



Banco Agrario
de Colombia



INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD 2020



El Banco agradece a todos los colaboradores por la participación en la construcción de este informe.

DIRECCIÓN

Francisco José Mejía Sendoya

Presidente

Rafael Fernando Orozco Vargas

Vicepresidente de Estrategia y Finanzas

COORDINACIÓN Y ELABORACIÓN DEL INFORME

Angelica María Gómez Blanco

Gerente de Planeación Financiera

Esperanza Zambrano Villarreal

Profesional Senior de Sostenibilidad

DATOS DE CONTACTO

Correo electrónico:

sostenibilidad.corporativa@bancoagrario.gov.co



Elaboración del Informe

Sobre este informe

102-48 / 102-50 / 102-51 / 102-52 / 102-54 / 102-56

Este documento consolida la gestión realizada en 2020 por el Banco Agrario de Colombia S.A, destaca los hechos más relevantes para los grupos de interés y aquellos ligados con la sostenibilidad del Banco en sus dimensiones: económica, social y ambiental.

Mediante el desarrollo de siete capítulos, muestra las principales acciones desarrolladas para ser el Banco preferido por la ruralidad colombiana, profundizando en el apoyo que ha venido realizando para atender la coyuntura derivada por el COVID-19.

Integra el reporte anual presentado a la Junta Directiva y al presidente de la Asamblea General de Accionistas, y luego de su aprobación en esta instancia, se constituye en la mejor herramienta para la rendición de cuentas que pone a disposición el Banco ante el público en general y los grupos de interés.

Este reporte se desarrolló atendiendo los parámetros del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Superintendencia Financiera de Colombia, al igual que los lineamientos del

Global Reporting Initiative (en la opción esencial) incluyendo el Suplemento Sectorial para Servicios Financieros, y los principios de Pacto Global que ratifican nuestro compromiso.

Este informe responde a 104 contenidos GRI, teniendo en cuenta la materialidad de la organización, debidamente identificados a lo largo del documento.

No se generaron reexpresiones de la información suministrada en el pasado informe publicado en abril de 2020



MENSAJE DEL PRESIDENTE

102-14/ 102-15

Apreciado lector,

El 2020 fue el año en que el mundo sufrió la mayor crisis económica global de que se tenga noticia por los efectos de la Pandemia del COVID-19. En nuestro país la economía cayó en 6.8%, lo cual llevó al Gobierno Nacional en cabeza del Ministerio de Hacienda a adoptar medidas fiscales de emergencia que han sido cruciales para mitigar los efectos de la Pandemia, como el Ingreso Solidario, que le lleva un mínimo vital a más de 3 millones de hogares vulnerables o el fortalecimiento del Fondo Nacional de Garantías para aumentar las coberturas y de esa manera hacer posible el crédito bancario en una coyuntura de mayor riesgo. Por su parte el Banco Central adoptó medidas excepcionales para proveer liquidez a los mercados financieros, tanto en pesos como en dólares, y para soportar los precios de los títulos de deuda pública evitando así problemas de estabilidad en los establecimientos de crédito tenedores de dichos activos, destacándose en este contexto la reducción histórica de la tasa de referencia al 1.75%. Este conjunto de medidas fueron muy efectivas para evitar que una crisis económica derivara en una crisis financiera. Sin embargo, la operación bancaria en un ambiente de riesgo aumentado y de alta incertidumbre fue un reto enorme para la entidad que logramos superar.



Pese a lo anterior, para el Banco Agrario, el 2020 fue un año de logros, donde a pesar de los desafíos generados por el COVID-19, logramos consolidar los avances que a nivel comercial y tecnológico veníamos trabajando desde agosto del 2018, entregando resultados positivos para el campo colombiano y otros sectores de la economía.

Apoyo al campo durante la Pandemia

Para enfrentar este difícil año, establecimos una hoja de ruta, con unos ejes de gestión claros: continuar la irrigación del crédito en el sector agropecuario, implementar programas de crédito con condiciones especiales para personas y empresas afectadas por la crisis, asegurar los pagos de los programas del Gobierno Nacional,

implementar los alivios a deudores en el marco de la crisis, mantener el servicio bancario en condiciones seguras para empleados y clientes, y asegurar la estabilidad, rentabilidad y solvencia del Banco.

No hay duda de que desde el Banco Agrario hemos sido determinantes en la mitigación de los efectos económicos de la Pandemia y en la reactivación económica del país, garantizando la irrigación del crédito necesario para la producción y la seguridad alimentaria de los colombianos. Todo esto, atendiendo la directriz del presidente Iván Duque de mantener y fortalecer la colocación de crédito en el campo, aportando a la generación de equidad como pilar fundamental del Gobierno Nacional.

El 2020 fue un año histórico a nivel de desembolsos para la cadena agropecuaria y especialmente para los pequeños y medianos productores, para quienes aumentamos en 23.4% los créditos frente al 2019, alcanzando \$3.34 billones, desembolsados a más de 279 mil productores. Adicionando los créditos a la Agroindustria y grandes productores agropecuarios por \$1.02 billones, llegamos a \$4.36 billones en toda la cadena agropecuaria (crecimiento del 16.2%), lo cual representa, un monto histórico en el Banco Agrario. Esto es algo que nos enorgullece, porque logramos aumentar los desembolsos en una época de dificultades de la economía, en donde el resto del sector bancario disminuyó sus colocaciones en 22% (en el período marzo – diciembre) y nosotros incrementamos en 26.7% los desembolsos realizados a clientes de la Banca Agropecuaria.

Así mismo, desembolsamos \$584,925 millones superando la meta de \$360,000 millones y beneficiando a cerca de 33 mil clientes a

través del programa de crédito Avanza Colombia, respaldado en su mayoría por el Fondo Nacional de Garantías, creado con condiciones especiales para empresas y personas naturales cuyos ingresos han sido afectados por la coyuntura. El 74% de esos desembolsos fue para micro, pequeñas empresas y trabajadores independientes de los sectores económicos más afectados por la Pandemia.

En el marco de estas acciones para afrontar la emergencia, nos ocupamos también de dar los alivios financieros que expidió la Superintendencia Financiera de Colombia y que requerían nuestros deudores. Dimos más de 330 mil prórrogas en alivios financieros por \$3.35 billones, lo cual representó un gran reto tecnológico y operativo para todo el Banco que logramos superar. Con la entrega de estos alivios sabíamos del gran desafío que tendríamos una vez



se vencieran estos plazos para recuperar la cartera, por eso desde el mismo momento en que otorgamos las prórrogas, diseñamos un plan de cobranza amigable, cliente a cliente, conociendo la situación económica y las posibilidades de cada uno, que empezamos a ejecutar en el segundo semestre, y que arrojó muy buenos resultados, ya que al cierre del año el 91.3% de los clientes objeto de prórroga habían reanudado su cronograma de pagos normalmente.

En materia de entrega de recursos de los programas del Gobierno Nacional, implementamos un formulario digital con mecanismos de control, para facilitar a nuestros clientes la aplicación a beneficios como el Pago de la Prima de Servicios (PAP) y el Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF), a través de los cuales se beneficiaron 32,115 personas. Así mismo, realizamos pagos de subsidios del programa Ingreso Solidario a más de 2 millones de personas por \$707,605 millones.

Cuidamos la sostenibilidad del Banco

Dentro de los resultados financieros del Banco, resaltamos el crecimiento de nuestra cartera bruta en 7.3%, llegando a \$14.9 billones, destacándose el crecimiento del 11.2% en la Banca Agropecuaria y del 32.1% en la Banca de Personas, lo que evidencia no solo nuestro apoyo a la ruralidad, sino el fortalecimiento de la Entidad dentro del sistema financiero. Este crecimiento en la cartera lo hacemos de manera responsable, aplicando mejores estándares de originación que empezamos a implementar en el 2019 y mejores prácticas de monitoreo y cobranza de la cartera, lo cual se sustenta en unos mejores índices de cartera vencida para el año 2020, que a



pesar de ser un año de riesgo aumentado de cartera por efectos de la Pandemia, el índice de cartera vencida de todas las bancas mejoró, siendo la Banca Microfinanzas la única que lo aumentó, con lo cual el índice de cartera vencida total del Banco cerró igual que en el año 2019 en 7.54%. Adicionalmente, otra medida del mejoramiento de calidad de nuestra cartera es que el indicador de siniestralidad del Fondo Agropecuario de Garantías (FAG) bajo del 5.41% a 3.85%.

Por su parte, el portafolio de inversiones generó unos ingresos anuales de \$554 mil millones, alcanzando una rentabilidad del 5.12%. Adicionalmente, llegamos a más clientes con negociaciones de divisas, incrementando el volumen negociado en un 147% por un valor de USD 409 millones, generando así ingresos por intermediación de \$2,623 millones, lo cual representa un crecimiento del 394% frente al año anterior, y atendimos 304 clientes a nivel nacional de todas las bancas con los productos de tesorería Spot y Forward de tasa de cambio.

En cuanto a los ingresos de cartera, logramos contrarrestar el impacto en la caída de las tasas de referencia que afectó el ingreso en \$145 mil millones, principalmente por el crecimiento de la cartera bruta de 7.3%, superior en 314 puntos básicos al crecimiento del sistema financiero. Es importante destacar que el año 2020 estuvo caracterizado por una caída significativa en las tasas de interés en donde la DTF promedio cayó 105 puntos básicos frente a diciembre de 2019, cerrando el año en 1.87%. En cuanto a la tasa de intervención del Banco de la República, esta cerró 2020 en 1.75%, cayendo en 250 puntos básicos desde el inicio de la coyuntura.

El margen de intermediación se ubicó en \$1.6 billones, registrando un crecimiento de \$31,344 millones. Haber obtenido un margen de intermediación superior al año anterior es un logro notable que fue posible gracias a haber logrado neutralizar el efecto de la caída en las tasas con mejor gestión comercial y a la optimización de nuestros costos de fondeo.

En cuanto al saldo de captaciones del público, este alcanzó \$9.7 billones, lo cual representa un crecimiento del 26.7% impulsado principalmente por las cuentas de ahorros que tuvieron un crecimiento de 31.1% (\$1.55 billones) frente al 2019, convirtiéndonos en el segundo banco del país que más creció en apertura de cuentas de ahorros según datos de la Superintendencia Financiera a diciembre. En esta misma línea, disminuimos el costo de fondeo en \$77,734 millones (-18.1%) frente al 2019, gracias a una disminución de las tasas de captación de 55 puntos básicos. El haber podido crecer en apertura de cuentas de ahorro, al tiempo que disminuimos las tasas de captación, da cuenta de una mejor gestión comercial de la red y

una mejor oferta de valor tecnológica a nuestros clientes. De esta manera consolidamos una fuente de fondeo estable y económica para el Banco.

El año 2020 fue un año difícil para nuestro ingreso de comisionables dado que perdimos convenios importantes con el Gobierno Nacional como Familias en Acción por falta de competitividad en nuestras ofertas, ya que otras entidades financieras con red propia de cajeros pudieron hacer mejores ofertas. Esta situación esperamos corregirla ya sea invirtiendo para tener nuestra red propia de cajeros u obteniendo unas mejores condiciones con nuestro aliado actual que nos permita ser más competitivos. Sin embargo, incrementamos nuestras comisiones en convenios de recaudo y pago con empresas del sector privado en \$7,589 millones (17%), amortiguando la pérdida



de ingresos comisionables de Familias en Acción y del convenio con ACH firmado hace 4 años, logrando así mantener el indicador de comisionables (Comisionables Netos/Gastos Administrativos) en 19.83% superior al sistema financiero que cerró el año en 18.96%

Continuamos con nuestra política de austeridad inteligente, manteniendo en \$984 mil millones el gasto administrativo total, creciendo tan solo 0.4% frente al 2019, con lo cual se confirma que el ahorro por \$64.5 mil millones que obtuvimos en 2019 en la campaña “Ahorrando Ando” tiene un carácter de permanencia.

En el peor año de riesgo de crédito de la economía, el Banco logró generar utilidades netas por \$181,115 millones, a pesar de llevar sus provisiones netas a \$527,250 millones resultado de una política de provisiones más conservadora que el promedio del sistema, presentándose un aumento de \$276,974 millones (110.7%) frente a 2019, de los cuales \$343,663 millones fueron adicionales por la coyuntura. Con este nivel de provisiones, cerramos la brecha de cobertura frente al sistema financiero llegando a 145.9% al cierre de

2020. A pesar de lo anterior, el rendimiento de nuestra cartera neta de provisiones, es decir, neta de costo de riesgo es 5.76% en 2020, siendo superior en 201 puntos básicos al rendimiento de los TES de la misma duración. En el 2021, el stock de cartera debe retornar a los niveles de rentabilidad normales neto de provisiones. Adicionalmente, si no se materializan o se materializan en parte los escenarios de riesgo de cartera que

se tuvieron como supuestos para las provisiones adicionales de COVID-19, se procedería a reversar lo correspondiente a dichas provisiones en este año 2021.

Cabe mencionar, que mientras el sistema financiero disminuye sus utilidades netas -62.0% a diciembre 2020, el Banco disminuyó al cierre del año -53.2%.

En cuanto a nuestra Fiduciaria Fiduciaria tuvo un desempeño destacable, generando utilidades por \$19,978 millones en 2020, lo cual representa un máximo histórico en sus 29 años de operación, obteniendo un ROE de 33.9%, lo cual lo ubica como la fiduciaria pública más rentable, y la tercera en el ranking del sector fiduciario.

Consolidamos nuestra transformación digital

En materia de transformación digital, uno de nuestros principales logros fue la puesta en marcha de la billetera electrónica “MoviCuenta”, con la que fuimos galardonados con el premio “Disrupt” de Fintech Americas en la categoría platino 2020, el nivel más alto entregado a entidades financieras de América Latina por su innovación. Al cierre del año se abrieron más de 306 mil cuentas, superando los 1.8 millones de transacciones, lo cual ha generado el movimiento de más de \$471 mil millones.

Así mismo, lanzamos la herramienta “Portal de Referidos”, para que nuestros corresponsales bancarios puedan tramitar solicitudes de crédito de nuestros clientes, convirtiéndonos en la primera entidad financiera en habilitar este tipo de canales, marcando un hito en la



banca colombiana. Por esta iniciativa se han desembolsado 2,753 operaciones por un monto de \$25,388 millones.

