senda de política monetaria expansiva, por lo menos otros 50 puntos básicos adicionales, para luego tener una pausa larga y evaluar si es conveniente empezar un ciclo alcista de tasas en la última parte del año 2018.



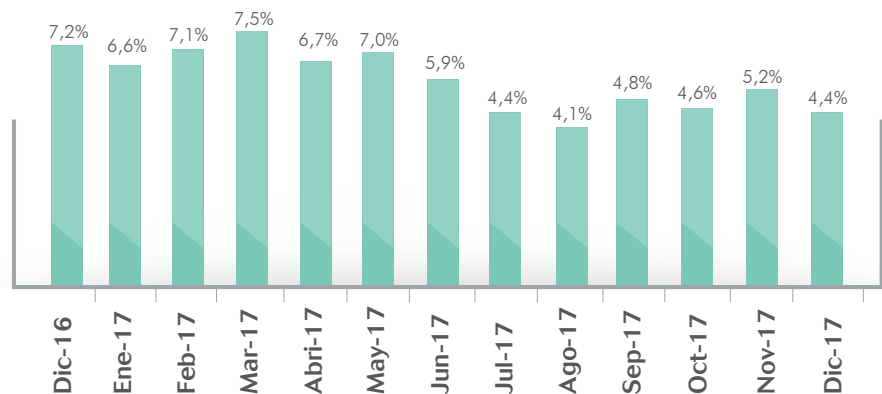
Gráfico N° 49 Porcentaje de rentabilidad 2017 (EA%)



Fuente: Vicepresidencia de Inversiones, Fiduagraría S.A.

En cuanto a la rentabilidad de nuestros FIC, a continuación, se presentan los más representativos:

Gráfico N° 50 Rentabilidad Confirenta



Fuente: Vicepresidencia de Inversiones, Fiduagraría S.A.

Gráfico N° 51 Rentabilidad FIC 600



Fuente: Vicepresidencia Inversiones, Fiduagraría S.A.

### Gestión de Administración de Negocios

Al cierre del 2017 Fiduagraría S.A. administraba 285 negocios fiduciarios y 18 consocios con unos activos fideicomitidos por valor de \$3,38 billones. Es importante indicar que 43 negocios fiduciarios están en proceso de liquidación especial. La distribución de dichos activos por tipo de negocio es la siguiente.



Tabla N° 12 Total activos fideicomitidos diciembre 2017

Activos Fideicomitidos	Valor ( Mill)	% Part ( Mil)	No. De Negocios	% Part ( Nro)
Inmobiliario	51.466	2%	3	1%
Administración y Pagos	2.161.945	64%	246	85%
Garantía	382.068	11%	33	11%
Recursos del sistema G.S.S	33.670	1%	3	1%
Fondos de Inversion Colectiva	750.062	22%	6	2%
<b>Total</b>	<b>3.379.211</b>	<b>100%</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

Fuente: Vicepresidencia Financiera y Administrativa, Fiduagraría S.A.

Tabla N° 13 Negocios públicos

Línea de Negocios	Nro. De Negocios	Activos Fideicomitidos (Millones)
Remanentes con Unidad de Gestión	8	\$932.749
Administración y Pagos	23	\$401.622
Administración Especial	3	\$122.532
Procesos con Unidad de Gestión	2	\$117.475
VIS	26	\$60.220
Hospitales	53	\$54.302
Concesiones Infraestructura y Otros	3	\$32.335
Pasivos Pensionales	2	\$31.861
Alumbrado Publico	16	\$19.347
Inmobiliario	1	\$18.904
Remanentes sin Unidad de Gestión	1	\$15.786
Entes Territoriales	3	\$12.474
Administración y Pagos - DPS	20	\$8.150
Procesos sin unidad de Gestion	1	\$985
Anticipos	2	\$137
Administración de Acciones	1	\$0
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>\$1.828.879</b>

Se ejecutan 165 fideicomisos en los cuales se administran recursos o activos públicos que ascienden a la suma de \$1,83 billones de pesos, conforme a la siguiente relación:

Fuente: Vicepresidencia de Administración de Negocios y Operaciones, Fiduagraría S.A.



Dentro de los aspectos más representativas en la gestión del año 2017, se encuentran los siguientes:

» Se gestionó la continuidad de negocios fiduciarios, hecho que se vio materializado en la prórroga de 81 contratos, en los cuales los nuevos vencimientos se estiman principalmente para los meses de marzo y junio de 2018. Se precisa que en su mayoría las prórrogas corresponden a negocios fiduciarios, en donde se lleva a cabo la administración de los recursos provenientes del Fondo de Salvamento y Garantías para el Sector Salud – FONSAET a través de las resoluciones número 4501 de 2012, 4654 de 2013, 4362 de 2012, 5938 de 2014, 4874 de 2014, 5321 de 2015, 6136 de 2016, emitidas por el Ministerio de Salud y Protección Social y otros recursos departamentales o municipales con la finalidad de efectuar los pagos de las obligaciones de los fideicomitentes alineados a la normatividad aplicable.

» Así mismo, fueron prorrogados los contratos de Cuenta Nacional de Carne y Leche, P.A. Cuotas partes pensionales, P.A. Cartera Colectiva Escalonada Proyectar Factoring y P.A. Corelca, generando ingresos adicionales por comisión fiduciaria por valor de \$3.583 millones en el año 2017.

» Se dio continuidad a la administración de patrimonios autónomos de remanentes y/o administración de procesos tales como PAR ISS en Liquidación, Patrimonio Autónomo Banco Cafetero En Liquidación, Patrimonio Autónomo BCH En Liquidación-Procesos, Patrimonio Autónomo PAR Adpostal en Liquidación, Patrimonio Autónomo de Remanentes Telecom y Teleasociadas en Liquidación - Patrimonio Autónomo Parapat, PAR Comisión Nacional de Televisión en Liquidación, Patrimonio Autónomo Cajanal EICE en Liquidación Procesos y Contingencias No Misionales, 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, aún cuentan con actividades pendientes de culminar. Entre las actividades

más relevantes que adelantan en esta clase de negocio son: administración, seguimiento y pago de acreencias con las reservas constituidas por las extintas entidades, administración contingencias pasivas de orden litigioso, expedición de paz y salvos, levantamiento de hipotecas relacionadas con las obligaciones contraídas en su oportunidad, administración y realización de activos (muebles e inmuebles), cobro de cuentas por cobrar y administración de títulos valores (acciones), etc.

» También se siguieron administrando durante este periodo 2 fideicomisos correspondientes a la línea de pasivos pensionales (Caja Honor y Fertilcol), cuya finalidad está encaminada a la administración e inversión de los recursos derivados de la reserva pensional del fideicomitente y los pagos de las mesadas pensionales de los jubilados y sustitutos pensionales relacionados en el cálculo actuarial.

» Los activos administrados a 31 de diciembre de 2017, respecto de esta línea de negocio fiduciario ascienden a \$34 mil millones aproximadamente.

» Durante el año 2017 se recibieron 73 negocios públicos y privados para su respectiva administración, tal y como se relacionan a continuación:

Tabla N° 14 Negocios privados 2017

Línea de negocio	Nro. de Negocios	Activos Fideicomitidos (Millones)
Administración y Pagos	15	\$16.627,6
Fiducia en Garantía	1	\$ 1.622,5
Remanentes sin Unidad de Gestión	1	\$181,1
Retegarantía	1	\$26.060,7
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>\$44.491,9</b>

Fuente: Vicepresidencia de Administración de Negocios y Operaciones, Fiduagraria S.A.



Tabla N° 15 Negocios públicos 2017

Línea de negocio	Nro. de Negocios	Activos Fideicomitidos (Millones)
Administración y Pagos - DPS	21	\$8.149,7
Hospitales	19	\$10.092,8
Administración y Pagos	12	\$39.845,6
Anticipos	3	\$3,6
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>\$58.091,8</b>

Fuente: Vicepresidencia de Administración de Negocios y Operaciones, Fiduciaria S.A

Es pertinente indicar que en la vigencia 2017, se recibieron negocios fiduciarios de importancia nacional, dentro de los cuales se encuentran:

» Contrato de Fiducia Mercantil No 072 de 2016, suscrito entre Incoder en Liquidación y ésta sociedad Fiduciaria, recursos recibidos para administrar por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en calidad de Fideicomitente Subrogatario, los cuales corresponden a los requeridos para el pago de las acreencias reconocidas por el liquidador de la extinta entidad, así como el pago de las demás obligaciones establecidas contractualmente.

» Los pertenecientes a la extinta entidad fiduciaria Fidupaís, en el cual se adelantan los procesos de recaudo de flujos con las pagadurías, distribución y gestión de 469 beneficiarios de pago antes inversionistas de fondos de inversión y control de los procesos judiciales.

» Encargo fiduciario IDIGER el cual fue suscrito con el Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático - Idiger y cuyo objeto es prestar los servicios de administración y pagos para manejar los recursos asignados por parte de la Secretaría de Hacienda Distrital de Bogotá al Fondo Distrital para la Gestión de Riesgos y Cambio Climático de Bogotá D.C. – Fondiger, El monto de recursos administrados asciende a la suma de \$295.564 millones.

» 21 Encargos fiduciarios DPS de administración y pagos para la ejecución de los recursos correspondientes a los contratos derivados de los Convenios Interadministrativos suscritos entre el Departamento para la Prosperidad Social - DPS y cada uno de los entes territoriales.

Por otra parte, en el año 2017 bajo la figura consorcial, fueron suscritos los siguientes negocios:

» Consorcio Fondo Colombia para la Paz, el cual fue suscrito entre el Consorcio conformado por las cuatro fiduciarias públicas y el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, registrando Fiduciaria una participación del 25%, mediante el cual se constituyó el Patrimonio Autónomo cuyo objeto es “ Administrar los recursos dispuestos por el Fideicomitente destinados a la implementación institucional y financiera de la política del posconflicto, centrando el margen de acción del Estado en los lugares y sectores que requieren financiación para garantizar la efectividad de los objetivos trazados para dar cumplimiento al “Acuerdo Final” para la paz.

» Obras para la Prosperidad, en consorcio con Fiducoldex, cuya finalidad es: “administrar los recursos destinados para el proyecto de inversión, implementación de Obras para la Prosperidad a Nivel Nacional”, recursos que ascienden a 1.2 billones de pesos y su ejecución se extiende hasta el 31 de diciembre de 2019.

Producto de la participación en los 18 consorcios, para la vigencia 2017 se reportaron utilidades por valor aproximado de \$1.598 millones de pesos; así mismo, se prevé recibir utilidades aún no distribuidas estimadas a corte de diciembre de 2017, por valor de \$359 millones de pesos. Actualmente se encuentra en proceso de liquidación el consorcio Prosperar, Fidufosyga, Fopep 2007, restitución de tierras 2016 y Uspec 2016 en los cuales se han adelantado diversas gestiones para alcanzar su finiquito.





## Pilar estratégico sostenibilidad: 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 originados por el Estado que tienen como propósito generar bienestar y desarrollo.

### Programa de Educación Económica y Financiera

FS-16

El atraso en el nivel educativo de la población de las zonas rurales es alto comparado con la población urbana, esto hace que la forma para llegar con la información financiera dispuesta por la ley 1328 de 2009 a la población rural sea diferente. El Banco Agrario entiende esta particularidad y ha diseñado su programa de educación financiera, cuidadosamente enfocado en desarrollar en los habitantes rurales no solo sus derechos y deberes como consumidor sino que ha ido más allá, incorporando en el contenido 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.

La meta inicial era llegar a 600.000 consumidores cubriendo el 50% de los municipios, y se superó logrando un resultado de 833.731 equivalente al 139% con una cobertura del 65%

Adicionalmente y dado que la población rural tiene ubicación dispersa, para ampliar la cobertura del programa estructuró un esquema de formación de multiplicadores, bajo este esquema logró asesorar a 833 mil habitantes rurales, para que, al momento de tomar una decisión

económica y financiera, ésta sea lo más acertada posible. En el desarrollo de esta iniciativa, mediante brigadas especiales hizo presencia en los espacios territoriales de reincorporación, generando canales para tratar con mayor profundidad temas económicos y financieros con la población que se reincorpora a la vida civil, así como con personas del programa de erradicación de cultivos ilícitos.

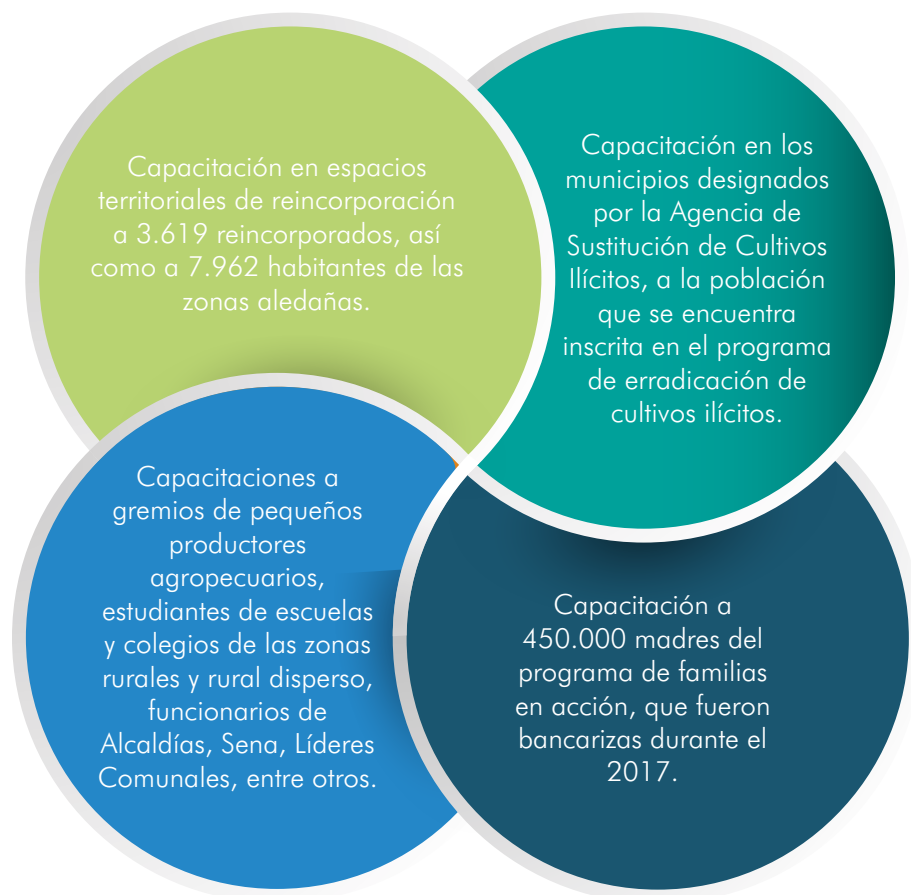
El programa funciona en dos vías, hacia el consumidor tiene énfasis en la creación y/o fomento de una Cultura de ahorro como inversión y la promoción de una cultura de pago de los compromisos adquiridos. Todo lo anterior con el fin de conseguir un bienestar familiar y desarrollo social; y hacia el formador que es un colaborador del Banco busca el conocimiento de metodologías de capacitación y aprendizaje de poblaciones con características particulares, el equipo de formador de formadores, fue capacitado por la Fundación Alemana dentro de un acuerdo con la Asociación Bancaria Colombia, igualmente se capacitaron en la Cámara de Comercio de Bogotá.

Las principales capacitaciones desarrolladas dentro del programa de Educación Económica y Financiera, tienen contenidos de acuerdo con la población objetivo y en 2017 fueron las siguientes:





Gráfico N° 52 Resultados programa de educación financiera



Adicionalmente, el Banco cuenta con un portal de educación financiera para niños, a través del cual se simula una visita al banco y se aprenden conceptos generales de manera divertida; como qué son las cuentas de ahorro y sus beneficios, cómo crearla, el concepto de crédito y recomendaciones en materia de seguridad. Para acceder a la villa visita: <https://www.bancoagrario.gov.co/Banagrarios/Villa/banco.html#bc3>

## Programas de Inclusión Financiera

### 203-2 FS-7

El Banco hace presencia en los municipios más apartados del país facilitando el acceso a la financiación de proyectos productivos a través de su portafolio especializado en microfinanzas (educación financiera, ahorro, asegurabilidad y crédito), que buscan apoyar a través de la financiación las actividades productivas de los microempresarios con el propósito de aumentar su ingreso familiar, profundizando la atención a mujeres microempresarias.

Es el único banco en implementar tecnologías grupales, a través de los asesores de microfinanzas se brinda atención de manera integral al proceso de otorgamiento de crédito a la población rural, logrando de esta manera profundizar el microcrédito agropecuario, ampliar la atención a zonas rurales y dispersas, y fomentar la cultura del ahorro a través de jornadas de educación financiera con colegios, asociaciones, grupos de base y personas de bajos ingresos.

Facilitando el acceso de recursos de crédito formales, durante 2017, fueron desembolsados 113.077 operaciones de crédito por valor de \$488.526 millones. De los cuales 59.165 son microempresarias que accedían por primera vez al portafolio de microfinanzas del Banco y 458 núcleos solidarios para un total de 4.122 beneficiarios.

Para el cierre del año 2017, el Banco tiene 169.960 personas con productos de crédito del segmento, de estas personas 57.943 se encuentran en municipios rurales y rural disperso, confirmándose que la contribución a la bancarización e inclusión financiera se hace prioridad en la agenda de atención.



### Metodología microfinanciera - Incluye rural

El Banco sigue desarrollando iniciativas para aumentar la bancarización e inclusión financiera en zonas marginales a comunidades vulnerables. Con la implementación de la metodología, el Banco Agrario se convierte en pionero en Colombia en la implementación de metodologías innovadoras de inclusión financiera rural aplicando tecnología, que permiten llegar a las veredas rurales y dispersas del país, reduciendo drásticamente el costo transaccional de los pequeños productores y sus familias, fomentando el acceso y uso de los servicios financieros.

Características:

- » Metodología exclusiva para zonas rurales, lejanas y dispersas
- » Intervención comunitaria, agrupación para el control social
- » Servicio financiero individual
- » Ahorro permanente(mensual)
- » Educación financiera – Herramientas para el campo
- » Atención y recaudo in situ – aplicación de tecnología móvil

La iniciativa opera en cinco municipios de Cundinamarca y en 2017, permitió atender 614 Unidades económicas familiares y realizar desembolsos por más de dos mil millones de pesos.