Sumado a lo anterior, desarrollamos iniciativas para promover la conexión con nuestros clientes de manera digital, como el botón “Solicita tu Crédito”, disponible en nuestra página web, para que cualquier persona pueda solicitar un crédito de manera virtual. Con esta herramienta alcanzamos más de 33 mil solicitudes y desembolsos por \$12,339 millones en 4 meses desde su lanzamiento.

Crecimos de forma importante en la vinculación de nuestros clientes digitales. Así mismo, las transacciones en canales digitales aumentaron su participación en el total de transacciones de 28% en 2019 a 34% en 2020. De igual forma, fortalecimos el uso de la herramienta “Moviagro” dentro de la fuerza de ventas, para que los asesores comerciales puedan originar créditos desde el campo.

Aumentamos la productividad de nuestra fuerza comercial, llegando a \$438 mil millones de desembolsos promedio mes en nuestra red de oficinas, creciendo un 15% respecto al 2019. También aumentamos 38% las aperturas de cuentas de ahorro mensuales llegando a 37,410 cuentas por mes.

También ratificamos nuestro compromiso de contar con un talento humano idóneo y competente, realizando contrataciones por méritos a través de procesos transparentes y garantizando que el conocimiento y experiencia de nuestros funcionarios aporten al mejoramiento continuo el Banco. Adicionalmente, con la implementación del Sistema de Gestión de Desempeño desarrollamos una cultura de





orientación al logro, que evalúa la contribución individual a las áreas de desempeño y al cumplimiento de la estrategia organizacional.

Todas estas cifras nos llenan de orgullo y nos motivan a seguir trabajando como el único banco de desarrollo de primer piso del Estado, que busca el bienestar social y económico, a través de la corrección de las fallas de mercado existentes, como lo es el acceso al crédito por parte de pequeños productores rurales, pero que también busca ser un banco comercial competitivo y un activo productivo para la nación.

Finalmente, quiero agradecer al presidente Iván Duque sin cuyo respaldo y orientación no serían posibles estos buenos resultados, a los Ministerios de Hacienda y Agricultura y a la Junta Directiva por todo el apoyo dado a la administración, también a los compañeros del equipo gerencial y por su puesto a todos los colaboradores por su compromiso y entrega, que ha sido fundamental para el logro del éxito.

Como presidente del Banco quedo muy satisfecho porque lo logrado en el 2020 confirma que la estrategia que denominamos “Camino a la Excelencia”, que emprendimos en agosto del 2018, está cumpliendo todas sus metas y el Banco ya está viviendo la excelencia que asegura un rumbo consistente de alto desempeño.

Cordialmente,

Francisco José Mejía Sendoya
Presidente Banco Agrario de Colombia

ÍNDICE

- 2.1. Entorno económico
- 2.2. Sector agropecuario y rural
- 2.3. Sector Bancario

13
ACERCA
DEL BANCO
AGRARIO

79
ENTORNO

93
CLIENTES

145
RESULTADOS
FINANCIEROS

181
SOCIEDAD

207
TALENTO
HUMANO

230
ÍNDICES

6.1 Aprovisionamiento

- 6.1.1 Conformación del equipo
- 6.1.2 Atracción y retención del talento
- 6.1.3 Inclusión y diversidad

6.2 Mejora al desempeño

- 6.2.1 Capacitación y entrenamiento
- 6.2.2 Reconocimiento al desempeño

6.3 Salud y Bienestar.

1. Acerca del Banco Agrario 13

- 1.1 ¿Quiénes Somos?
 - 1.1.1 Tamaño de la Organización
 - 1.1.2 Reconocimientos Obtenidos

1.2 Estrategia Corporativa 18

- 1.2.1 Continuar la irrigación del crédito en el sector agropecuario
- 1.2.2 Implementamos las líneas de apoyo para continuar la irrigación del crédito agropecuario
- 1.2.3 Entrega de recursos de Programas del Gobierno Nacional
- 1.2.4 Alivios a deudores en el marco de la crisis
- 1.2.5 Servicio bancario en condiciones seguras para empleados y clientes
- 1.2.6 Trabajamos para asegurar la estabilidad, rentabilidad y solvencia del Banco
- 2.1.7 Agenda Tecnológica

1.3 Gobierno Corporativo 47

- 1.3.1 Estructura de Gobierno
- 1.3.2 Roles y responsabilidades
- 1.3.3 Cultura Organizacional
- 1.3.4 Administración del riesgo
- 1.3.5 Sistema de Control y Gestión
- 1.3.6 Manifiestos legales 48
- 1.3.7 Normatividad reciente

3.1. Bancas Comerciales

- 3.1.1. Banca Agropecuaria
- 3.1.2. Banca de Personas
- 3.1.3. Banca de Microfinanzas
- 3.1.4. Banca Oficial
- 3.1.5. Banca Empresarial
- 3.1.6. Portafolio especial: Moneda extranjera
- 3.1.7. Portafolio especial: Tesorería
- 3.1.8. Portafolio especial: Cash Management

3.2. Canales de atención

- 3.2.1. Canales presenciales
- 3.2.2. Canales virtuales
- 3.2.3. Canales de comunicación
- 3.2.4. Procesos de apoyo a la gestión con los clientes.

5.1 Sostenibilidad en el Banco Agrario

- 5.1.1 Materialidad
- 5.1.2 Valor económico generado
- 5.1.3 Cadena de suministro
- 5.1.4 Gestión Social
- 5.1.5 Gestión Ambiental



1

ACERCA DEL BANCO AGRARIO



1.1 ¿QUIÉNES SOMOS?

102-1 / 102-3 / 102-5 / 102-6

La naturaleza jurídica del Banco Agrario de Colombia S.A. es la de una sociedad de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de la especie de las anónimas.

Somos líderes en la colocación de microcrédito, desarrollamos un importante rol para la ejecución de la política agropecuaria del Gobierno Nacional, fomentando la inclusión financiera en la población rural.

Nuestra sede principal se encuentra ubicada en la Carrera 8 No. 15-43, Bogotá, D.C., contamos con 8 regionales a nivel nacional, 788 oficinas, y 9,592 corresponsales bancarios incluyendo los 97 puntos Banco Agrario más Cerca, que nos permiten cubrir 1,085 municipios de la geografía nacional, alcanzando una cobertura del 98.5%. Ofrecemos un amplio portafolio de productos y servicios financieros a más de 2.2 millones de clientes activos, en su mayoría personas que realizan actividades en el sector rural.

Grupo Bicentenario

El Banco, con ocasión a la expedición del Decreto 492 del 2020, que ordenó el fortalecimiento del Grupo Bicentenario SAS, en su calidad de entidad perteneciente a la rama ejecutiva del orden nacional y

sujeta a la supervisión y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, entró a conformar el Grupo Bicentenario. Igualmente, el Decreto en mención ordenó el cambio de tutela del Banco Agrario de Colombia pasando su vinculación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a la del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.



1.1.1 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

102-7

Infografía 1 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN



Clientes



Clientes con servicios activos
\$2.24 millones

Saldo de la cartera total
\$14.9 billones
7.3% crecimiento anual

Desembolsos a pequeños productores
\$2.27 billones
21.3% crecimiento anual

Desembolsos cadena agropecuaria
\$4.36 billones
16.2% crecimiento anual

Desembolsos total Banco
\$6.7 billones

Desembolsos de crédito a mujeres
42.8%

Desembolsos de comercio exterior
USD \$125.7 millones
161.3% crecimiento anual

Accionistas



Utilidades para nuestros accionistas
100% utilidad.

\$181,115 millones

ROE ROA
10.05% 0.67%

Colaboradores



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

Total colaboradores
8,029
(incluye planta y temporales)

56.2% son mujeres

Cargos estratégicos ocupados por mujeres
46.3%

Inversión en programas de capacitación
\$2,340 millones
78,049 horas/año de formación 10 horas promedio / colaborador

Estado



Impuestos
\$102 mil millones

Impuesto y tasas
\$86 mil millones

Iniciativas relacionados con programas del Estado
\$735 mil millones

Entes de control



Calificación Sistema de Control Interno
3.5%

Gremios



Desembolsos a través de la iniciativa Agrosinergia
\$779,036 millones

Comunidad



Cobertura geográfica
98.5%

Número de oficinas de atención al público
788

Número de corresponsales bancarios
9,592

Consumidores financieros capacitados
152,818

1.1.2 RECONOCIMIENTOS OBTENIDOS

En 2020, fuimos galardonados con el premio Disrupt en la categoría Platino 2020, el más alto reconocimiento otorgado por Fintech

Américas, por el desarrollo e implementación de nuestro producto de innovación social Movicuenta.



También nuestro equipo de Investigaciones Económicas, fue galardonado con el premio a la mejor Área de Investigaciones Económicas (AIE) de 2020, en la categoría de pronósticos puntuales de agregados macroeconómicos y renta fija, que organiza anualmente la Bolsa de Valores de Colombia,

El Área de Investigaciones Económicas del Banco Agrario, en cabeza de Fabio David Nieto Mosquera, fue creada hace cuatro años en la Vicepresidencia de Estrategia y Finanzas, con el fin de brindar información oportuna y actualizada de las principales variables macroeconómicas y financieras como apoyo la toma de decisiones estratégicas de la organización.



1.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA

102-26

Visión

Ser el Banco preferido de los habitantes y de las empresas que producen en la ruralidad colombiana.

Misión

Somos un Banco comercial, comprometido con el desarrollo rural que ofrece soluciones financieras integrales a sus clientes, creando valor a nuestros grupos de interés dentro de límites de riesgo tolerable, soportado en procesos y tecnología de calidad, y un equipo humano competente.

Nuestra agenda estratégica para 2020, que desarrollamos con resultados positivos, estuvo compuesta en su gran mayoría por desarrollos tecnológicos de transformación digital con enfoque de cliente, facilitándoles que puedan realizar sus operaciones de forma sencilla, segura y ágil.

De otra parte, con la emergencia sanitaria generada por la pandemia, que ha afectado a nivel global, debimos realizar algunos ajustes en nuestra ruta estratégica para hacer frente a esta situación y apoyar con ello a nuestros clientes. Teniendo como ejes de

nuestra gestión: 1. Continuar la irrigación del crédito en el sector agropecuario 2. Asegurar los pagos de los programas del Gobierno Nacional, 3. Implementar los alivios a deudores en el marco de la crisis, 4. Mantener el servicio bancario en condiciones seguras para empleados y clientes y 5. Asegurar la estabilidad, rentabilidad y solvencia del Banco.



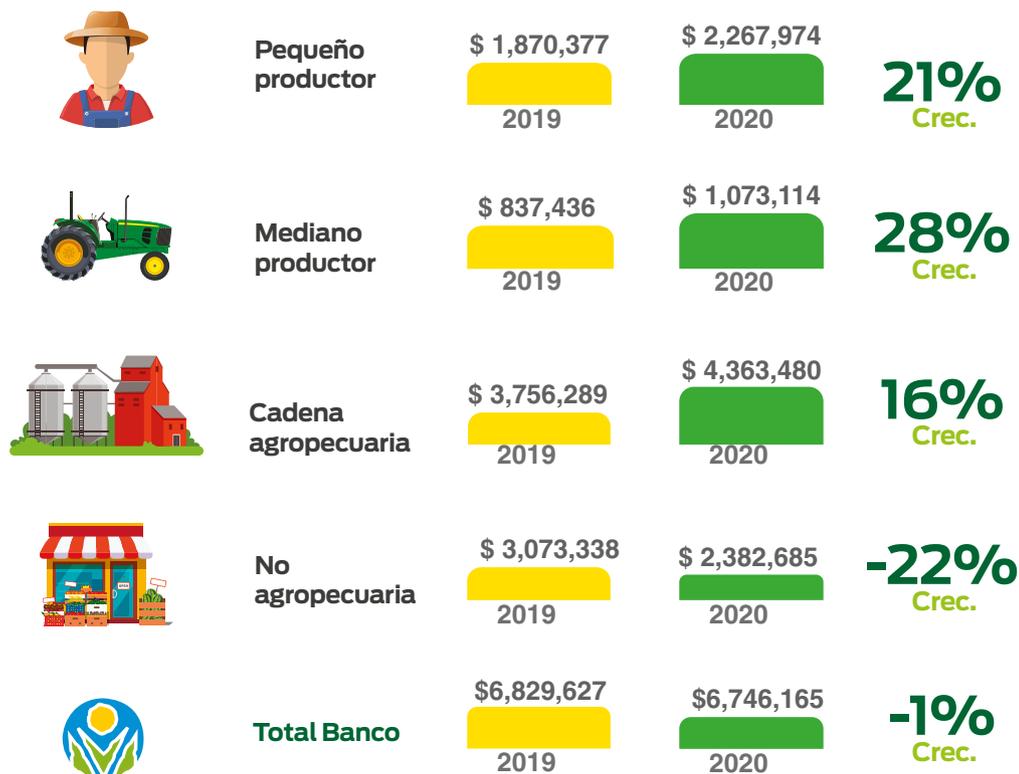
1.2.1 CONTINUAR LA IRRIGACIÓN DEL CRÉDITO EN EL SECTOR AGROPECUARIO

Contribuimos a la recuperación de la actividad productiva e industrial de las personas y empresas afectadas.

Desde el Banco, contribuimos a mitigar los efectos económicos de la Pandemia, y seguimos trabajando por la reactivación económica del país. Atendiendo la instrucción del presidente Iván Duque de

no parar la irrigación de crédito en la ruralidad, facilitamos que los campesinos colombianos y empresarios agropecuarios pudieran seguir produciendo para garantizar la seguridad alimentaria.