### Programa de Vivienda de interés social rural

Como actor del desarrollo rural del país, el Banco Agrario es el responsable de canalizar la asignación del subsidio de vivienda de interés social rural que viene del Gobierno Nacional, a la población clasificada como rural

vulnerable, víctimas de la violencia, población afectada por desastre naturales y a la población indígena y afrocolombiana del sector rural.

El programa durante su desarrollo ha tenido cambios importantes, con la expedición del decreto 1934 de 2015, se mejoraron las características de diseño de las soluciones de vivienda, entregando las mismas con acabados completos.

Otro cambio relevante incluido con el decreto lo constituye el hecho que se eliminaron las convocatorias para que sea el Ministerio quien defina los cupos municipales, aplicando la fórmula consignada en el Decreto (que se ciñe a tres indicadores - déficit de vivienda, Índice de Pobreza Multidimensional y porcentaje de población rural). En este modelo se permite la postulación de hogares, víctimas de la violencia, los cuales serán presentados por los municipios, distritos, departamentos, cabildos gobernadores de resguardos indígenas, consejos comunitarios de comunidades negras, a quienes se les denomina Entidades Oferentes.





Con la expedición del decreto ley 890 de 2017, 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.

Los departamentos donde se concentra un 56% de entregas de soluciones de vivienda rural son: Cauca (26%) Antioquia (15%) y Nariño (18%).

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. En este sentido, se encuentra alineado con el plan de gobierno que busca cerrar las brechas urbanas rurales en materia de pobreza. En el período 2010-2017 el Banco ha entregado 95.431 soluciones de vivienda ubicados en 760 municipios de 32 departamentos, por valor de \$1,0 billón, de ellas 8.753 fueron entregadas en 2017. El total del subsidio asignado para atender 132.755 soluciones de vivienda con destino a la población rural es de \$2,3 billones.

El 95% de los recursos adjudicados fueron para vivienda nueva y el 5% para mejoramiento de la vivienda, se adjudicaron recursos para atención de sentencias de órdenes judiciales de restitución de tierras, damnificados por desastres naturales focalizados por la Unidad de Gestión del Riesgo, población víctima de la violencia postulada por la Unidad de Víctimas, y hogares incluidos en proyectos integrales de desarrollo agropecuario seleccionados por la Agencia de Desarrollo Rural.

## Programas de apoyo a la consolidación de la paz

El Banco Agrario de Colombia, alineado con el proceso que adelanta el Gobierno para la consolidación de la paz en el territorio, desde su rol como la entidad financiera del Estado, viene gestionando varias iniciativas encaminadas a lograr la profundización del sector agropecuario y la ruralidad, fomentando la inclusión de algunas poblaciones especiales como son: las víctimas, las personas que se reincorporan a la sociedad y aquellas que hacen parte del programa de sustitución de cultivos ilícitos.

### 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 que contribuye a la estabilización económica de las familias víctimas que han retornado a sus lugares de desplazamiento o han sido reubicadas en lugares que les permite lograr el asentamiento para restablecer sus actividades.

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, a través de la cual, durante el 2017, el saldo de cartera alcanzó \$1,5 billones, se desembolsaron 62.299 operaciones de crédito por valor de \$550.959 millones, con un incremento en la atención de la población en un 19% con relación al año anterior.

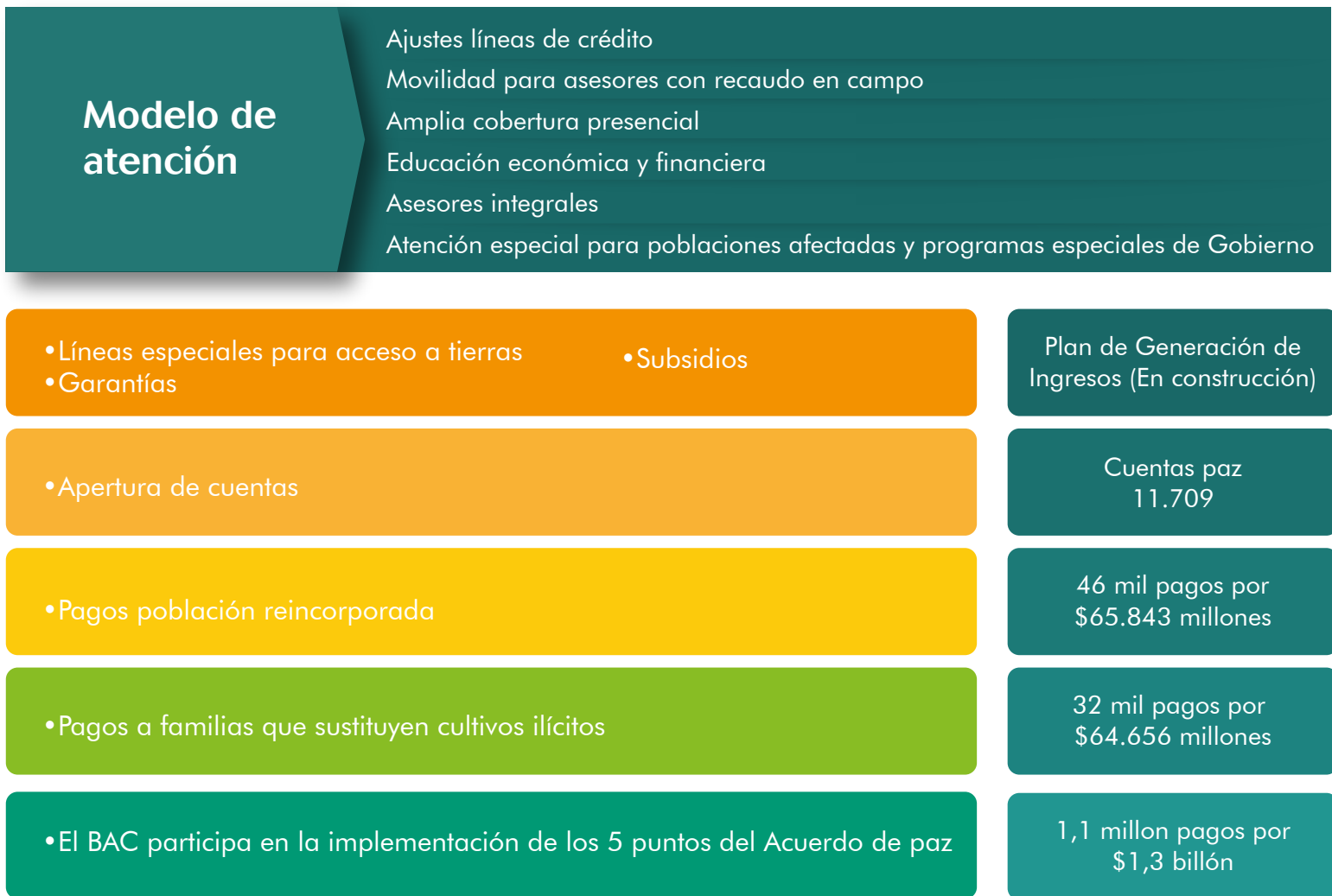
LEY 1448  
DEL 2011

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

62 mil desembolsos  
por \$0,5 billones



Gráfico N° 53 Iniciativas del programa de apoyo a la consolidación de la paz





De igual manera, realiza el pago de ayudas humanitarias, indemnización administrativa, pago de sentencias, entre otros, para el mismo período efectuó 1,1 millones de pagos por valor de \$1,3 billones.

En 2017, fueron entregadas a la población víctima de la violencia, 2.028 soluciones de vivienda por un valor de subsidio de \$42.916 millones incluyendo costos de administración, siendo el 100% de estas entregas vivienda nueva. Los departamentos donde se concentra el 66% de entregas de soluciones de vivienda rural son: Antioquia (28%), Bolívar (11%), Sucre (10%), Nariño y Córdoba con (8%) respectivamente. El restante 34% de entregas se distribuye en 16 departamentos: Los programas mediante los cuales se realizaron estas entregas son los siguientes:

**Tabla N° 16 Viviendas población Víctimas de la violencia**  
(Cifras en millones de pesos)

Programa	Soluciones	Valor
Postulaciones departamentales	1.126	\$19.369
Incoder	113	\$1.982
Ola invernal	87	\$1.276
Unidad de víctimas	536	\$17.428
Restitución	166	\$2.862
<b>Total</b>	<b>2.028</b>	<b>\$42.916</b>

Con el propósito de ser el principal aliado financiero no solo de los clientes, sino del desarrollo rural colombiano en general; el Banco cuenta con iniciativas y programas que permiten el cierre de brechas en el país, a través de la generación de valor en los departamentos y municipios en los que tiene presencia.

### Programa de pago de subsidios

Como apoyo en los temas relacionados con la implementación de los acuerdos de paz, para ayuda humanitaria e Indemnización a las víctimas del conflicto armado, el Banco efectuó 67 mil pagos por valor de \$94.643 millones, con un 86% de bancarización de esta población. En el marco del Posconflicto, el Banco Agrario abrió 11.907 cuentas denominadas Paz para realizar el pago de los subsidios.

### Programa de las Naciones Unidas contra la droga y el delito (UNODC)

El Banco Agrario como miembro activo de la sociedad, trabaja de la mano con aquellas Instituciones que promueven las oportunidades de desarrollo de los ciudadanos. Durante 2017 para actividades de erradicación de cultivos ilícitos realizó 21 mil pagos por \$43.308 millones.

### Apoyo a otros programas del Estado

A través de los servicios de recaudo y pago, el Banco apoya el flujo de dinero de la economía del país. Con ello sirve como medio de recaudo principalmente a empresas comerciales y confirma su papel en la gestión social, como agente activo en los pagos de subsidios del Gobierno.

### Programa Más Familias en Acción

El Banco Agrario continúa bancarizando a través del Programa Familias en Acción adelantado por el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) que incluye jóvenes en acción y familias en su tierra. Durante 2017 realizó más de 10 millones de pagos para educación y salud a más de 2,5 millones de colombianos de bajos recursos pertenecientes a este programa por valor de \$1,6 billones, a través de sus diferentes canales: oficinas, cajeros automáticos, cajas extendidas, y corresponsales Bancarios.



### Jóvenes en acción

Subsidios entregados a jóvenes en condición de pobreza o vulnerabilidad, en busca de la formación para el trabajo, la generación de ingresos autónomos y el mejoramiento de las condiciones de vida de los mismos.

### Familias en su tierra

Aliados del Departamento de Prosperidad Social, y la Unidad para la Atención y Reparación Integral de Víctimas, en la contribución al arraigo, a la estabilización socioeconómica, al goce efectivo de derechos y a la reparación integral de la población víctima retornada o reubicada.

## Programa Voluntariado Corporativo

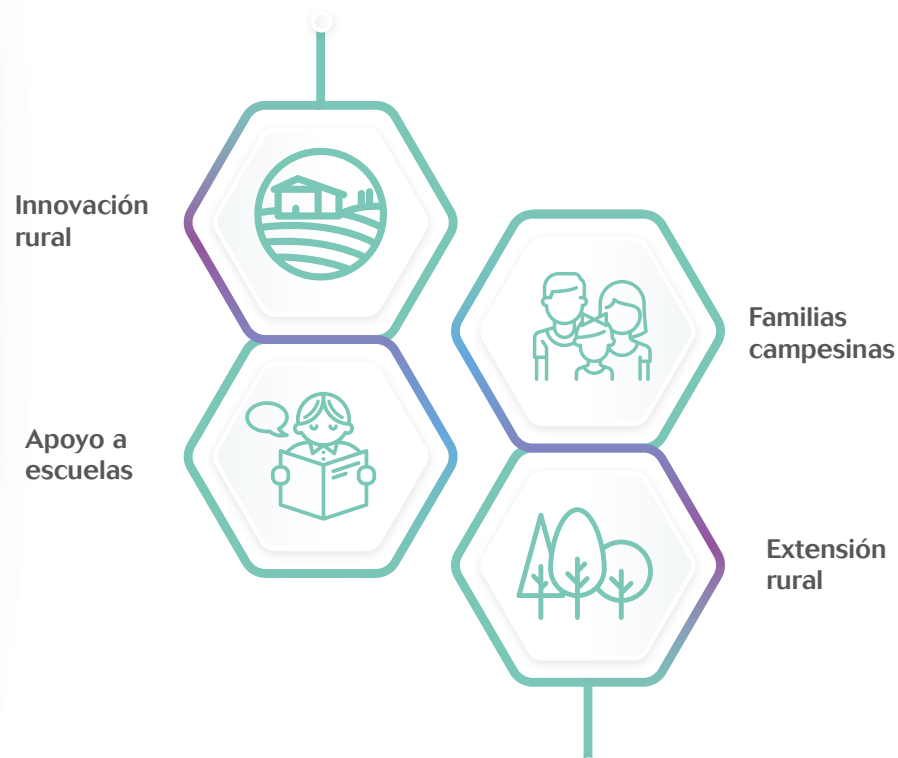
413-1

En 2017, el Banco consolidó su programa de voluntariado corporativo, a través del cual contó con la participación activa de colaboradores, quienes dedicaron su tiempo, capacidades, talento o donaciones en especie, beneficiando a la población del sector rural.

La implementación de este programa, está ligado directamente con el modelo de sostenibilidad, impactando a dos de los grupos de interés; a los colaboradores, manteniendo un excelente clima organizacional, que potencializa sus cualidades y habilidades sociales; y a la comunidad, contribuyendo al desarrollo integral de la sociedad y comunidades de nuestra área de influencia.

La línea de acción se enfoca en acciones que fomentan o fortalecen el desarrollo y emprendimiento del sector rural, enfocándose en impactar a los beneficiarios a través de donaciones; pero también transformando sus entornos, convirtiéndolos en personas más competitivas, creativas e innovadoras. Para poder enfocar las acciones, se crearon cuatro segmentos, donde se enmarcan todas las campañas:

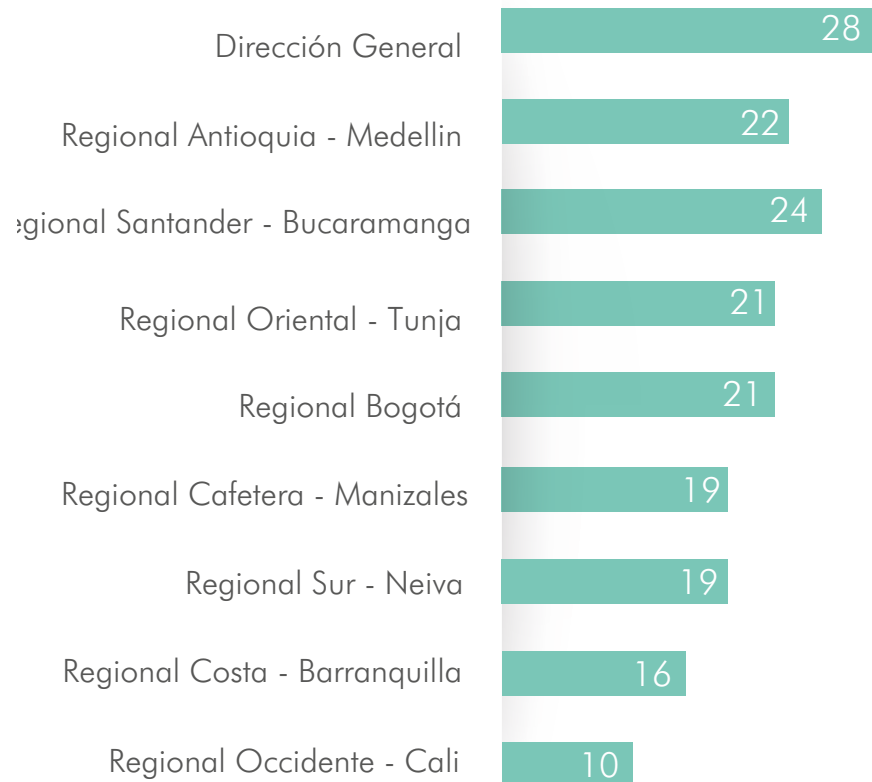
Gráfico N° 54 Frentes programa de voluntariado



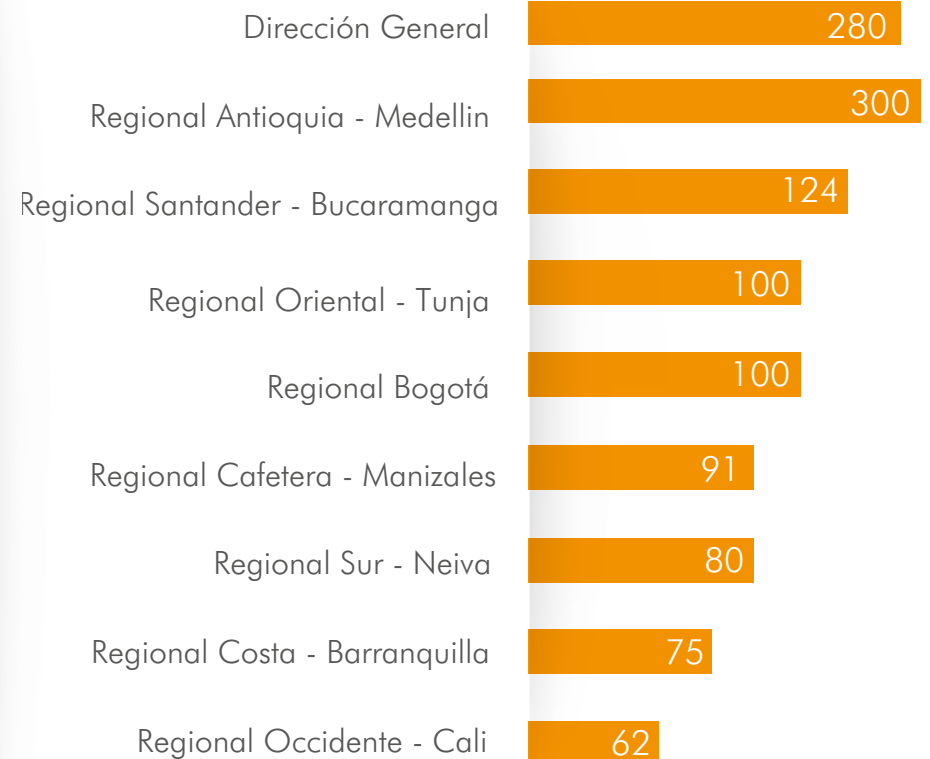
Durante 2017, se desarrollaron nueve jornadas de voluntariado corporativo con la participación del 100% de las regionales, 180 voluntarios, con las que se impactaron a 1.212 beneficiarios, a través de 1.578 horas donadas.