Infografía 2
DESEMBOLSOS 2019 VS 2020

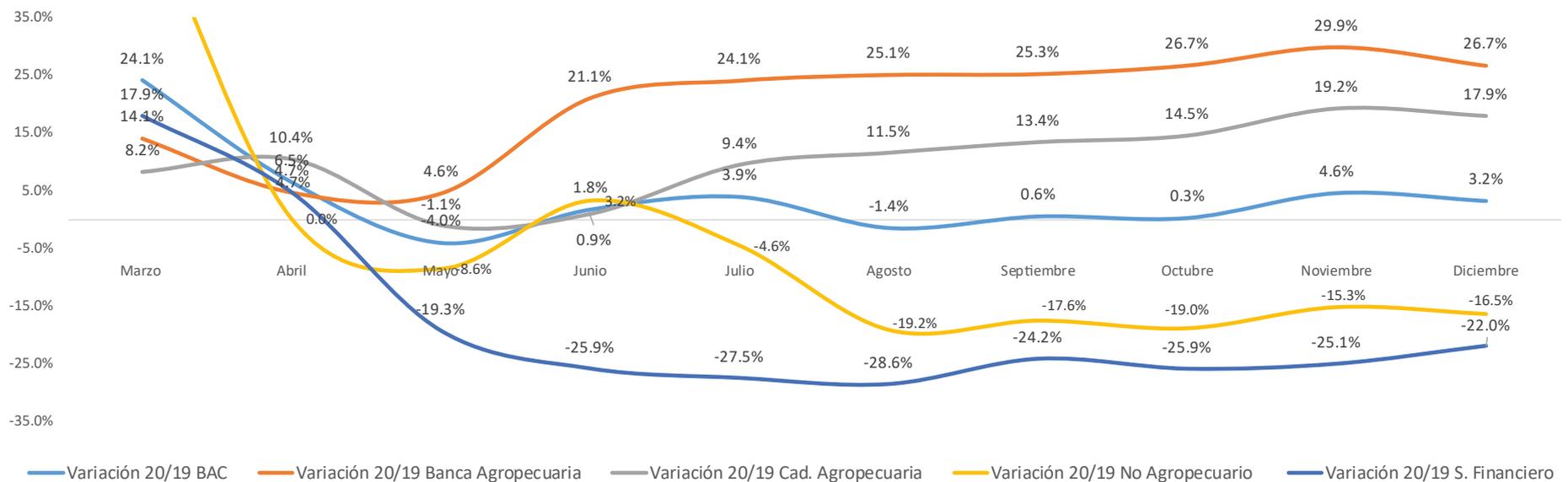


Cifras en millones de pesos. Corte 31 de diciembre de 2020.

Durante la época de pandemia, en el Banco Agrario hemos mostrado un mejor desempeño en los desembolsos de operaciones de crédito vs el sistema. Mientras el sector financiero decreció a un ritmo del

22%, nosotros incrementamos en 26.7% las colocaciones realizadas a clientes de la Banca Agropecuaria y en 17.9% en créditos que tienen como finalidad desarrollar actividades de la cadena agropecuaria.

Gráfica 1
Crecimiento de los desembolsos Banco Agrario Vs Sistema Financiero



Variación de las colocaciones acumuladas en periodo de pandemia (marzo a diciembre)

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Formato - Resumen 88. Construcción propia.

1.2.2 . IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CRÉDITO CON CONDICIONES ESPECIALES PARA PERSONAS Y EMPRESAS AFECTADAS POR LA CRISIS

“Avanza Colombia”

Programa de crédito de rescate que busca brindar alternativas de financiación para mejorar las condiciones de liquidez de los clientes afectados por la emergencia de COVID-19, así como apoyar a las personas naturales y/o jurídicas que requieren capital de trabajo

para mitigar el impacto causado por la emergencia. Desde el mes de abril, fecha en que se implementó al 31 de diciembre de 2020, desembolsamos 32,999 operaciones por \$584,925 millones.

CON EL CRÉDITO
AVANZA
COLOMBIA

DESEMBOLSOS

Corte a 31 de diciembre de 2020.



32,999

Número de operaciones



\$584,925

Millones

Línea Especial de Crédito “Colombia Agro Produce”

Financiación de las actividades rurales, los servicios de apoyo para la producción agropecuaria, la siembra de cultivos de ciclo corto, el sostenimiento de cultivos perennes y de producción agropecuaria,

la comercialización y transformación de la producción agropecuaria. Desembolsamos bajo esta línea que finalizó en el mes de Julio, \$245,629 millones a través de 28,203 operaciones.

LEC COLOMBIA AGRO PRODUCE

Finalizó el 21 de julio.



**Pequeño
productor**



Número de
operaciones

27,686



Total
desembolso
(millones)

\$209,354



**Mediano
productor**



Número de
operaciones

517



Total
desembolso
(millones)

\$36,275

Línea Especial de Crédito “El Campo no Para”

Financiación para los diversos eslabones de la cadena de valor agropecuaria, con el fin de atender a los afectados como consecuencia del COVID-19, y las afectaciones económicas, logísticas y de transporte que éste ha ocasionado o que requieran

prevenir el contagio entre sus trabajadores. Con corte diciembre de 2020 el valor desembolsado fue de \$67,309 millones con 5,556 operaciones

LEC-El Campo No Para

DESEMBOLSOS

Corte a 31 de diciembre de 2020.



5,556

Número de operaciones



\$67,309

Millones

Circular para desembolsos con cargo a cupos rotativos, tesorería y capitales de trabajo en líneas de fomento

Implementación de mecanismos para la atención a clientes beneficiarios de líneas especiales de crédito de fomento o recursos propios, creadas para mitigar el impacto económico ocasionado por

el COVID 19, dada la emisión de lineamiento de riesgo Lineamiento XXVIII. Con corte 31 de diciembre desembolsamos 71 operaciones por \$14,833 millones.

Circular para Desembolsos con cargo a Cupos Rotativos

DESEMBOLSOS

Corte a 31 de diciembre de 2020.



71

Número de operaciones



\$14,833

Millones

Líneas Bancoldex

En el Banco Agrario hemos implementado las líneas de redescuento emitidas por Bancoldex a lo largo del tiempo. En 2020, especialmente como consecuencia de la emergencia sanitaria, Bancoldex emitió líneas en alianza con distintas entidades públicas como gobernaciones, alcaldías, entre otras, para mitigar los efectos negativos en las actividades productivas de los distintos departamentos, municipios y sectores económicos específicos. Soluciones de crédito dirigidas a destinos como capital de trabajo e inversión con el fin de mantener la liquidez de los beneficiarios.

En el año 2020, implementamos 41 líneas, entre ellas, las líneas de crédito “Colombia Responde contra los efectos económicos del COVID19 coronavirus”, y líneas específicas que apoyan la reactivación económica. De igual forma realizamos la implementación de las modificaciones que Bancoldex emitió con el propósito de ampliar el alcance hacia el mercado objetivo de estas líneas de ayuda, como son las pequeñas y medianas empresas, microempresarios y profesionales independientes de diferentes sectores económicos.



BANCOLDEX
Ampliación Línea Colombia Emprende e Innova
Creación de Nuevo Subcupo para Mipymes del Sector Turístico

iNNpulsas Colombia y Bancóldex, buscando continuar con el apoyo a las empresas que requieran recursos para financiar sus necesidades de capital de trabajo y costos y gastos para acelerar, expandir o mantener sus operaciones, ponen a disposición el subcupo 4 exclusivo para el Sector Turístico.

Beneficiario	Todos los prestadores de servicios turísticos ya sean personas naturales o jurídicas consideradas como micros, pequeñas y medianas empresas que cuenten con el Registro Nacional de Turismo - RNT y afiliación a FONTUR.
Monto máximo por empresa	Hasta doscientos millones de pesos (COP 200.000.000)
Plazo	Hasta 3 años.
Periodo de gracia	hasta 12 meses.
Tasa	Se aplicarán las tasas vigentes al momento del desembolso.

* Estas líneas de crédito están sujetas a disponibilidad de recursos por parte de BANCOLDEX.

Para más información consultar CR-0T-02 Reglamento de Redescuento Bancoldex

El campo de los sueños **Integración** **Spes en 0000** **BANCOLDEX** **#BancoAgrarioAvanza**

Regional Bogotá

Banco Agrario de Colombia

Recomiéndale a tus clientes la Línea de Crédito Bancoldex Fusagasugá Responde a los Efectos Económicos del Covid-19

El Banco Agrario acerca a tus clientes a nuevas posibilidades para sostener económicamente su negocio o emprendimiento.

Beneficiario	Personas naturales y jurídicas, consideradas como micro y pequeñas empresas, con domicilio principal en la ciudad de Fusagasugá, situación que rebrindarán mediante la presentación de certificado de cámara de comercio.
Destino de los recursos	Capital de trabajo. Materias primas, insumo, nómina y demás costos y gastos operativos de funcionamiento. Se excluye la sustitución de pasivos.
Monto máximo	Pequeñas empresas hasta sesenta millones de pesos por beneficiario (COP \$60.000.000)
Plazo	Hasta 2 años.
Periodo de gracia	hasta 6 meses.
Amortización a capital	Cuotas mensuales, trimestrales o semestrales.
Tasa	DTF+ 5,10 %

Para más información consulta la capacitación adjunta.

El campo de la Tecnología | **BANCOLDEX** | Banco Agrario de Colombia

Como resultado, desembolsamos \$40,777 millones en 4,362 operaciones a clientes afectados por la pandemia. Siendo nuestra labor exaltada por Bancoldex, como uno de los tres bancos más dinámicos en gestionar las colocaciones en las diferentes regiones del país.

GRACIAS ALIADOS EN REGIÓN VALLE

Banking de Intermediarios financieros más dinámicos, considerando los recursos de la Línea de Crédito para las empresas.

1. BANCO DAVIVIENDA (Central Itimbaco, Cali)
2. BANCO DE OCCIDENTE
3. BANCO AGRARIO DE COLOMBIA

BANCOLDEX

GRACIAS ALIADOS EN REGIÓN ATLÁNTICO

Banking de Intermediarios financieros más dinámicos, considerando los recursos de la Línea de Crédito para las empresas.

1. BANCOLOMBIA (Central El Valle, Tiquisá)
2. BANCO DAVIVIENDA
3. BANCO AGRARIO DE COLOMBIA

BANCOLDEX

GRACIAS ALIADOS EN REGIÓN CENTRO

Banking de Intermediarios financieros más dinámicos, considerando los recursos de la Línea de Crédito para las empresas.

1. BANCO DAVIVIENDA (Central Itimbaco)
2. BANCOLOMBIA
3. BANCO AGRARIO DE COLOMBIA

BANCOLDEX

Líneas Findeter

Implementamos y promocionamos las líneas especiales desarrolladas como apoyo a las empresas afectadas.

Línea Especial “Compromiso Colombia” Capital de trabajo e inversión.

Dirigida a financiar las empresas afectadas por la emergencia económica, social y ecológica, debido a las consecuencias adversas generadas por el COVID-19.

Línea Especial “Compromiso Territorios” Capital de trabajo.

Para apoyar a los distritos, municipios y sus entidades descentralizadas, con la finalidad de garantizar los recursos necesarios para mantener su solvencia operativa, fortalecer su territorio y poder enfrentar los efectos adversos de la crisis sanitaria creada por el COVID-19.

Líneas “Compromiso Reactivación” Capital de trabajo e inversión.

Con el propósito de contribuir con la superación de los efectos adversos en las actividades productivas del país generados por la pandemia, se ha implementado las líneas de crédito para atender la demanda actual de recursos para proteger el empleo, mantener la operación de las empresas y reactivar el tejido empresarial nacional.

Línea “Compromiso Educación Superior” Capital de trabajo.

Destinada a financiar total o parcialmente los rubros más representativos de la operación de las Instituciones de Educación Superior - IES Privadas y Públicas de las que trata el artículo 16 de la Ley 30 de 1992, con excepción de aquellas con categoría especial de conformidad con los términos del artículo 137 de la Ley 30 de 1992, con el fin de ofrecer planes de incentivos, becas o descuentos a las matrículas para la permanencia estudiantil y así prevenir la deserción de estudiantes que pueda ocasionarse como consecuencia de la Pandemia.



1.2.3 ASEGURAR LOS PAGOS DE LOS PROGRAMAS DEL GOBIERNO NACIONAL

Implementamos un formulario totalmente digital y con validaciones, que permitió a nuestros clientes aplicar a beneficios otorgados por el Gobierno Nacional como el Programa de Apoyo para el Pago de la Prima de Servicios (PAP) y el Programa de Apoyo al Empleo formal (PAEF), este mecanismo facilitó las validaciones para disminuir el número de rechazos.

La exposición de estos formularios dentro de la página web del Banco en condiciones seguras, facilitó también el acceso a Programa de Acompañamiento a Deudores (PAD), al programa Avanza Colombia, y el pago de subsidios como Ingreso Solidario.

Tabla 1
Gestión de entrega de recursos de Programas del Gobierno Nacional

	POSTULACIONES RECIBIDAS	COTIZANTES APROBADOS	VALOR APROBADO (MILLONES \$)
Programa de Apoyo para el Pago de la Prima de Servicios - PAP (Decreto 770 de 2020)	594	3,116	\$686
Programa de Apoyo al Empleo Formal -PAEF- (Decreto 639 de 2020)	3,621	28,999	\$10,542
TOTAL	4,215	32,115	\$11,228

Tabla 2
Gestión de entrega de recursos del Programa Ingreso Solidario

	VALOR (MILLONES \$)	BENEFICIARIOS
Bancarizados	\$93,389	511,384
No bancarizados	\$614,216	1,544,103
TOTAL	\$707,605	2,055,487

Programa de Auxilio a los Trabajadores en Suspensión Contractual o Licencia No Remunerada por el COVID-19, se realizaron 714 dispersiones en cuentas de ahorro por \$114 millones.

Atención de la necesidad de pagos BEPS - convenio de pensionados.

Definición e implementación de mecanismo de apertura masiva de cuentas de ahorro para beneficiarios del Servicio Social Complementario denominado Beneficios Económicos Periódicos – BEPS, teniendo en cuenta, la creación de los productos con menos campos para la activación y la domiciliación de las tarjetas débito.

Atención de la necesidad del convenio UARIVs.

Implementación de mecanismo ágil para el traslado de cuentas en cualquier oficina a nivel nacional del convenio suscrito con la Unidad Administrativa para la Reparación Integral de las Víctimas (UARIV), ofreciendo soluciones que permitieron a los clientes beneficiarios del convenio la oportuna obtención de los recursos monetarios.

La Pandemia y el confinamiento generaron una **disminución del flujo de entrada de efectivo**, pero un **incremento en el retiro de efectivo** en los canales de oficinas, corresponsales bancarios y cajeros automáticos, a fin de dar continuidad a la operación bancaria y garantizar la estabilidad en las poblaciones, aplicando el plan de continuidad con apoyo de los proveedores se atendió la situación, para asegurar la disponibilidad de efectivo.

Aumento en las transacciones de orden de pago de Depósitos Judiciales con abono a cuenta propia e interbancaria realizadas a través del Portal Web Transaccional, de Depósitos Judiciales. al pasar de 5 transacciones en el mes de enero a 6,759 en diciembre, para un acumulado año de 31,569 transacciones por \$260,402 millones.



1.2.4 IMPLEMENTAR LOS ALIVIOS A DEUDORES EN EL MARCO DE LA CRISIS

Con el propósito de aliviar a los deudores la carga de sus créditos, **implementamos los lineamientos de las circulares externas 007 y 014 de 2020** expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, a raíz de la emergencia sanitaria decretada por el COVID-19. Atendimos favorablemente las solicitudes sobre el pago de las obligaciones, **otorgando 330,273 prórrogas en**

alivios financieros por \$3.35 billones, a clientes que presentaban dificultad en el pago de sus obligaciones por pertenecer a sectores altamente impactados. El 47.6% de estas prórrogas tuvieron como destino nuestros productores agropecuarios

Tabla 3
Prórrogas otorgadas en alivios financieros
Cifras en millones de pesos.

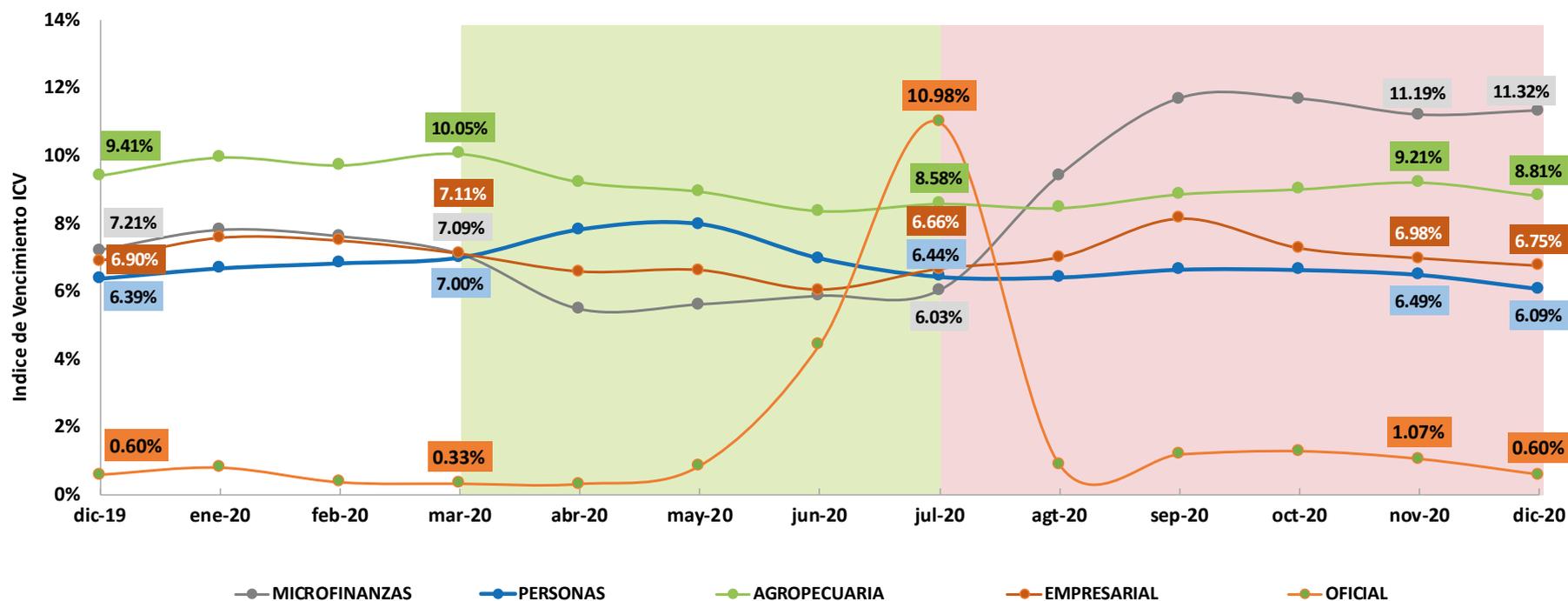
BANCA	NÚMERO DE OBLIGACIONES	SALDO (CIFRAS EN MILLONES)	% PARTICIPACIÓN	% OBLIGACIONES PRORROGADAS RESPECTO A LAS OBLIGACIONES TOTALES	% OBLIGACIONES PRORROGADAS RESPECTO A LAS OBLIGACIONES TOTALES
Agropecuaria	140,373	\$1,595,897	47.6%	14.8%	17.1%
Microfinanzas	143,817	\$525,329	15.7%	74.6%	76.4%
Personas	45,540	\$286,553	8.5%	14.4%	14.8%
Empresarial	499	\$542,205	16.2%	39.3%	39.1%
Oficial	44	\$404,217	12.1%	6.8%	27.0%
Total General	330,273	\$3,354,201	100.0%		

La situación originada por la emergencia sanitaria declarada por el COVID-19 y otros factores subsecuentes, impactaron negativamente el hábito de pago de nuestros clientes, haciendo necesario redireccionar la estrategia de recuperación para concentrarnos en los pagos en la cartera preventiva, apoyándonos de manera importante

en los beneficios otorgados por el Gobierno Nacional para atender las situaciones mencionadas.

Con la premisa de asesorar correctamente a nuestros clientes, diseñamos un modelo de cobranza, orientado a identificar el origen

Gáfica 2
Aplicación de prórrogas y reactivación de pagos



del problema económico y conocer la situación particular de cada cliente, para así perfilar su nivel de afectación y poder ofrecerle la mejor alternativa posible, ajustada a su situación financiera.

Finalizado el periodo de aplicación de alivios, se inició la reactivación del pago de clientes prorrogados, para lo cual el enfoque fue hacia las etapas tempranas de gestión, adicionando una segmentación que identifica la cartera sana y la cartera prorrogada.

Infografía 3 Acciones del modelo para contención de la cartera.



El resultado muestra que los indicadores de contención en la **etapa preventiva de la cartera prorrogada** están en niveles de efectividad por pago del 91.3%, y **la efectividad ponderada de la cartera total preventiva** sea del 89.9%, alcanzando niveles similares a los del segundo semestre de 2019 (89.3%), con una tendencia ascendente en los últimos 3 meses cerca al 93.1% resultado sobresaliente en los últimos 24 meses.

La labor involucró a la red de oficinas, asesores comerciales, gerentes y ejecutivos de cuenta y equipos de las áreas de cartera y Unidad de Contención, la aplicación de metodologías de seguimiento y control adicionales y la consulta de información proporcionada por el Buró sobre el comportamiento en el sector y los alivios otorgados por otras entidades financieras, todos estos elementos permitieron tener una vista integral del cliente y por lo tanto mayor efectividad.

Tabla 4
Prórrogas mensuales otorgadas
Cifras en millones de pesos.

VENCIMIENTOS	PRORROGAS COVID-19			CARTERA TOTAL			
	TOTAL POTENCIAL	SALDO RECUPERADO	% SALDO RECUPERADO	TOTAL POTENCIAL	SALDO RECUPERADO	% SALDO RECUPERADO	
2020	Mayo	3,564	3,564	100.0%	2,998,462	2,570,403	85.7%
	Junio	16,690	16,690	100.0%	4,067,792	3,335,955	82.0%
	Julio	539,271	476,857	88.4%	4,563,046	4,169,040	91.4%
	Agosto	852,652	761,723	89.3%	3,899,997	3,463,913	88.8%
	Septiembre	572,635	532,765	93.0%	3,951,079	3,628,868	91.8%
	Octubre	478,749	432,691	90.4%	4,003,020	3,730,871	93.2%
	Noviembre	220,202	194,445	88.3%	3,774,197	3,498,462	92.7%
	Diciembre	172,299	139,683	81.1%	4,766,385	4,455,217	93.5%

El reto para los canales externos hizo que se alinearan con las nuevas prácticas bancarias y profundizaran en el uso de herramientas tecnológicas (SMS, chat bidireccional, correos electrónicos, IVR, paginas interactivas, etc.), adicionalmente se realizaron pruebas de concepto de inteligencia artificial para gestión de clientes y se incrementó en número de asesores de cobranza.

- De forma complementaria, adoptamos el Programa de Acompañamiento a Deudores (PAD), creado por la Superintendencia Financiera de Colombia con la circular externa 022 de 2020, que tiene como objetivo la aplicación de medidas focalizadas y estructurales que permitan a los deudores afectados por la coyuntura del COVID-19, continuar con la atención de las

obligaciones durante la vida del crédito. Al cierre del año 2020, contabilizamos 8,663 obligaciones por \$148,550 millones.

- Resultado de esta alternativa y de la gestión de recuperación, la etapa de cobro pre jurídico ha tenido un comportamiento promedio del 15.96% en el último trimestre, cifra superior al comportamiento promedio observado de los últimos 36 meses.
- En cuanto a la atención de clientes afectados por factores climatológicos, contamos con un procedimiento para activar alternativas ágiles de normalización. En el año 2020, fueron cobijados por la activación de estas medias 18 municipios, siendo beneficiados 90,061 clientes por \$685,281 millones.

Tabla 5
Clientes contabilizados Programa de acompañamiento a deudores
Cifras en millones de pesos.

BANCA	NO. CLIENTES	NO. OBLIGACIONES	SALDO CONTABILIZADO (MILLONES DE PESOS)	SALDO DIC-20 (MILLONES DE PESOS)
AGROPECUARIA	4,831	5,429	\$78,141	\$76,796
MICROFINANZAS	2,649	2,974	\$14,138	\$13,848
PERSONAL	1,163	1,347	\$14,865	\$14,584
EMPRESARIAL	20	58	\$41,407	\$36,478
Total General	8,663	9,808	\$148,550	\$141,706

- Para cupo de Tesorería para Entes Territoriales (Decreto 678 de mayo 20 del 2020): modificamos el plazo para los cupos de tesorería otorgados dentro del marco de las premisas dispuestas por el Gobierno, estos deberán ser pagados hasta la vigencia fiscal siguiente a aquella en la que se otorgan, vigencias 2020 serán cancelados en el 2021 y vigencias 2021 serán canceladas 2022.
- Automatización de procesos: en cumplimiento a las normas expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, para enfrentar la pandemia COVID 19, se generaron 16 robots para automatizar los procesos operativos de atención a alivios económicos para nuestros clientes y se ejecutaron alrededor de 440,126 procesos.

Comunicación externa.

Desde el mismo momento que fue declarada la emergencia por parte del Gobierno Nacional, desde el Banco Agrario nos movilizamos para dar a conocer los mecanismos de atención y medidas adoptadas para apoyar a los clientes afectados por la situación económica generada por el COVID-19.

- Implementamos la campaña “Prevenir es Avanzar” para divulgar las medidas de autocuidado implementadas por el Banco para clientes y usuarios
- Divulgamos las medidas de atención preferente implementados para adultos mayores de 60 años, personas con capacidades especiales, personal médico, personal sanitario y miembros de las fuerzas armadas y de policía. Realizamos 25 publicaciones en las redes sociales del Banco.
- Divulgamos la línea de crédito “Avanza Colombia” para empresas y personas naturales, a través de 77 emisoras con cobertura nacional y regional con 12,357 salidas.
- Lideramos la divulgación del Programa de Acompañamiento a Deudores (PAD) con el fin de informar a los clientes las alternativas disponibles para el manejo de sus obligaciones, en el sitio web corporativo tuvimos una sección informativa y un formulario de registro para clientes donde se registraron 5.500 visitas y realizamos varias publicaciones en las redes sociales oficiales del Banco Agrario vinculando al sitio web.
- Lanzamos la campaña “Cuando pagas a tiempo tus deudas todas las puertas se te abren” dirigida a los clientes que no tuvieron afectación de sus ingresos o capacidad de pago para que continúen al día con el Banco Agrario, gestión realizada a través de 39 emisoras con cobertura nacional y regional con 5,300 salidas, 11 periódicos con 21 salidas y mediante 40 publicaciones realizadas en las redes sociales del Banco.
- Implementamos la campaña “Bienestar es pagar al instante con tus tarjetas del Banco Agrario” con el fin de motivar el manejo seguro de las tarjetas débito y crédito, e incentivar el uso de

canales alternos, se realizaron 40 publicaciones en las redes sociales del Banco.

- Lanzamos la campaña de comunicación para promocionar la línea de crédito “Colombia Agro Produce”. Divulgando el formulario instalado en el sitio web para que las personas naturales y jurídicas interesadas dejaran su información de contacto, y poder así, llamarlos posteriormente para gestionar su solicitud de crédito. Realizamos 70 publicaciones en las redes sociales del Banco.
- Apoyamos la entrega de incentivos a los beneficiarios de los programas del Gobierno Nacional: “Jóvenes en Acción e Ingreso Solidario”, con una campaña de divulgación abordando los beneficios y condiciones de los programas, canales dispuestos por la entidad para hacer entrega de los incentivos, y canales de consulta para atender inquietudes. La divulgación se realizó a través de mails, mensajes de texto, 140 publicaciones en redes sociales, sitio web corporativo, entre otros medios.
- Lanzamos la campaña institucional “Apoyamos al campo colombiano para que nunca cierre sus puertas”. El objetivo fue destacar nuestro compromiso con la reactivación económica del país y evidenciar que, a pesar de la afectación por la pandemia, las puertas del Banco Agrario siempre han estado abiertas para los productores: gestión realizada a través de 119 emisoras con cobertura nacional y regional con 9,846 salidas, 32 periódicos con 48 salidas, 11 canales de televisión con 464 salidas y mediante 30 publicaciones realizadas en las redes sociales del Banco.



1.2.5 MANTENER EL SERVICIO BANCARIO EN CONDICIONES SEGURAS PARA COLABORADORES Y CLIENTES

Facilitamos el trabajo en casa de 4,634 colaboradores, para garantizar la continuidad de la operación.