Gráfico N° 55 Número de voluntarios y beneficiarios del programa de voluntariado



◆ Número de voluntarios



◆ Número de beneficiarios





Las jornadas se desarrollaron a través de diferentes actividades:

- » Apoyo al emprendimiento: buscó apoyar el emprendimiento de mujeres rurales de una asociación en el municipio de Choachí, a las cuales se les ayudó a aumentar su producción y realizar mejoras locativas en los salones de almacenamiento de los productos.
- » Construcción de ludoteca rural: se adecuaron espacios físicos en escuelas o fundaciones con beneficiarios del sector rural; promoviendo así, el aprendizaje por medio del juego y habilitando espacios amigables para desarrollar conocimiento.
- » Construcción de huertas: se construyeron huertas escolares, las cuales dan a conocer principios de producción, técnicas de agroecología; resaltando así, la importancia de temáticas como la seguridad y soberanía alimentaria.



## Pilar estratégico sostenibilidad: dimensión ambiental

Como entidad comprometida con la protección, preservación y respeto por el medio ambiente, la sostenibilidad ambiental a nivel interno se enfoca en la promoción del uso racional de los recursos que intervienen en el día a día en su funcionamiento y operación.

### Gestión Ambiental

102-11 FS-8

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.

A nivel interno, 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.

Se cambiaron 10 productos al interior del BAC, entre ellos los vasos desechables de plástico por los de papel cartón, reduciendo así el impacto medioambiental



La materialización del enfoque ambiental, se evidencia en la reducción de productos de aseo, cafetería, útiles y papelería, durante el 2017 se adquirieron 196 productos por cambio de contrato, frente a 156 adquiridos en 2016. No obstante al crecimiento, 102 productos disminuyeron su consumo en 2017 con el 2016 en un 43% en promedio. Adicionalmente es relevante resaltar que se han logrado ahorros en:

Gráfico N° 56 Resultados ahorros con impacto ambiental



En esta misma línea, se continuó con el programa “Gestión Ambiental Empresarial”, de la Secretaria Distrital de Ambiente en Bogotá, mediante el cual se adquirieron conocimientos y 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.

Dicho programa inició en la ciudad de Bogotá en los edificios Sudameris, Afinsa y Dirección General, los cuales en 2016 lograron llegar al nivel 2 de 5 niveles. En 2017, se alcanzó el nivel 2 de Producción Sostenible, cuyo objetivo fue la promoción y el desarrollo de estrategias ambientales. El reto para 2018 es avanzar al nivel 3 sobre el Sistema de Gestión Ambiental.

Durante 2017, se realizaron inversiones de la siguiente manera:

Tabla N° 17 Inversiones asociadas a temas ambientales

Proceso	2016		2017	
	Oficinas	Valor (millones)	Oficinas	Valor (millones)
Plantas eléctricas	76	\$5.716	363	\$1.887
Aires acondicionados	60	\$6.652	161	\$17.210
Reguladores	254	\$6.055	266	\$13.089
DPS's	67	717	211	\$6.035
<b>Total</b>	<b>457</b>	<b>19.140</b>	<b>1.001</b>	<b>\$38.223</b>

En 2017, se continuó con el proyecto piloto para la implementación de un sistema de paneles solares en la oficina de Aracataca en Magdalena, cuya inversión alcanzará un valor aproximado a los \$611 millones de pesos.



Así mismo, el Banco es consciente de la importancia de impactar positivamente al medio ambiente a través de los productos y servicios que ofrece. En 2017 el Banco promovió la financiación de créditos hacia destinos que conllevan al buen uso de los recursos ambientales como: caucho, recurso hídrico, bosques y forestales y adecuación de tierras, alcanzando una cifra de cartera de \$218.108 millones.

Continuando con este propósito, en 2018, ha planeado realizar un análisis de las líneas de crédito y los destinos que están siendo financiados para catalogarlos de acuerdo con el nivel de impacto ambiental.

### Eco-eficiencia

La eco-eficiencia se aborda bajo 4 líneas de acción: energía, agua, emisiones y residuos; lo cual 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.

### Energía

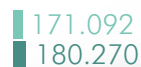
302-1 302-4

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.



Gráfico N° 57 Consumo energético regionales en kWh

#### Antioquia



#### Bogotá



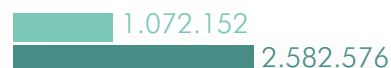
#### Cafetera



#### Costa



#### Occidente



#### Oriente



#### Santander



#### Sur



2016 2017



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.

Para 2017, se resalta el trabajo desarrollado por las regionales Bogotá (63,87%), Cafetera (53,33%), Costa (44,69%), Oriente (54,67%), Santander (52,74%) y Sur (50,36%), las cuales han logrado reducir su consumo energético a la mitad en comparación al año anterior, gracias al desarrollo de actividades y programas enfocadas al uso eficiente de este recurso. Es importante anotar, que dichas reducciones no interfirieron en la prestación y calidad del servicio en estas regionales.

En cuanto a Dirección General, el consumo energético disminuyó en 815.967 Kw/h frente a 2016, debido a la implementación de programas de uso eficiente de la energía, actividades de concientización, y las campañas de educación.

Gráfico N° 58 Consumo energético instalaciones de Dirección General en KwH



### Agua

303-1

En cuanto al consumo hídrico en las regionales, durante 2017 se evidenció un aumento en las regionales de Bogotá y Cafetera, 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 de hábitos en el consumo de este recurso. Sobresale el trabajo realizado en regional Oriente, la cual ha logrado reducir un 59,32% del consumo de agua, al igual que las

regionales Occidente, Antioquia y Sur con 5,83%, 16,11% y 30,41% respectivamente.

Gráfico N° 59 Consumo en agua regionales en m3

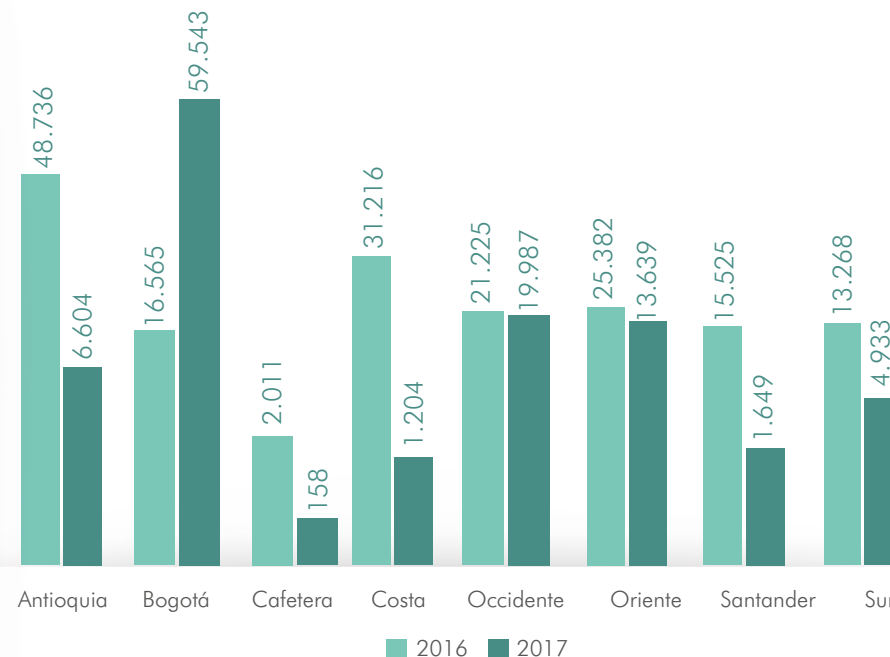
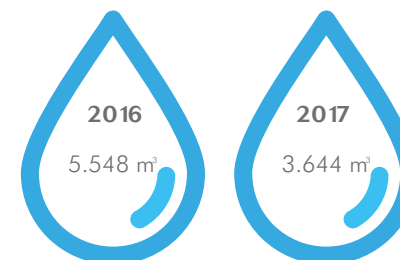


Gráfico N° 60 Consumo de agua Dirección General en m3





## Emisiones

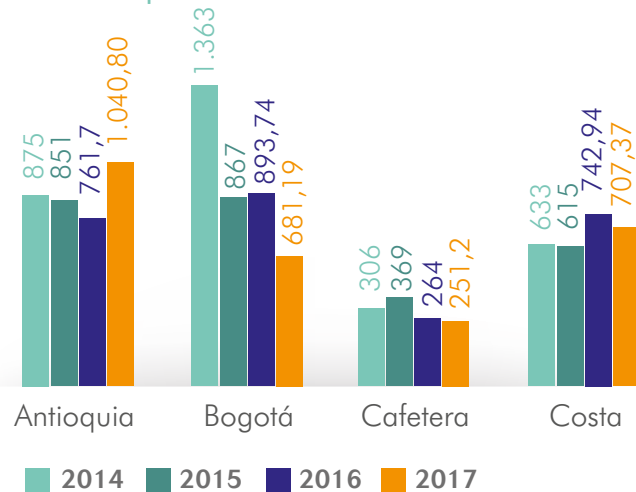
305-1 305-2 305-3 305-5

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 minimizar este impacto.