- **Habilitamos la funcionalidad de VPN** en la plataforma Citrix en menos de una semana y se crearon 2,416 VPN, permitiendo a los funcionarios tomar de manera remota los equipos del Banco desde sus casas, para acceder de forma segura a las aplicaciones que manejan habitualmente en sus puestos de trabajo.
- **Realizamos la asignación de 130 equipos** a funcionarios del Banco que no contaban con equipo en su casa.
- **Dotamos a 2,455 colaboradores del Banco con equipos portátiles.**
- **Habilitación del correo y de la herramienta de comunicación corporativa Teams**, para los funcionarios de Dirección General y Regionales, para que pudieran acceder desde internet a estos servicios.
- **Habilitación de un ACD virtual**, para que los colaboradores de la Mesa de Soporte Tecnológico puedan atender de manera remota la línea de soporte desde sus casas.
- **Creación de células de trabajo** distribuidas en las sedes de Dirección General y el Centro de Operación Alterna (COA), para aquellas actividades que se requieren realizar de manera presencial, aplicando las medidas de bioseguridad correspondientes.
- **Respaldo a los cargos críticos en la red de oficinas a partir del análisis de cercanía** y el personal de respaldo, aplicando contingencias propias de acuerdo con la situación particular de cada oficina.
- **Implementación de un sistema de grabación** segura de llamadas con usabilidad remota para los grupos Operaciones de Tesorería y Mesa de Dinero.
- **Fortalecimiento de los canales de internet del Banco**, ampliando su capacidad y número.
- **Emitimos piezas digitales informativas incentivado buenas prácticas para el cuidado** de nuestros colaboradores y clientes, buscando unificar a nivel nacional la aplicación de los protocolos sanitarios especialmente en la red de oficinas.
- **Adecuación de los protocolos de bioseguridad:** suministro de elementos de protección de bioseguridad para la totalidad de trabajadores tanto de la red de oficinas como de los trabajadores de áreas administrativas.
- **Identificación temprana de 450 trabajadores de alto riesgo**, para contagio del virus COVID-19 asegurando la continuidad de sus labores en sus viviendas.
- **Implementación de herramientas tecnológicas** para realizar seguimiento de casos de contagio a la totalidad de trabajadores, y registro de control de aforo en las oficinas.
- **Atención oportuna de casos positivos**, procediendo al aislamiento inmediato y seguimiento de cada caso, brindando apoyo psicológico en los casos que así lo requirieron

- **Adquisición de 4,215 pantallas bioprotectoras para oficinas** como mecanismo de protección para los funcionarios de la red de oficinas que prestan servicios de atención al público.
- **Modificación del esquema de prestación del servicio de aseo y cafetería**, para cumplir los protocolos de bioseguridad, pasando 561 turnos de 4 horas a 8 horas.
- **Gestión de suministros a la red de oficinas:** garantizamos el abastecimiento de la red con los elementos necesarios para la operación y desinfección, rediseñamos la programación de solicitud de pedidos, y ampliamos la cobertura de los pedidos y los presupuestos asignados para los elementos de aseo prioritarios.

1.2.6 ASEGURAR LA ESTABILIDAD, RENTABILIDAD Y SOLVENCIA DEL BANCO

- **Generación de un modelo financiero** para monitorear permanentemente el desempeño de Banco y garantizar su sostenibilidad.
- **Realización de provisiones adicionales** por la estimación de la probabilidad de incumplimiento de las prórrogas otorgadas para aliviar a los deudores la carga de sus créditos, y de aquellos deudores que no se acogieron a los alivios.
- **Costo de transporte de dinero:** el costo por cada mil pesos transportados en el 2020, fue de \$2.54, inferior al acumulado en los años anteriores (\$2.97 en 2019), con ahorros por mejoras en la operación del efectivo de \$ 1,322 millones, a pesar de que el

Banco incrementó el monto transportado. Dentro de los aspectos más relevantes que posibilitaron este resultado se encuentran:

- Exoneración del cobro del 4x mil (GMF) para los retiros de efectivo de la cuenta de depósito del Banco de la República.
- Mayor capacidad de cupo en oficinas con alto costo de transporte de efectivo.
- En cuanto a los comisionables se logró mantener las tasas para la compra de efectivo entre entidades financieras.
- El Banco de la República para el año 2020 no generó cobros por retiros fuera de tabla del efectivo, que corresponden retiros en efectivo de la cuenta de depósito del Banco Agrario en el Banco de la República cuando se requieren denominaciones de billetes específicas, facilitando de esta manera la consecución de las denominaciones de billetes requeridas especialmente para la operación de los cajeros automáticos.
- Intercambios de efectivo con otros bancos, combinado con retiros ante el Banco de la República.
- Compras entre transportadoras de valores.
- Cambios de denominaciones de alta por baja.



1.2.7 AGENDA TECNOLÓGICA

Proyectos de Transformación digital con enfoque al cliente

Movicuenta

Desarrollamos un producto que le permite a nuestros clientes desde un teléfono móvil vincularse al Banco a través de una cuenta de ahorros sin necesidad de firmar papeles o realizar el trámite presencial en alguna oficina bancaria. Este producto viene integrado con la APP transaccional del BAC, articulándose como una Billetera Móvil que habilita servicios transaccionales como transferencias intra e interbancarias (CashIn/CashOut), Retiros (CashOut), pagos de servicios públicos pagos PSE.

Al mes de diciembre 2020, 306 mil Movicuentas han sido aperturadas, siendo el 87% del Programa “Jóvenes en Acción” y 13% de personas naturales. Se han superado los 1.8 millones de transacciones, entre retiros, pagos y transferencias, lo cual ha generado el movimiento de más de \$471 mil millones.

Portal de Referidos

Desarrollamos el Portal de Referidos, el cual ofrece a los corresponsales bancarios la opción de recomendar una persona que esté interesada en adquirir un crédito con el Banco, aumentando así los canales de ventas y fortalecer la relación con nuestros aliados estratégicos. Se inició con un piloto de 88 corresponsales bancarios, llegando a 36 poblaciones ubicadas en rural disperso, 46 en la ruralidad y 4 en poblaciones intermedias. Se han recibido 7,388 solicitudes, de las cuales hemos radicado 3,782, realizando 2,753 operaciones por un monto de \$25,388 millones han sido desembolsados.

Solicita tu crédito

Durante el 2020 creamos el botón llamado “Solicita tu Crédito”, una solución tecnológica que permite a nuestros clientes de manera fácil y rápida manifestar su interés de un crédito con el Banco, para ser gestionados por nuestros asesores comerciales sin necesidad de un primer contacto presencial.



¿Te interesa este crédito?

Ya no tienes que ir hasta una oficina del Banco Agrario para solicitarlo.

Diligencia el **formulario** y un asesor se comunicará contigo para gestionar tu solicitud.



El botón, ubicado en la página web Banco ha fortalecido la relación con nuestros aliados comerciales, al estar también publicado en la página web de 13 de nuestros más importantes aliados, con quienes tenemos convenios especiales. Desde su publicación en el mes de agosto, el botón ha recibido cerca de 33,979 solicitudes comercialmente gestionables, hemos radicado 2,140 operaciones por \$20,357 millones, de las cuales 1,462 operaciones han sido desembolsadas por un monto de \$12,339 millones. El 54% de estos desembolsos se han realizado a clientes que pertenecen a algún gremio o aliado estratégico.

Extractos Digitales

Con la implementación de extractos digitales nuestros clientes reciben una notificación ágil y oportuna de la información de sus productos financieros de manera electrónica, bien sea por correo electrónico o mensaje de texto (SMS).

Con el envío de 67,284 SMS y 41,793 correos electrónicos, hemos llegado de forma efectiva a 46,839 personas, disminuyendo con ello los costos de impresión y envío al generar un ahorro de \$970 millones, e impactar de forma positiva la huella ambiental asociada a la generación de extractos físicos.

Portal Clientes

En lo corrido del 2020 a través del Portal Clientes, hemos gestionado 61 intenciones por \$709 millones, desembolsando 13 operaciones por \$80 Millones.

Agrolisto

El producto Agrolisto es un crédito aprobado de forma anticipada para pequeños productores con antigüedad y buenos hábitos de pago. A través de 18 subcampañas se logró contactar a 92,074

clientes, de ellos, 87,233 clientes fueron gestionados, alcanzando 95% de gestión. Se obtuvo radicaciones de 38,051 clientes que generaron 33,479 desembolsos por \$222,239 millones.

Marketing Digital

Esta iniciativa ha permitido la profundización de la relación comercial y gestión de ventas mediante el envío de campañas con ofertas financieras a los clientes. Se han contactado a 236,417 clientes a través de 20 campañas con ofrecimiento del portafolio de productos y servicios del Banco. El despliegue de estas campañas tiene a los SMS como punta de lanza, al ser este servicio el de mayor utilización, asociado al contexto de apropiación tecnológica y conectividad que presentan muchas áreas rurales de Colombia.

Mejoras Moviagro

Moviagro, es una herramienta de movilidad donde nuestros asesores comerciales van al campo con una tableta a originar créditos. En 2020, continuamos realizando mejoras en la aplicación, se habilitó la funcionalidad de agendamiento para los 1,386 asesores de plataforma de la red de oficinas, asesores BAC+Cerca y oficiales operativo senior, dotando así, con esta funcionalidad a la totalidad de la fuerza comercial del Banco. Durante el año 2020 se radicaron 44,553 operaciones por un valor de \$454,167 millones.

Pagos QR

Funcionalidad dentro de la APP transaccional del BAC, que permite realizar pagos en comercios a través del uso del celular, por medio del escaneo de códigos QR realizando débitos sobre los productos de los clientes en el BAC. Es un medio de pago moderno que facilita efectuar operaciones aun cuando no se cuente con una tarjeta débito física.

Aumento en los niveles de seguridad en la banca virtual para clientes jurídicos oficiales

Implementamos controles en la banca virtual para prevenir fraudes y se integró la información que se envía al aplicativo de monitoreo de las transacciones administrativas, facilitando con ello, la gestión de alertamiento desde el área de Seguridad Bancaria y el Call Center.

Moviempresa

Esta solución móvil online para perfilar créditos de corto plazo (cupos), busca ofrecer a nuestros clientes empresariales y oficiales en el momento de la originación, una viabilidad inicial de su solicitud de crédito para capital de trabajo. Hemos gestionado 63 trámites a través de esta herramienta.

Portal Vivienda

Esta iniciativa creada para apoyar la administración de las soluciones de vivienda rural facilita el control en lo concerniente a la asignación de los subsidios de vivienda, la ejecución de los recursos y los avances de los programas y proyectos. Adicionalmente la aplicación permite la generación de información verídica y oportuna ante los entes de control. Actualmente 36,765 viviendas, 48 contratos y 1,694 proyectos han sido cargados para su consulta.

Desarrollos de la iniciativa de *Cash Management*

Implementación de pagos mixtos como parte de la primera fase del proyecto *Cash Management*, al igual que la implementación de las transacciones *Swift* y el integrador de convenios.

Token para las autorizaciones de órdenes de pago en Depósitos Judiciales

Aumentamos la seguridad transaccional de los pagos de depósitos judiciales, con la implementación de un servicio de *Token* al momento de realizar la autorización de órdenes de pago desde el Portal Depósitos Judiciales.



Iniciativas de cara al cliente en desarrollo:

Chatbot

Esta solución tecnológica de *Chatbot* con inteligencia artificial que se suma a nuestro modelo de atención, tiene como finalidad atender de forma rápida las peticiones generadas por nuestros clientes, facilitándoles efectuar operaciones como consulta de saldo y generación de extractos, a la vez que brinda información relacionada con descargas de certificados, apertura y/o cierre de cuentas, horarios de atención y direcciones de las oficinas del Banco, entre otras.

En el piloto realizado con 500 colaboradores del Banco que incluyó una biblioteca de conocimiento de 24 ítems (consulta de saldos y generación de extractos de cuentas de ahorro y cuentas corrientes etc), se gestionaron 1,237 consultas.

Motor de decisión de microfinanzas

Con el Motor de decisión para clientes de la Banca de Microfinanzas, se podrá tener una decisión automática sobre la originación y análisis del crédito sin depender de un analista humano, disminuyendo con ello, los tiempos de respuesta. En esta herramienta valiéndonos del sistema *Drools* (Sistema de Gestión de Reglas de Negocio), se lograrán parametrizar las variables relacionadas con las políticas de crédito del Banco.

Libranza digital

El objetivo de la iniciativa es permitir la originación digital en el proceso de libranza, garantizando la reducción de tiempos en los procesos para la obtención del crédito y el desembolso. Esto se logrará con

el desarrollo de una plataforma digital para realizar el proceso de libranza teniendo en cuenta las etapas de viabilidad del cliente, el análisis de viabilidad de la operación y la revisión documental.

De forma complementaria, el Banco ha suscrito un contrato con ACH con el fin de facilitar que las empresas con las cuales se establecen convenios de libranza, puedan realizar los pagos de los créditos solicitados por sus empleados a través del aplicativo de recaudo de ACH.

Adicionalmente, se cuenta con un portal de convenios, aplicación sobre la cual se parametrizan las condiciones de cada uno de los convenios de libranza las cuales son consultadas por el aplicativo scala, cuando se realiza la radicación y desembolso de una libranza a un cliente particular.

Agrobac movilizado

A través de este motor de decisión buscamos optimizar el proceso de crédito con el fin de entregar los productos de manera oportuna a los clientes, mediante herramientas tecnológicas que permitan reducir la operatividad en la decisión. Gracias a esta iniciativa lograremos automatizar la etapa de análisis del proceso de gestión de crédito para el segmento pequeño productor agropecuario con activos inferiores a 145 S.M.M.L.V.

Cobranza digital

Con esta iniciativa se busca aumentar la efectividad en la recuperación de la cartera vencida, durante el año 2020 se ejecutó el piloto de cobranza digital para analizar la viabilidad de la iniciativa, obteniendo como resultado una efectividad del 90% de recuperación de la cartera en los clientes contactados.

Firma digital de documentos

Esta iniciativa tiene como objetivo implementar una solución que permita al cliente firmar documentos de forma no presencial y segura, a través de medios digitales.

Remesas

El objetivo de la iniciativa es comprobar la viabilidad de una solución tecnológica que permita realizar giros desde el extranjero (Estados Unidos) por personas no bancarizadas a clientes y/o usuarios del BAC.