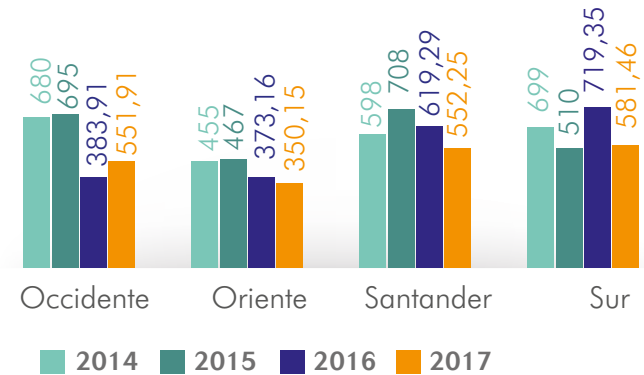
Desde el año 2014 se estableció la línea base para los posteriores cálculos y para conocer las variaciones que se presentan en las regiones y así mismo desarrollar mecanismos apropiados para la reducción de las emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI)<sup>10</sup> y mantener la operación sin ninguna alteración negativa en los servicios prestados.

A continuación, se presenta la evolución de huella de carbono desde 2014.

Gráfico N° 61 Huella de carbono regionales Toneladas de CO<sub>2</sub>eq



<sup>10</sup> 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.



En la gráfica anterior se puede identificar que las regionales durante 2017 redujeron sus emisiones frente al año anterior, sin embargo, la Regional Antioquia muestra un notable aumento en sus emisiones, y a pesar de ello, el total de la huella de carbono incrementó en 42 toneladas CO<sub>2</sub>eq frente a 2016.

Tabla N° 18 Huella de carbono regionales toneladas de CO<sub>2</sub>eq

Huella de carbono regionales Toneladas de CO <sub>2</sub> eq					
Alcance <sup>11</sup>	2014	2015	2016	2017	Total
1	586	510	189	596	2.181
2	4.367	3.376	3.444	2.562	13.749
3	1.657	1.603	1.572	2.089	6.922
<b>Total</b>	<b>6.610</b>	<b>5.489</b>	<b>5.205</b>	<b>5.247</b>	<b>22.852</b>

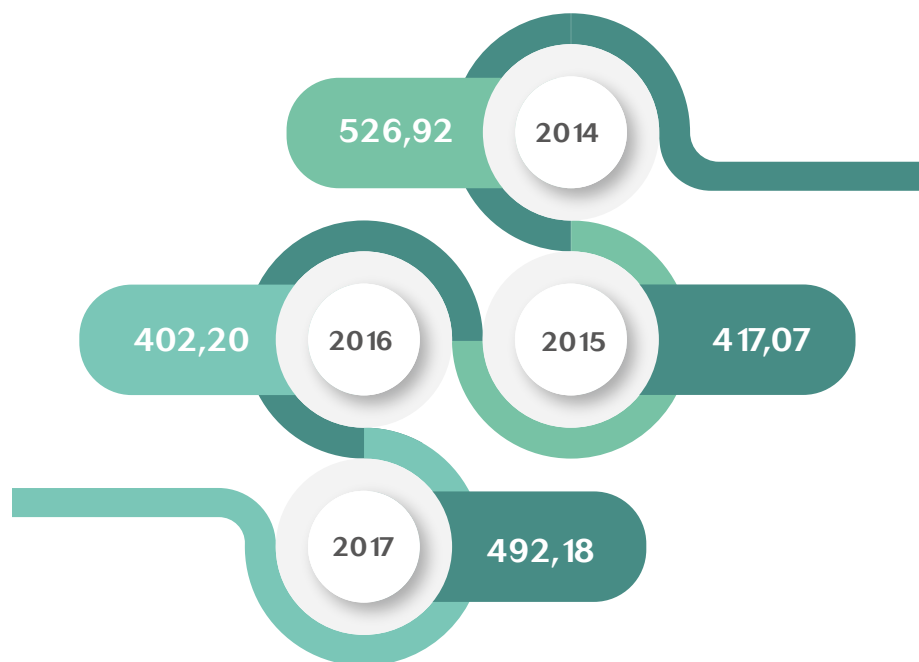
<sup>11</sup> Alcance 1: emisiones de los aires acondicionados.  
Alcance 2: energía suministrada por las empresas de energía.  
Alcance 3: transporte aéreo, papel, residuos sólidos y aguas residuales Alcance 1: emisiones de los aires acondicionados.



Gracias a la medición de la huella de carbono, desde el 2014 se ha podido observar una reducción año tras año. No obstante, en 2017 se presentó un leve aumento frente al año anterior, explicado por el aumento en la planta de colaboradores; sin embargo, en comparación con la línea base de 2014, se presenta una reducción de 1.364 toneladas de CO<sub>2</sub>eq.

La huella de carbono de la Dirección General en toneladas de CO<sub>2</sub>eq fue:

Gráfico N° 62 Huella de Carbono en instalaciones de Dirección General



Con el fin de compensar la huella de carbono, se llevaron a cabo actividades de siembra de árboles en cada regional y en Dirección General, con el fin de mitigar y reducir la huella de carbono de la entidad. En total se realizó una siembra de 857 árboles de especies nativas en áreas protegidas y/o parques naturales, se contó con la participación de 224 colaboradores y se logró compensar un total de 205,39 toneladas de CO<sub>2</sub>eq.

### Residuos

301-1 306-2

Teniendo en cuenta que la actividad desarrollada por el Banco es de servicios financieros, no genera residuos por materiales de embalaje. No obstante, se contrata el servicio de un proveedor externo para la disposición final de documentación sin valor archivístico y reciclado de materiales biodegradables en las dependencias de Dirección General.

De igual manera, 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.

Por otro lado, en 2017 fueron identificados los tipos de residuos sólidos que generan las oficinas, permitiendo implementar en 2018 puntos ecológicos para la gestión adecuada de los mismos.



*Reduce,  
Reutiliza,  
Recicla*



Tabla N° 19 tipos de residuos sólidos generados

Método de tratamiento y/o disposición final		Residuos que reciben este método de tratamiento	Unidad de medida	Peso de residuos
<b>Residuos Peligrosos</b>	Tratamiento Químico de Residuos y Demercurización de Residuos Peligrosos	Tubos Fluorescentes	Kg	32
<b>Totales Residuos Peligrosos</b>				<b>32</b>
<b>Residuos No peligrosos</b>	<b>Disposición final vertedero</b>	Santander	Papel/Cartón, madera, plástico, textiles, caucho/cuero.	116.339
		Antioquia		162.576
		Dirección General		316.948
		Bogotá		146.285
		Cafetera		77.745
		Costa		120.999
		Occidente		136.660
		Oriente		120.440
Sur	125.198			
<b>Totales Residuos No Peligrosos</b>				<b>1.323.189</b>



## Programas ambientales

El Banco avanza en el propósito de afianzar su responsabilidad frente al medio ambiente, gracias a la participación de todos los colaboradores de la entidad en las diferentes actividades que se desarrollaron durante 2017, de esta forma, se logró mejorar los hábitos frente a la protección de los recursos naturales, activar en los colaboradores la responsabilidad social individual, no solo en las acciones cotidianas de sus labores en el Banco, sino también en sus hogares.

En 2017, continuó con la estrategia de sensibilización “Respira... ¡Enciende tu Cultura Verde!” mediante la cual, fortalece iniciativas como “Conmuevete” y “Nos mueve la Bici”, en la cual se realizó la entrega de kits de ciclista, el cual fue entregado a Dirección General, Regional Cafetera y Regional Santander. Para el 2018 se espera ampliar la entrega de kits en las todas las regionales.

El compromiso del Banco con el medio ambiente se transforma y se fortalece diariamente por medio de nuevos programas, iniciativas, acciones y la implementación de tecnologías eco-eficientes en sus procesos. Así mismo, es consciente que falta recorrer un largo camino, sin embargo, avanza con paso firme en cada inciativa que emprende y que aseguran un mejor ambiente para todos.

Respecto a la iniciativa “Nos mueve la Bici”, en 2017 aumentó la participación de los colaboradores de Dirección General y Regional Bogotá, en un 66,67%.

# Respira... ¡Enciende tu cultura verde!







# ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI y OTROS



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI - CONTENIDOS GENERALES

Contenidos Básicos Generales	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
GRI - 102 contenidos básicos Perfil de la organización				
102-1	Nombre de la organización.	¿Quién es el Banco Agrario?	13	
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios.	Gestión del negocio	45	
102-3	Ubicación de la sede.	¿Dónde está ubicado?	15	
102-4	Ubicación de las operaciones.	¿Dónde está ubicado?	15	
102-5	Propiedad y forma jurídica.	El Banco Agrario es una sociedad de economía mixta de orden nacional anónima, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural		
102-6	Mercados servidos.	¿Dónde está ubicado?	15	8
102-7	Tamaño de la organización.	El Banco Agrario en números	16	
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores.	Conformación del equipo	58	6, 5, 8
102-9	Cadena de suministro.	Alianzas que generan resultados	54	2, 12
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro.	Servicio al cliente de calidad	54	
102-11	Principio o enfoque de precaución.	Gestión ambiental	97	9, 13
102-12	Iniciativas externas.	Sostenibilidad en el Banco Agrario	67	15, 5,6, 7,8,9,10,11, 12,13,15
102-13	Afiliación a asociaciones.	Sostenibilidad en el Banco Agrario	67	18, 17



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI - CONTENIDOS GENERALES

Contenidos Básicos Generales	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible	
<b>Estrategia</b>					
102-14	Declaración del presidente.	Mensaje del Presidente	6	19	
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades.	Mensaje del Presidente	6	19	
<b>Ética e integridad</b>					
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta.	Estrategia corporativa.	39	12	16
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas.	Ética y transparencia	22	12	16
<b>Gobernanza</b>					
102-18	Estructura de gobernanza.	Estructura de gobierno	16		
102-19	Delegación de autoridad.	Estructura de gobierno	16	19, 20	16
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia.	Estructura de gobierno	16	19, 20	16
102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales.	Sistema Integral de Riesgos	24	19, 20	16
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo.	Sistema Integral de Riesgos	24		
102-39	Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	El ratio se ha estimado con la siguiente fórmula=(Incremento porcentual anual persona mejor pagada) / (Mediana de incremento porcentual anual todos los empleados)=6.7% / 6% = 1.125			



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI - CONTENIDOS GENERALES

Contenidos Básicos Generales	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>Participación de los grupos de interés</b>				
102-40	Lista de grupos de interés.	Estrategia corporativa.	39	
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
102-42	Identificación y selección de grupos de interés.	Ejercicio de materialidad	10	8, 16
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés.	Ejercicio de materialidad	10	21
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados.	Ejercicio de materialidad	10	21
<b>Prácticas para la elaboración de informes</b>				
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados.	Resultados Fiduciaria	82	16
102-46	Definición de contenido de reporte y limite de temas.	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.		