Portal referidos con gestores comerciales

Tiene como objetivo mejorar la administración y seguimiento de las solicitudes de crédito, así como el pago de incentivos. Esto representará para los líderes comunitarios nuevas alternativas de ingreso, y para los referidos un mejoramiento en el acceso a crédito.

Integración con Fiduagraria

El objetivo de esta iniciativa es realizar la integración entre el Banco y Fiduagraria, de manera que los clientes puedan hacer inversiones a través del portal del Banco.

App de control de inversión

El objetivo de la iniciativa es desarrollar una funcionalidad tecnológica a través de aplicación móvil que permita a los clientes con créditos de inversión realizar el cargue de los insumos requeridos para la elaboración de los informes de control de inversión, de acuerdo con los requerimientos mínimos exigidos por Finagro.

Seguro Agrícola

Realizamos la integración entre el Banco y un Aliado Estratégico

para implementar el Seguro Agrícola como una solución online integrada a nuestro Core Bancario, con ello, buscamos ofrecer a nuestros clientes el aseguramiento por contingencias que se puedan presentar durante el ciclo de cosecha.

Factoring

Nuestros clientes, podrán a través del portal web acceder al servicio de transacción de sus facturas con sus clientes y proveedores sin necesidad de acercarse a una oficina, logrando realizar la conexión de los servicios ofrecidos en tiempo real, gracias a la implementación de servicio SAAS que el Banco realizó con una empresa experta en este tipo de transacciones. Lo innovador de este servicio es lograr que nuestros clientes expongan sus necesidades de negociación de manera automática.

Proyectos que fortalecen los procesos de apoyo

ERP

Luego de la implementación de nuestro sistema de ERP, realizada en 2019, nos enfocamos en lograr su estabilización y con ello la disminución de la carga operativa para el área usuaria, realizamos la segregación de funciones a nivel técnico (Gestión de usuarios, Administración SaaS/PaaS, Contrato, Administración Infraestructura), y se implementó la integración contable NIIF entre COBIS y el ERP.

Solución tecnológica para la adopción de los decretos normativos 1477 y 1421 (cálculo de solvencia)

Implementamos una solución tecnológica para el cálculo de solvencia, que le permitió al Banco acogerse de manera anticipada a los decretos 1477 de 2018 y 1421 de 2019 expedidos por la



Superintendencia Financiera de Colombia. Esta iniciativa tiene como propósito minimizar el impacto y habilitar la ejecución del Plan Estratégico del Banco luego de desembolsar el recurso requerido para financiar la conformación de la Holding Financiera Estatal Grupo Bicentenario, que ascendió a 700 mil millones. La adopción de la nueva metodología permite al Banco presentar una relación de solvencia de 14.5% cuando en el modelo anterior y después del desembolso se ubicaba por debajo del 11%.

Habilitación de nuevo esquema de listas inhibitorias

Desarrollo *in house* para mejorar el proceso de validación en las listas inhibitorias, proporcionando mejores controles y restricciones basados en criterios más robustos.

Actualización de versión ADAM

Se implementó la versión 5.3.1 del producto ADAM que soporta la liquidación y el cálculo de la nómina, centralizando en una única versión la administración funcional y permitiendo al área usuaria mejorar sus procesos de cierre, pre-nómina y liquidación. Otros de los beneficios obtenidos con las funcionalidades de la nueva versión, son las eficiencias operacionales logradas, como el cálculo paralelo de parafiscales y nóminas que sustituyen productos ofimáticos que contenían información sensible.

Bus de servicios WSO2

El objetivo de este proyecto es implementar el bus de servicios empresariales WSO2 como componente principal en la arquitectura tecnológica del Banco, siendo el habilitador para dar continuidad a la transformación digital del Banco, permitiendo con un bajo costo y en un corto tiempo exponer servicios financieros digitales y así crear nuevas oportunidades de negocio. Hemos implementado 24 servicios y 94 microservicios y en 2021, esperamos realizar otras 14 integraciones que requieren 2 servicios, completando así, la implementación de 28 servicios adicionales.

Iniciativas de apoyo a los procesos en desarrollo:

Imágenes satelitales

Mediante la implementación de una solución de *Machine Learning*, a través del Open Data Cube (ODC), en donde se entrene un modelo analítico de datos, que a partir de la ubicación geoposicionada de un predio, identifique el cultivo desarrollado y valide la utilización del recurso de inversión del crédito agropecuario aprobado por el Banco Agrario de Colombia.

Aplicación de proyectos a Colciencias

En 2020, Banco Agrario aplicó a la convocatoria de Minciencias para acceder a beneficios tributarios (Deducción en renta del 100% de la inversión y un cupo de descuento tributario del 25%) por la presentación y registro de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+I). En este sentido, se presentaron dos proyectos; *Market Place* Agropecuario e Imágenes Satelitales, que representarían un ahorro de \$647 millones, lo que se traduce que por cada iniciativa se recupera el 58% de la inversión inicial del proyecto.

1.3 GOBIERNO CORPORATIVO

1.3.1 ESTRUCTURA DE GOBIERNO

102-18 / 102-22 / 102-23 / 102-24 / 102-26 / 102-28 /
102-33 / 102-34

El principal accionista del Banco Agrario es el Grupo Bicentenario S.A.S. con el 99.9999683351664%, el porcentaje restante es propiedad de la Bolsa Mercantil de Colombia S.A. y Corabastos S.A.

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

La Asamblea General de Accionistas es el órgano superior encargado de examinar los ejercicios contables, disponer la distribución de las utilidades de la sociedad, y en general, determinar cualquier situación de interés para el Banco.

La Junta Directiva, es el máximo órgano de dirección estratégica, encargada de orientar la política general. En el marco de sus competencias, desarrolla un rol decisivo en la formulación estratégica, al igual que en sus objetivos estratégicos y misionales. Está conformada por nueve (9) miembros, cinco (5) de los cuales son independientes, elegidos por los accionistas en la Asamblea



Ordinaria del año, y los restantes hacen parte de las designaciones que el Gobierno Nacional efectúa para los renglones que ocupan los ministerios, representante del Gobierno Nacional y representante del accionista mayoritario.

La presidencia de la Junta Directiva, es ejercida por el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su ausencia el Ministro de

Hacienda y Crédito Público. No obstante, en ausencia de estos, se designa a cualquiera de sus miembros. Ningún miembro de la Junta Directiva hace parte de la Alta Gerencia del Banco.

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

Infografía 4 Estructura de Gobierno.



9 Miembros conforman la Junta Directiva, 5 de ellos independientes

Los requisitos para ser miembro de Junta, adicionales a los establecidos por la Ley 964 de 2005, consisten en 1) Contar con una experiencia profesional mínima de cinco (5) años en el sector financiero privado, en cargos directivos o en juntas directivas o, contar con una experiencia financiera asimilable, durante el mismo lapso. 2) Haber realizado estudios de postgrado en los niveles de especialización, maestría o doctorado. En todo caso, los estudios de postgrado en cualquiera de los niveles antes descritos, son susceptibles de ser homologados por cinco (5) años de experiencia profesional durante el mismo lapso, adicional a la establecida en el numeral 1) anterior. 3) No haber sido sancionado judicial o administrativamente por conductas relativas al ejercicio indebido de sus actividades profesionales, laborales o empresariales. 4) No estar vinculado o no haberlo estado dentro de los seis (6) meses

anteriores a su designación, mediante contrato de trabajo a alguna de las entidades en las que Banco Agrario se encuentre adscrito o vinculado.

La diversidad de perfiles, conocimientos y experiencia profesional de la Junta Directiva impacta positivamente la gestión y resultados del Banco acorde con su objeto social. Dentro de su composición, el Banco cuenta con miembros administradores de empresas, abogados con énfasis en finanzas corporativas y amplio recorrido en el sector financiero y público. Preside la Junta Directiva un abogado de trayectoria y conocimiento estructural del Estado, con gran capacidad gerencial y de liderazgo en el relacionamiento del sector público financiero, quien se desempeña como Viceministro de Hacienda y Crédito Público.

Gráfica 3
Composición de la Junta Directiva

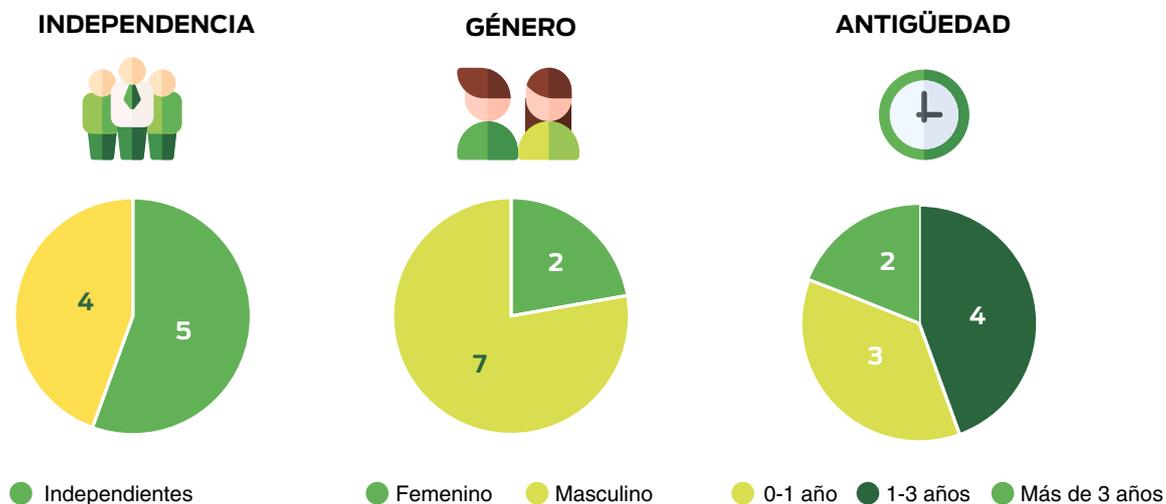


Tabla 6
Miembros de la Junta Directiva

MIEMBROS PRINCIPALES		DELEGADOS	FECHA DE INGRESO
Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural	Rodolfo Enrique Zea Navarro	Juan Camilo Restrepo Gómez	Junio 2020
Ministro de Hacienda y Crédito Público	Alberto Carrasquilla Barrera	Juan Alberto Londoño Martínez	Septiembre 2018
Representante del Accionista Mayoritario	Adriana Mazuera Child	-	Junio 2019
Representante del Gobierno Nacional	Clara María González Zabala	-	Noviembre 2018
Miembro Independiente	Antonio Gómez Merlano	-	Abril 2017
Miembro Independiente	César Negret Mosquera	-	Abril 2017
Miembro Independiente	Camilo Perez Villegas	-	Enero 2019
Miembro Independiente	Juan Martín Suso	-	Agosto 2020
Miembro Independiente	Fernando Quintero Arturo	-	Agosto 2020

Equipo de la Alta Gerencia

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

Asamblea de Accionistas

Conforme a la legislación comercial de Colombia, la competencia para aumentar el capital autorizado¹ reside en nuestra Asamblea General de Accionistas, quienes, en sesión extraordinaria del 29 de enero de 2020, la Asamblea General de Accionistas aprobó la reforma del artículo 11° de los Estatutos Sociales, modificando el capital autorizado a \$520.000'000.000.

Asuntos relevantes llevados a la Asamblea de Accionistas

En la sesión ordinaria que se llevó a cabo el 27 de marzo de 2020, la Asamblea General de Accionistas aprobó la reforma de los artículos 22, 36 y 38 de los Estatutos Sociales con el fin de incorporar las funciones del Presidente y Secretario de la Entidad que introdujo el Decreto No. 1341 del 25 de julio de 2019, por el cual se modificó la estructura organizacional del Banco. Esta reforma, igualmente, le atribuyó la facultad específica al presidente de la Junta Directiva de convocar a la Asamblea General de Accionistas, previa aprobación de la Junta Directiva.

¹ Art. 122 – El capital social será fijado de manera precisa, pero podrá aumentarse o disminuirse en virtud de la correspondiente reforma estatutaria (...).

Infografía 5
Estructura administrativa del Banco Agrario



Por otra parte, los accionistas, en sesión del 6 de agosto de 2020 decidieron realizar cambios en la Junta Directiva, de esta manera ingresaron los miembros independientes Fernando Quintero Arturo y Juan Martín Suso, en reemplazo de Santiago Tobón y Angela María Penagos. Como hecho relevante, en esta sesión se aprobó la modificación del artículo 1° de los Estatutos Sociales del Banco derivada de la disposición contenida en el artículo 1° del Decreto 492 de 2020, que instó a las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia que tuvieran propiedad del Estado, a través de los diferentes ministerios, a transferir sus acciones al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. En virtud de la nueva titularidad de las acciones, el Banco en la actualidad se encuentra vinculado del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Evaluación Junta Directiva

En el marco de la revisión de prácticas se le ha otorgado mayor importancia y profundidad al análisis de la Junta Directiva y su relación con la Administración, como eje fundamental de la gobernanza de la entidad y su sostenibilidad en el largo plazo. En diciembre de 2020, la Junta Directiva realizó la autoevaluación de su gestión. La institucionalización de la autoevaluación anual que realiza la Junta Directiva cada vez cobra mayor relevancia para el fortalecimiento de su modelo operativo, práctica que ha permitido identificar la implementación de mejoras a su funcionamiento de manera sólida y estructurada.

La autoevaluación se realiza siguiendo un cuestionario cuya estructura incluye cuatro componentes (dinámica y funcionamiento, estructura de la Junta, estrategia y gobernanza, y proceso de

información y gestión). El cuestionario incorpora las buenas prácticas sugeridas por Deloitte. El comité de Gobierno Corporativo se encarga de tomar las medidas correspondientes originadas en el ejercicio de autoevaluación.

Designación Revisoría Fiscal

La Asamblea General de Accionistas en sesión ordinaria del 27 de marzo de 2020 designó a la firma Ernst & Young S.A.S. como Revisor Fiscal del Banco por un periodo de dos (2) años.

Direccionamiento estratégico

Dentro del contexto estratégico “Viviendo la Excelencia”, entre las principales líneas de Gestión para desarrollar en el Plan de Negocios del 2021, se encuentran:



Infografía 6 Principales líneas de Gestión 2021



1.3.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES

102-19 / 102-25 / 102-27 / 102-29 / 102-30 / 102-31 / 102-32 / 102-35 / 102-36

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

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

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

Delegación de autoridad

Los Estatutos Sociales del Banco prevén que la Junta Directiva puede delegar en el Presidente los comités, comisiones y organismos del Banco Agrario, con sujeción a lo dispuesto en las normas legales vigentes, las funciones propias de la Junta Directiva que por su naturaleza puedan ser delegadas.

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



Seguimiento al desempeño

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

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

Conflictos de interés

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

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

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

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

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

Programa de formación

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

Esquema de remuneración

Por las previsiones establecidas en el numeral 15 del Art. 6 del Decreto 4712 de 2018 y el Decreto 1486 de 1999, modificado por el Decreto 2561 de 2009, la remuneración de la Junta Directiva es una facultad que le corresponde fijar al Ministro de Hacienda y Crédito Público y que actualmente asciende a 6.0 SMMLV de honorarios por sesión. Adicionalmente, en atención a las mejores prácticas corporativas en Colombia sobre el tratamiento diferencial que debe tener el presidente de la Junta Directiva, tanto en sus obligaciones como en su remuneración, actualmente se le reconoce un 20% adicional de sus honorarios como miembro de Junta Directiva.

1.3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

102-16 / 102-17 / 205-3

Estamos enfocados en formar una cultura responsable, competitiva y humana.

Código de ética

La articulación de los valores corporativos con los comportamientos definidos en nuestro ADN, conduce a lograr que se materialice su vivencia en las acciones cotidianas que realizamos. Durante el año 2020, mantuvimos vigente nuestro compromiso con los valores del Banco, promulgando los comportamientos que nos hacen ser

agropecuarios. De julio a diciembre cada semana publicamos un comportamiento, frase o ejemplo sobre cada uno de nuestros valores: Transparencia, respeto, equidad, responsabilidad social, compromiso y coherencia.

Nuestro ADN Banco Agrario de Colombia

Son las acciones que, al vivirlas en el día a día, contribuyen a que sembremos bien en el Banco Agrario.

- Vivo mi compromiso **con pasión**
- Doy **lo mejor** de mi
- Lo hago sencillo y fácil
- Hago que las cosas pasen
- Honro mi palabra y **soy ejemplo**
- En el campo se refleja lo que hago aquí
- Juntos **hacemos +**

Juntos Sembramos con Orgullo



Nuestros Valores

Soy agropecuario y soy coherente

Mi comportamiento social, profesional, familiar y personal es impecable, pues sé que con mi ejemplo impacto a otros de forma positiva.

El campo es de todos Minagricultura

Banco Agrario de Colombia

Yo amo al Banco Agrario



Nuestros Valores

Soy agropecuario y vivo con Respeto

Cuando respetas, respetas la vida y respetas la honra de las personas, construyes relaciones de confianza y a mayor confianza mejores resultados.

"Las organizaciones humanas están basadas en el respeto, la experiencia de servir y hacer felices a otras personas no tiene precio". Carlos Raúl Yepes

¿Y tú cómo vives el Valor del Respeto?

#VivoConRespeto

El campo es de todos Minagricultura

Banco Agrario de Colombia

Yo amo al Banco Agrario

Línea transparente

Nuestra línea de atención de transparencia y acceso a la información pública 018000 971414, 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 2019 se recibieron 6,531 llamadas, de ellas 19 fueron trasladadas a la Oficina de Asuntos Disciplinarios, las demás estaban relacionadas con la operación normal del Banco.

Gestión de las relaciones laborales

Con una clara orientación al dialogo y a la construcción de las relaciones laborales individuales y colectivas armoniosas, durante el año 2020 se entablaron espacios de dialogo con las dos organizaciones sindicales, se publicó el nuevo Reglamento Interno de Trabajo y se rediseño el Comité de Convivencia.



Experiencial del Colaborador

Un aspecto de gran relevancia para lograr la satisfacción de los clientes, es aumentar la experiencia del colaborador en lo relacionado con su ciclo de vida en el Banco, para lograrlo, se llevó a cabo unas actividades de formación dirigidas a 30 líderes del área de Talento Humano, para desarrollar y mejorar la experiencia en los procesos de atracción, vinculación, contratación, beneficios y capacitación

De forma complementaria, con la estrategia de endomarketing se otorgó identidad con un tinte “agro” a las salas de reuniones, instalando vinilos con mensajes que conectan con nuestra razón de ser. Un ejemplo de ello es la sala de Selección de nuevos colaboradores denominada “café”, haciendo una analogía sobre el cuidado que requiere su recolección para lograr un resultado de alta calidad.



Control Disciplinario

La Oficina de Control Disciplinario, como juez disciplinario al interior del Banco, continuó ejerciendo su función con independencia y autonomía, ceñida a los principios de legalidad, debido proceso, derecho de defensa y proporcionalidad entre otros.

En 2020, el balance de la gestión refleja cierta disminución en los pronunciamientos frente al año anterior, debido a las condiciones derivadas de la pandemia. Fueron sancionados 177 funcionarios; se suspendieron 82 personas, se amonestaron 60 y se destituyeron 35 personas, por el no acatamiento de los principios de transparencia y honradez.

El número de decisiones de la Oficina de Control Disciplinario Interno que fueron revisadas por los jueces de la República, a través de las acciones judiciales instauradas por los interesados, arroja un 71% de conformidad, pero sin condena en perjuicios para el Banco. No obstante, es oportuno precisar que por tratarse de un tema que depende de criterios jurídicos personales, es comprensible que no haya coincidencia absoluta entre esta área y los despachos judiciales, máxime cuando son disimiles las interpretaciones que éstos hacen frente a las particularidades de la operación bancaria, ya que no siempre están ceñidos y dominan la técnica propia de la actividad financiera.

El nivel de calidad o acierto de las decisiones tomadas, medida en razón de la confirmación, modificación o revocación que realiza la segunda instancia, al resolver los recursos de apelación interpuestos por los sujetos procesales, se situó en 82% de coincidencia y un

18% de diferencia, cifras que reflejan razonabilidad en esta revisión que de manera interna realiza el Banco a la gestión disciplinaria, e inclusive conveniencia, puesto que las modificaciones o revocaciones, garantizan la independencia que debe existir entre una y otra instancia.

Dos grandes retos a implementar en el año 2021, son por un lado la implementación del sistema oral en la administración de justicia disciplinaria, que traerá como beneficios procesos más ágiles, y el incremento en la efectividad en la depuración de funcionarios que con comportamientos malintencionados atenten contra la imagen y patrimonio del Banco, y por el otro contar con un expediente digital, que permita optimizar el uso de las tecnologías de la información que se trabajará con la Procuraduría General de la Nación.

Defensor del Consumidor Financiero

Nuestro Defensor del Consumidor Financiero es el Doctor José Guillermo Peña González,
correo electrónico, defensorbanco@pgabogados.com.
Teléfonos: 2131370 / 2131322.
Dirección Av. 19. No. 114 - 09. Of. 502 Bogotá D.C., 111121.
Página Web www.pgabogados.com.

1.3.4 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

102-11 / 201-2 / 304-4 / FS 1 / FS 2 / FS 5

Sistema de Administración del Riesgo de Crédito

Para ofrecer soluciones de pago a los deudores afectados por la situación de Emergencia Sanitaria generada por el COVID-19 y en línea con las instrucciones dadas por la Superintendencia Financiera de Colombia en las circulares externas emitidas durante 2020, se establecieron mecanismos de atención y apoyo diferenciales a los deudores afectados.

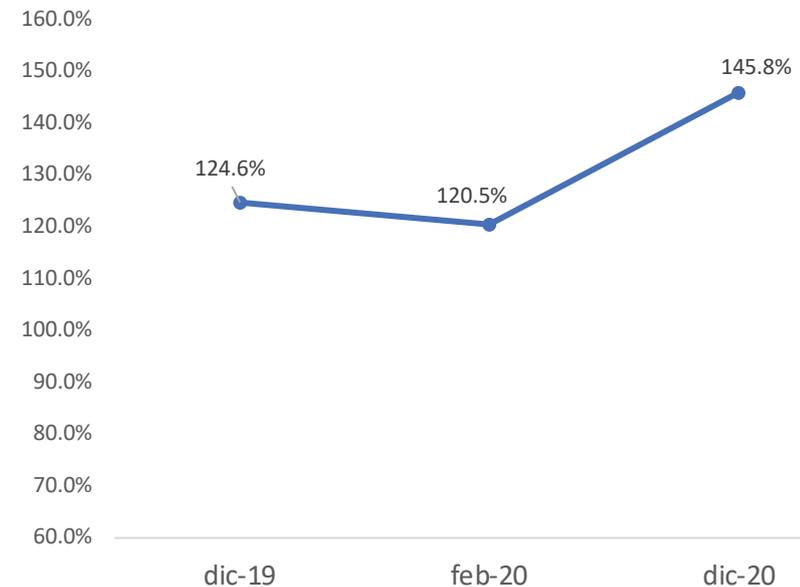
Las medidas diseñadas han permitido:

- Mantener una adecuada gestión de la cartera.
- Manejar las coberturas de cartera de cara a potenciales deterioros.
- Brindar soluciones a los clientes afectados por el impacto económico para el desarrollo de sus actividades.
- Establecer mecanismos al interior del Banco con el fin de proteger el deterioro de los indicadores cartera.

Las provisiones totales han tenido crecimiento a lo largo de 2020, alcanzando un indicador de cobertura por mora del 146% en el mes de diciembre respecto al 121% reportado en febrero. Esto es consistente con la constitución de provisiones adicionales a las regulatorias, dados potenciales deterioros de cartera

De la mano con esta implementación se realizaron estimaciones prospectivas de los potenciales deterioros de cartera los cuales se realizaron bajo dos perspectivas

Gráfica 4
Total cartera cobertura por morosidad



- Análisis sectorial: utilizando herramientas para la evaluación, seguimiento y control de riesgo se hicieron encuestas de calificación y herramientas de análisis prospectivo que permitieron dimensionar el impacto de la emergencia ocasionada por el COVID-19.

- Trabajo con burós de crédito: para validar los criterios utilizados en la segmentación del Banco, éstos fueron contrastados con información de los burós de crédito. Este ejercicio de análisis comparativo permitió confirmar las diferentes segmentaciones dentro de perfiles de riesgo trabajados.

En los cambios relacionados con la administración del riesgo de crédito se destacan:

- Optimización de las políticas de riesgo de crédito alineada con las normas de la Superintendencia Financiera, para dar agilidad al proceso de crédito y aumentar la competitividad del Banco.
- Con el fin de atender la población afectada por la emergencia derivada del COVID-19, la Junta Directiva aprobó realizar modificaciones asociadas a las condiciones de los créditos vigentes, acorde a las necesidades individuales de cada cliente y ofrecer recursos frescos para solventar las dificultades económicas y continuar su actividad productiva, promoviéndose así la reactivación económica del país.

- Se ajustó la normatividad interna con el objetivo de ampliar la atención al pequeño y mediano productor agropecuario y promover la inclusión financiera. Lo anterior conservando una adecuada gestión del riesgo de crédito.
- Se realizó acompañamiento a las áreas del Banco en cada una de las iniciativas desarrolladas, estableciendo mitigantes de riesgo y verificando la consistencia con las políticas de administración de riesgo crediticio.
- Se implementaron las definiciones para el cálculo de Margen de Solvencia según Decretos 1477 de 2018 y 1421 de 2019.

Inteligencia sectorial

El conocimiento del cliente agropecuario es un pilar que garantiza la adecuada atención de nuestra población objetivo; en 2020, desarrollamos iniciativas para optimizar el entendimiento de sus actividades, destacándose:

- Se creó una metodología para la estimación del impacto del COVID-19 en cada actividad agropecuaria, en la que se evalúan y califican los principales factores relevantes tales como: tasa de cambio, fertilizantes, mano de obra, abastecimiento, demanda, precios tanto nacionales como internacionales, entre otros, generando las categorías: negativo (alto, medio y bajo), neutro y positivo (alto, medio y bajo). Así mismo, se realizaron observaciones relevantes para cada producto, que son fuente de consulta para la administración de cartera y colocación de operaciones de crédito.
- Para realizar seguimiento en el comportamiento de los precios diarios, semanales y mensuales, se diseñó un tablero que genera alertas sobre afectaciones ocasionadas por el COVID-19 en



los principales productos agropecuarios y sus derivados, esta información se divulga semanalmente a las áreas y funcionarios interesados

- Dada la coyuntura del COVID-19 y la posible afectación en las diferentes líneas de cartera del Banco, se desarrolló un tablero basado en información capturada directamente en las oficinas del Banco, que permitió la adopción de medidas particulares en cada una de las regiones y llegar a una aproximación del comportamiento de pagos en el corto y mediano plazo.
- Se actualizaron las condiciones financieras (plazo, periodo de gracia, amortización a capital, pago de interés y desembolso) para 65 actividades agropecuarias (31 de ciclo corto, 33 de ciclo largo y 1 pecuario); así mismo, 24 estudios sectoriales bajo la metodología de calificación de riesgo sectorial.
- Se utilizó la metodología de consensos, para generar 449 marcos de referencia de costos de producción de 96 productos agropecuarios, información que se actualiza cada 6 meses y sirve como insumo en el proceso de crédito
- La metodología de encuestas aplicada a una muestra representativa de la población de clientes del Banco, permitió obtener costos de producción, tenencia de la tierra, calidades etc., para productos como papa, maíz, cacao, plátano y ganadería, así como información necesaria para el diseño del formato de captura con datos de café, teniendo en cuenta su ciclo de producción.

Con el fin de evitar que el Banco incurra en riesgos reputacionales, legales y financieros, se ha avanzado en el tema de la construcción del Sistema de Riesgos Ambientales y Sociales- SARAS, mediante

la elaboración del diagnóstico inicial e identificación de brechas, para generar el plan de acción en 2021 y su implementación.

Adicionalmente, bajo la alianza que el Banco tiene con el consultor internacional GOPA (entidad aliada a GIZ), se realizó la identificación y definición del crédito verde para el BAC. En este crédito se tienen en cuenta acciones que propenden por la mitigación y adaptación al cambio climático, así como también los proyectos o acciones que generen impactos ambientales positivos enmarcados en la conservación de los recursos naturales, la biodiversidad, el control y prevención de la contaminación.