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI - CONTENIDOS GENERALES

Contenidos Básicos Generales	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
102-47	Lista de temas materiales.	Estrategia corporativa.	39	
102-48	Reexpresión de la información.	No se generaron reexpresiones de la información suministrada en el pasado informe.		
102-49	Cambios en la elaboración de informes.	No hubo cambios significativos en el alcance y la cobertura en los aspectos relacionados.		
102-50	Periodo objeto del informe.	Acerca de este informe	5	
102-51	Fecha del último informe.	El pasado Informe de Sostenibilidad se publicó en julio de 2017		
102-52	Ciclo de elaboración de informes.	Acerca de este informe	5	
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe.	sostenibilidad.corporativa@bancoagrario.gov.co		
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI.	Acerca de este informe	5	
102-55	Índice de contenidos GRI.	Índice de contenidos GRI	105	
102-56	Verificación externa.	Acerca de este informe	5	



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI - CONTENIDOS GENERALES

Contenidos Básicos Generales	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>Requerimientos generales para la presentación de información sobre el enfoque de gestión</b>				
103-1	Explicación del tema material y su Cobertura.	El impacto de los asuntos materiales se da tanto a nivel interno, como externo. Los mismos se generan no solo por las actividades del Banco, sino como consecuencia de nuestras relaciones con el Gobierno Nacional.		
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes.	Teniendo en cuenta la alineación de los asuntos materiales con los pilares estratégicos de la organización, a través de los cinco capítulos se presenta la gestión realizada frente a cada uno.		
103-3	Evaluación del enfoque de gestión.			

## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI- CONTENIDOS ESPECÍFICOS

GRI Standards	Contenido específico	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>Sembrando con orgullo</b>					
201 Desempeño económico	201-1 Valor económico directo generado y distribuido.	Valor económico generado, distribuido y retenido	11	15	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI- CONTENIDOS ESPECÍFICOS

GRI Standards	Contenido específico	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
	201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades a partir del cambio climático.	Sistema integral de riesgos	24	9, 10, 11	13
	201-4 Asistencia financiera recibida del gobierno.	En el 2017, fueron girados por el Ministerio de Agricultura, por concepto de apertura y/u operaciones de la red social del Banco Agrario \$1.058.000.000			
202 Presencia en el mercado	202-2 Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local.	Los vicepresidentes y gerentes nacionales, considerados como ejecutivos dentro de la escala jerárquica, que fueron contratados en 2017, proceden de la comunidad local.			
205 Anticorrupción	205-1 Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción.	Ética y Transparencia	22	13	16
	205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas.	Para 2017, fueron sancionados 209 funcionarios, presentándose una disminución del 25% respecto al 2016. Específicamente la sanción de destitución en el ejercicio del cargo, pasó de 37 funcionarios destituidos en 2016, a 60 en 2017.		14	16



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI- CONTENIDOS ESPECÍFICOS

GRI Standards	Contenido específico	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
415 Política pública	415-1 Contribuciones 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.			
Suplemento sectorial	FS 2 Procedimientos para la evaluación y rastreo de riesgos ambientales y sociales en las líneas de negocio.	Sistema integral de riesgos	24	10, 11	13
	FS 5 Interacciones con clientes/inversionistas/socios comerciales respecto a riesgos y oportunidades ambientales y sociales.	Sistema integral de riesgos	24	10	13
<b>Cada vez más cerca de los clientes</b>					
203 Impactos económicos indirectos	203-1 Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados.	Servicio al cliente de calidad	54	8,15	8, 9
308 Evaluación ambiental a proveedores	308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios ambientales.	Alianzas que generan resultados	54	2, 9	12,13





## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI- CONTENIDOS ESPECÍFICOS

GRI Standards	Contenido específico	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
	308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas.	Para el Banco Agrario será un reto, examinar los proveedores para la prestación de sus servicios en función de criterios ambientales.		2,10	12,13
408 Trabajo infantil	408-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil.	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.		2, 3, 4	12
409 No trabajo forzado u obligatorio	409-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio.	Actualmente el Banco no cuenta con un lineamiento que promueva en sus proveedores el cumplimiento de los DDHH, lo consideramos como un reto; sin embargo, nos encontramos adheridos a Pacto Global, que promueve esta iniciativa.		2, 3, 4	12
414 Evaluación social a proveedores	414-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con 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, asimismo		2, 6, 7	12



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI- CONTENIDOS ESPECÍFICOS

GRI Standards	Contenido específico	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
		se consultan en la herramienta del Banco COBIS donde nos permite visualizar si estos proveedores tiene algún reporte en listas inhibitorias y SARLAFT.			
	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
Suplemento sectorial	FS 6 Porcentaje de la cartera por líneas de negocios por regiones específicas, por tamaño (por esquema micro / pyme / grande) y por sector.	Gestión del negocio	45	15	15
	FS 14 Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros para personas vulnerables.	Servicio al cliente de calidad	54	15	8,10



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI- CONTENIDOS ESPECÍFICOS

GRI Standards	Contenido específico	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
Indicadores Propios	Servicios ofrecidos en la Banca Virtual.	Canales: presentes donde más necesitan al Banco	52	15	8, 9
	Número de seguidores o suscriptores a las redes sociales del Banco.	Canales: presentes donde más necesitan al Banco	52		
<b>Juntos hacemos más</b>					
401 Empleo	<b>401-1</b> Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal.	Talento humano satisfecho	62	6	5, 8
	<b>401-2</b> Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales.	Talento humano satisfecho	62	6	8
	<b>401-3</b> Permiso maternidad / paternidad.	Talento humano satisfecho	62	6	5, 8
403 Salud y seguridad ocupacional	<b>403-1</b> Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad.	Salud y Seguridad en el Trabajo	64	6, 7	8
	<b>403-2</b> Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de	Tipo y tasa de lesiones	64	6, 7	8



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI- CONTENIDOS ESPECÍFICOS

GRI Standards	Contenido específico	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
	muerres por accidente laboral o enfermedad profesional				
	<b>403-3</b> Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad.	Tipo y tasa de lesiones	64	6,7	8
404 Capacitaciones	<b>404-1</b> Media de horas de formación al año por empleado.	Talento humano competente	61	6, 7	5, 8
	<b>404-2</b> Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición.	Talento humano competente	61	6, 7	4, 5, 8
	<b>404-3</b> Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional.	Talento humano competente	61	6, 7, 8	8
405 diversidad e igualdad de oportunidades	<b>405-1</b> Diversidad en órganos de gobierno y empleados.	Conformación al equipo	58	6	5, 8
	<b>405-2</b> Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a	Talento humano Satisfecho	62	6	5, 8



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI- CONTENIDOS ESPECÍFICOS

GRI Standards	Contenido específico	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
Suplemento sectorial	<p><b>FS 4</b></p> <p>Procesos para mejorar las competencias del personal para implementar las políticas ambientales y sociales, y los procedimientos aplicados a las líneas de negocios.</p>	Talento humano competente	61	6, 10	4, 13
<b>Por un campo sostenible</b>					
406 No discriminación	<p><b>406-1</b></p> <p>Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas.</p>	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
411 Derechos de comunidades indígenas	<p><b>411-1</b></p> <p>Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas.</p>	No se reportaron casos de violación de los derechos de las minorías indígenas.		3, 4	10
412 Evaluación de derechos humanos	<p><b>412-1</b></p> <p>Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos.</p>	El Banco Agrario de Colombia está en proceso de aprobación de una política de DDHH, la cual soporte las acciones que se emprenderán sobre el tema.		3	10



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI- CONTENIDOS ESPECÍFICOS

GRI Standards	Contenido específico	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
	412-2 Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos.	En 2017, se realizó una capacitación virtual, enviada a través de Notibanco, frente al compromiso de la entidad en el respeto y promoción de los DDHH.		3, 7	10
	412-3 Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos.	El Banco Agrario de Colombia está en proceso de aprobación de una política de DDHH, la cual soporte las acciones que se emprenderán sobre el tema.		3	12
<b>Pilar estratégico sostenibilidad: dimensión social</b>					
203 Impactos económicos indirectos	203-2 Impactos económicos indirectos significativos.	Programas de inclusión financiera	90	16	8, 10
413 Comunidades locales	413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo.	Programa Voluntariado Corporativo	95	16	8, 10



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI- CONTENIDOS ESPECÍFICOS

GRI Standards	Contenido específico	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
Suplemento sectorial	<b>FS 7</b> Valor monetario de los productos y servicios diseñados para entregar un beneficio social específico para cada línea de negocios bloqueada por propósito.	Programas de inclusión financiera	90	15	8, 10
	<b>FS 16</b> Iniciativas para mejorar la educación financiera por tipo de beneficiario.	Programa de Educación Económica y Financiera	89	15, 16	10
Indicadores Propios	Número y tipo de iniciativas, programas y proyectos impulsados o apoyados por entidades gubernamentales a los que el Banco se ha adherido.	Apoyo a otros programas del estado	94	17, 18	17
Indicadores Propios	Temas tratados en las sesiones de educación financiera.	Programa de Educación Económica y Financiera	89	15, 16	10
Indicadores Propios	Número de viviendas entregadas.	Programa de vivienda de interés social rural	91	17, 18	17
Indicadores Propios	Consolidación del Programa de Voluntariado Corporativo.	Programa de Voluntariado Corporativo	95	16	8, 10
<b>Pilar estratégico sostenibilidad: dimensión ambiental</b>					
301 Materiales	<b>301-1</b> Materiales utilizados por peso o volumen.	Residuos	102	9, 10, 11	12, 13



## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI- CONTENIDOS ESPECÍFICOS

GRI Standards	Contenido específico	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
302 Energía	302-1 Consumo energético dentro de la organización.	Energía	99	9, 10, 11	7, 12, 13
	302-3 Intensidad energética.	La intensidad energética fue 1099,3. Calculada (consumo absoluto de energía en kWh/Total colaboradores a nivel nacional)		9, 10, 11	7, 12, 13
	302-4 Reducción del consumo energético.	Energía	99	9, 10, 11	7, 12, 13
303 Agua	303-1 Extracción de agua por fuente.	Agua	100	9, 10, 11	6, 12, 13
305 Emisiones	305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1).	Emisiones	101	9, 10, 11	12, 13
	305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2).	Emisiones	101	9, 10, 11	12, 13
	305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3).	Emisiones	101	9, 10, 11	12, 13
	305-4. Intensidad de las emisiones de GEI.	La intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero fue de 5.247 Tn CO2eQ/7.994 colaboradores: 0.6563 Tn CO2eQ/colaborador.		9, 10, 11	12, 13





## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI- CONTENIDOS ESPECÍFICOS

GRI Standards	Contenido específico	Respuesta / apartado	Página	Criterio COP Pacto Global	Objetivos de Desarrollo Sostenible
	305-5 Reducción de las emisiones de GEI.	Emisiones	101	9, 10, 11	12, 13
	305-6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO).	No se hacen mediciones de sustancias que agoten la capa de ozono.		9, 10, 11	12, 13
306 Efluentes y residuos	306-2 Residuos por tipo y método de eliminación.	Residuos	102	9, 10, 11	12, 13
Suplemento sectorial	FS 8 Valor monetario de los productos y servicios diseñados para entregar un beneficio ambiental específico para cada línea de negocios bloqueada por propósito.	Gestión ambiental	97	9, 15	13



## Índice de gráficos Informe de gestión y sostenibilidad 2017

No. de gráfico	Nombre del gráfico	Página
Gráfico N° 1.	Principales logros 2017	11
Gráfico N° 2.	Valor Económico Generado	12
Gráfico N° 3	Atención del Banco Agrario en la ruralidad	14
Gráfico N° 4	Presencia en el país	15
Gráfico N° 5	Tamaño del Banco	16
Gráfico N° 6	Estructura de Gobierno	16
Gráfico N° 7	Estructura administración del Banco	21
Gráfico N° 8	Componentes plan anticorrupción	23
Gráfico N° 9	Operaciones evaluadas en riesgos de corrupción	24
Gráfico N° 10	Estrategia Enfoque 2020	40
Gráfico N° 11	Grupos de Interés	41
Gráfico N° 12	Planeación estratégica	42
Gráfico N° 13	Valores corporativos	43
Gráfico N° 14	Participación cartera por sector	45
Gráfico N° 15	Participación cartera pequeños clientes	46
Gráfico N° 16	Participación cartera por banca	46
Gráfico N° 17	Participación captaciones del público por tipo de producto	47
Gráfico N° 18	Participación captaciones por banca	47
Gráfico N° 19	Participación Banco Agrario en el sector oficial	50
Gráfico N° 20	Modelo de redes productivas	50
Gráfico N° 21	Modelo de atención y relacionamiento	51
Gráfico N° 22	Fases del proceso de contratación	55
Gráfico N° 23	Evolución índice de ambiente laboral	57
Gráfico N° 24	Composición de la planta de colaboradores por regional y género	58



## Índice de gráficos Informe de gestión y sostenibilidad 2017

No. de gráfico	Nombre del gráfico	Página
Gráfico N° 25	Promedio de horas de formación por género	61
Gráfico N° 26	Promedio de salario por categoría laboral	62
Gráfico N° 27	Colaboradores nuevos y retirados por género y edad	63
Gráfico N° 28	Colaboradores con licencia de maternidad o paternidad	63
Gráfico N° 29	Número de lesiones por regional	64
Gráfico N° 30	Adhesiones y compromisos en temas de sostenibilidad	67
Gráfico N° 31	Balance General	71
Gráfico N° 32	Evolución y Composición del Activo Total	72
Gráfico N° 33	Composición de la Cartera Bruta por Modalidad	72
Gráfico N° 34	Indicadores de Calidad de la Cartera	73
Gráfico N° 35	Desembolsos Acumulados por Modalidad y Fuente de Financiación	74
Gráfico N° 36	Portafolio de Inversiones Brutas	74
Gráfico N° 37	Evolución y Composición del Pasivo y Patrimonio	75
Gráfico N° 38	Composición Captaciones del Público	76
Gráfico N° 39	Créditos de Bancos y Otras Obligaciones	77
Gráfico N° 40	Estado de Resultados	78
Gráfico N° 41	Rendimiento de la Cartera Bruta de Créditos	79
Gráfico N° 42	Rendimiento del Portafolio de Inversiones Brutas	79
Gráfico N° 43	Costo de los Pasivos	80
Gráfico N° 44	Eficiencia Administrativa	81
Gráfico N° 45	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) y sobre el Activo (ROA)	81
Gráfico N° 46	Margen de solvencia	82
Gráfico N° 47	Comisiones nuevas por línea de negocios	84
Gráfico N° 48	Promedio anual administrado en FIC	84



## Índice de gráficos Informe de gestión y sostenibilidad 2017

No. de gráfico	Nombre del gráfico	Página
Gráfico N° 49	Porcentaje de rentabilidad 2017 (EA%)	85
Gráfico N° 50	Rentabilidad Confirenta	85
Gráfico N° 51	Rentabilidad FIC 600	85
Gráfico N° 52	Resultados programa de educación financiera	90
Gráfico N° 53	Iniciativas del programa de apoyo a la consolidación de la paz	93
Gráfico N° 54	Frentes programa de voluntariado	95
Gráfico N° 55	Número de voluntarios y beneficiarios del programa de voluntariado	96
Gráfico N° 56	Resultados ahorros con impacto ambiental	98
Gráfico N° 57	Consumo energético regionales en Kwh	99
Gráfico N° 58	Consumo energético instalaciones de Dirección General en Kwh	100
Gráfico N° 59	Consumo en agua regionales en m3	100
Gráfico N° 60	Consumo de agua Dirección General en m3	100
Gráfico N° 61	Huella de carbono regionales	101
Gráfico N° 62	Huella de Carbono en instalaciones de Dirección General	102

## Índice de tablas Informe de gestión y sostenibilidad 2017

No. de gráfico	Nombre del gráfico	Página
Tabla N° 1	Conformación Junta Directiva Banco Agrario de Colombia	17
Tabla N° 2	Balance General Sistema Bancario	35
Tabla N° 3	Estado de Resultados Sistema Bancario	36
Tabla N° 4	Composición planta de colaboradores por género y tipo de contrato	58
Tabla N° 5	Composición planta de colaboradores por género, edades y nivel jerárquico	60



## Índice de tablas Informe de gestión y sostenibilidad 2017

No. de gráfico	Nombre del gráfico	Página
Tabla N° 6	Composición planta de colaboradores por regional, indígenas y afrodescendientes	60
Tabla N° 7	Promedio de horas de formación por categoría laboral	61
Tabla N° 8	Composición tasa de absentismo	65
Tabla N° 9	Balance General	68
Tabla N° 10	Estado de Resultados	69
Tabla N° 11	Comparativo presupuesto vs ejecutado con corte a diciembre 2017 y 2016	83
Tabla N° 12	Total activos fideicomitidos diciembre 2017	86
Tabla N° 13	Negocios públicos	86
Tabla N° 14	Negocios privados 2017	87
Tabla N° 15	Negocios públicos 2017	88
Tabla N° 16	Viviendas población Víctimas de la violencia	94
Tabla N° 17	Inversiones asociadas a temas ambientales	98
Tabla N° 18	Huella de carbono regionales toneladas de CO <sub>2</sub> eq	101
Tabla N° 19	Tipos de residuos sólidos generados	103



# Banco Agrario de Colombia

---

*Hay más campo  
para todos*