Se estructuró la normatividad para la actividad avícola, ajustada a la reglamentación sanitaria y ambiental del país, y se realizó la modificación a los procedimientos para no incurrir en la financiación de actividades prohibidas dentro de áreas protegidas y/o de importancia ambiental en el país.

Permanentemente realizamos alertamientos internos sobre riesgos fitosanitarios y climáticos que puedan afectar el cultivo y las posibilidades de generar atrasos en el pago de los clientes; durante el 2020, se generó alerta temprana sobre la presencia de langosta llanera (*Rhammatocerus schistocercoides*) en la altillanura Colombiana, así como la evolución del fenómeno La Niña y la segunda temporada de lluvias en el país, listando los municipios con probabilidad de afectación en más del 10% de su área.

En el desarrollo del convenio interadministrativo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR se ha liderado la



construcción del módulo de mercado del Sistema de Información para la Gestión de Riesgos Agropecuarios (SIGRA), que facilitará la toma de decisiones y la orientación de la estrategia de política pública en lo referente a la gestión de los riesgos que afectan al sector agropecuario en el país. Esta labor se ha llevado a cabo mediante la modelación econométrica de precios de los productos agropecuarios, la elaboración de análisis de sensibilidad sobre los mismos, y la estructuración de un indicador de riesgo de mercado para un total de 12 productos, entre los que se encuentran: cebolla de bulbo blanca, caña panelera, aguacate, algodón, cacao, papa, arroz, maíz, caucho, lechería especializada, tilapia roja y ganadería (carne).

Sistema de Administración de Riesgo de Mercado y Liquidez

Durante 2020 se realizó la gestión de riesgos de mercado y liquidez conforme con los documentos de políticas con los que se cuenta para tal fin, como temas adicionales, se aprobó por parte de la Junta Directiva la actualización de cupos de crédito para operaciones de tesorería y la declaración de sobrepasos en alertas y límites de exposición de riesgo de mercado para los meses de marzo y abril. Considerando el estrés de mercado observado durante estos meses, cabe resaltar que las medidas de riesgo implementadas respondieron a la exposición de los factores de riesgo identificados. Dado el estrés generado en el mercado se presentaron sobrepasos a las alertas y límites establecidas en el documento de políticas del SARM, por tal razón a partir del mes de marzo del 2020, se está realizando monitoreo periódico a las métricas de gestión de riesgo

de mercado con el propósito de cuantificar escenarios de estrés, adicionalmente se realiza seguimiento puntual a la exposición de riesgo a través de la metodología de CVaR atendiendo las prácticas del comité de Basilea III, respecto a las mediciones bajo escenarios de tensión.

Por otra parte, se monitoreó la puesta en marcha del trabajo remoto del proceso de gestión de tesorería para las mesas de negociación del Banco, atendiendo las recomendaciones del Gobierno Nacional y la Superintendencia Financiera de Colombia en lo relacionado al mercado de valores, así como las disposiciones del Banco de la República y del Autorregulador del Mercado de Valores AMV, por medio del monitoreo activo que pretende mitigar los riesgos asociados a la contingencia actual.

En lo correspondiente a temas de riesgo de liquidez y riesgo estructural, se adoptaron medidas de sensibilidad de riesgo de estructura de balance e indicadores de proyección del riesgo de liquidez y financiación estable neta, estas herramientas han sido de gran utilidad al momento de realizar las revisiones de planes estratégicos y de negocios del Banco, la presentación de resultados y socialización de supuestos fueron presentados en los comités internos de gestión. Adicionalmente se han realizado ejercicios de estrés, similares a los propuestos por la Superintendencia Financiera de Colombia, con el propósito de identificar riesgos inherentes a la coyuntura económica y social actual.

Así mismo, el Comité de Riesgos aprobó las disposiciones en operaciones con Instrumentos Financieros Derivados, los cuales

incluyen lineamientos para operaciones *forward* con clientes y operaciones con contrapartes del exterior.

Atendiendo las necesidades de la Tesorería en el marco del proyecto MET se brindó apoyo al nuevo modelo de atención y relacionamiento entre las bancas y la tesorería fortaleciendo los procedimientos de negociación, entre otros aspectos como:

- Certificación de requerimientos en aplicativos de inversiones internos.
- Optimización de procesos operativos de la gestión de recursos financieros.
- Optimización del cálculo de exposición de riesgo de mercado de los productos *forward* de títulos y *time deposit*.
- Estructuración de la medición de riesgo de mercado y liquidez del producto Opciones Financieras.
- Apoyo en el diseño y estructuración de coberturas contables, así como en la medición de su eficacia.

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

- Aplicación normativa de la C.E 031 de 2019 correspondiente al nuevo cálculo de exposición crediticia de instrumentos financieros derivados.
- Apoyo en la adopción anticipada del nuevo cálculo de margen de solvencia de acuerdo al decreto 1477 y 1421.

- Desarrollo de los cálculos de *Sharpe Ratio* para medir la gestión de la tesorería.
- Ejecución de ejercicios internos del esquema de pruebas de resistencia EPR para medición de impactos en el portafolio del Banco.
- Actualización al modelo interno y de estrés del indicador de riesgo de liquidez IRL a 30 días, con el fin de incorporar movimientos que reflejen la situación de liquidez del Banco y alinear actualizaciones normativas correspondientes; igualmente, la metodología para el cálculo del monto de contingencias de liquidez, conforme a las necesidades de requerimientos netos de liquidez del Banco.
- La convergencia a estándares de Basilea III se realizó por medio del cálculo y reporte de los indicadores LCR y CFEN, mediciones que son informadas en los comités donde se presenta la gestión de riesgos, con el propósito de sensibilizar a la alta gerencia acerca de las mejores prácticas establecidas para la administración de riesgos de liquidez; así mismo, se desarrolló la metodología de proyección del Coeficiente de Fondeo Estable Neto, actualmente se está desarrollando la proyección de indicador LCR.

Sistema de Administración Riesgos

Estructurales SARE

En lo referente a riesgo estructural se fortalecieron los cálculos de indicadores de gestión de riesgo de balance y riesgo estructural NIM y MVE, el desarrollo de estas herramientas tendrá su evolución en 2021.

La construcción de herramientas como indicadores de gestión de riesgo estructural y los ejercicios de esquema de pruebas de resistencia en desarrollo, permiten que el gobierno y administración de Riesgo de Liquidez y gestión de Activos y Pasivos (ALM) se fortalezcan en función de la toma de decisiones de rentabilidad ajustada por riesgo y planes estratégicos de negocio. En cuanto a los desarrollos de los indicadores de gestión de riesgo estructural, se identifican:

- Escenarios dinámicos de perturbación para el cálculo de la sensibilidad del margen de intermediación neto (NIM).
- Análisis de tasas de captación para ser incluidos en el cálculo de sensibilidad del NIM.
- Avance en la inclusión de las posiciones fuera de balance al indicador NIM.
- Inclusión de escenario “Estanflación” para tener en cuenta la situación generada por la emergencia sanitaria asociada al COVID-19.

Sistema de seguridad de la información

Durante el 2020 continuamos fortaleciendo los mecanismos de protección de la información del Banco y de nuestros clientes, apoyados en acciones efectivas como la evaluación, análisis y gestión de los riesgos de seguridad y ciberseguridad en los nuevos proyectos y productos digitales, implementados para la atención y optimización de los servicios de los clientes durante la emergencia sanitaria, la ejecución de 52 análisis de riesgos a las etapas de proceso y 42 a los proveedores críticos, a través de los cuales se gestionó la definición de planes de tratamiento para 41 riesgos residuales con severidad alta y 2 con severidad extrema.

En línea con los requisitos regulatorios y la planeación estratégica, realizamos la identificación de vulnerabilidades técnicas sobre la infraestructura tecnológica del Banco (6,091 activos tecnológicos) para minimizar el nivel de exposición de riesgo, clasificamos la información del 85% de las áreas del Banco para la generación y exposición pública del registro de activos de información e índice de clasificación y gestionamos 189 eventos, 11 incidentes de seguridad de la información que permitieron implementar acciones preventivas y correctivas para mitigar el impacto generado y prevenir su ocurrencia.

Se optimizaron los procedimientos y segregaron las responsabilidades de seguridad de la información y ciberseguridad, según lo establecido en el Decreto 1341 del 25 de julio de 2019 y la Resolución 003 del 25 de febrero de 2020 mediante la cual se modificó la estructura organizacional del Banco.

Finalmente, fortalecimos la cultura de seguridad de la información y ciberseguridad del Banco, a través de curso virtual a los colaboradores y de 12 campañas de sensibilización.

Sistema de Administración de Riesgo Operativo

Con el fin de mantener alineado el perfil de riesgos a la realidad En 2020, se realizaron acciones direccionadas a mitigar los riesgos a los cuales está expuesto el Banco en la operación bancaria, dentro de las cuales se destacan:

- Implementación del modelo para el cálculo del valor de exposición al riesgo operacional VeRro, adoptando de manera anticipada

el margen de solvencia ante la Superintendencia Financiera de Colombia, en cumplimiento del Decreto 1421 del 6 de agosto de 2019 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

- Con el fin de mantener alineado el perfil de riesgos a la realidad de los procesos y apoyar la definición de controles que mitiguen la probabilidad de ocurrencia o el impacto para el Banco, se gestionaron 772 riesgos asociados a los 27 procesos. Esta labor se realizó con cada dueño de proceso, teniendo en cuenta informes de entes de control, eventos de riesgo, modificaciones en procesos, entre otras fuentes. Adicionalmente, se realizaron monitoreos preventivos a los procesos, con el fin de identificar y alertar situaciones potenciales de riesgo, desviaciones en los procedimientos y validar la efectividad de los controles, promoviendo la adopción de medidas correctivas e implementación de planes de acción direccionados a prevenir y mitigar la materialización de riesgos.
- Se realizó el análisis de los cambios a los procedimientos impactados por las medidas adoptadas en la emergencia sanitaria, lo que permitió mantener los riesgos operativos dentro del nivel de riesgo aceptado por la Alta Dirección.
- Actualización de las matrices de riesgo operativo de los procesos, asociados a los cambios definidos en el Decreto 1341 del 25 de julio de 2019 y la Resolución 003 del 25 de febrero de 2020, con los cuales se modificó la estructura organizacional del Banco.



- Respecto a la matriz de riesgos de corrupción, se analizaron y gestionaron 113 riesgos que permitieron mantener las severidades dentro del apetito de riesgo aceptado, en cumplimiento de la Ley 1474 de 2011 “Estatuto Anticorrupción” y la Guía para la administración de riesgos de la Función Pública.
- Se realizó el plan de capacitación en riesgo operacional a los funcionarios administrativos y de oficinas, así como a los terceros que ejecutan labores del Banco, a través de talleres presenciales y cursos virtuales.

Continuidad del negocio

Durante 2020, desarrollamos diferentes acciones para mantener la operación crítica del Banco ante eventos de indisponibilidad, fortaleciendo el Sistema de Administración de Continuidad del Negocio.

Para hacer frente a la emergencia sanitaria del COVID-19, se activó el Plan de Continuidad del Negocio por parte del Comité de Crisis el pasado 9 de marzo del 2020, el cual sesiona periódicamente realizando monitoreo a las medidas implementadas acorde a la evolución del COVID-19 y a los lineamientos gubernamentales; permitiendo dar continuidad a las operaciones del Banco.

Se realizó la articulación y apoyo a las diferentes áreas del Banco para lograr poner en marcha, estrategias tales como:

- Modalidad de trabajo en casa a través de la habilitación de VPN a los colaboradores de Dirección General y regionales.
- Habilitación del Centro de Operaciones Alterno COA para la ejecución de actividades presenciales.
- Células de trabajo, entre las diferentes sedes de Dirección General incluido el COA.
- Protocolos de bioseguridad para los colaboradores que realizan trabajo presencial en las sedes administrativas y en la red de oficinas.
- Establecimiento del equipo de atención de emergencia sanitaria, encargado de gestionar las acciones necesarias para mantener la prestación del servicio a clientes y usuarios de las oficinas, ante casos de afectación de los funcionarios por contagio del COVID-19.
- Con la realización de 67 ejercicios presenciales en el COA se probó el plan de continuidad operativo bajo el escenario de indisponibilidad de infraestructura física, obteniéndose un resultado exitoso del 97.01%.
- Se realizó seguimiento a 50 proveedores identificados como críticos dentro del Plan de Continuidad del Negocio del Banco, en aras de validar que cuenten con un plan de contingencia y continuidad debidamente documentados y que los mismos soporten el servicio contratado por el Banco.
- Se monitorearon las actividades realizadas por las gerencias que tienen a cargo funciones de negocio críticas en aras de dar continuidad a la operación. Así mismo, se realizó “Ejercicio Integral” para 46 funciones de negocio críticas, el cual presentó modificaciones como consecuencia de la emergencia sanitaria por el COVID-19 y fue ajustado al contexto actual del Banco; se obtuvo un 95% de eficacia mediante la conexión remota de los colaboradores a los equipos contingentes ubicados en el COA.
- Frente a la cultura del Sistema de Administración de Continuidad del Negocio, se desarrollaron cursos virtuales para dirigidos a la Alta Dirección y colaboradores del Banco.

Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (SARLAFT)

Durante el 2020, realizamos acciones encaminadas a minimizar la exposición y materialización de riesgos asociados a delitos conexos al lavado de activos y la financiación del terrorismo, con el fin de evitar que el Banco Agrario de Colombia fuera utilizado como medio o canal para la movilización de recursos provenientes de actividades ilícitas.

En lo relacionado con la gestión del proceso, se optimizaron políticas, procedimientos, guías y formatos con el fin de agilizar la atención del cliente interno y externo; se realizó la actualización de las listas inhibitorias y se atendieron oportunamente los requerimientos de entes de investigación y control, y las solicitudes realizadas por la red de oficinas y dirección general.

Durante el año 2020, nuestro modelo de alertas generó 5,084 operaciones inusuales, debidamente analizadas, que arrojaron como resultado el reporte de 132 operaciones sospechosas a la Unidad de Información y Análisis Financiero UIAF. Están en desarrollo algunos ajustes que permitirán aumentar la efectividad de los modelos de alertas.

Se vienen ajustando los modelos de segmentación de los cuatro factores de riesgo y se culminaron los planes de acción establecidos para subsanar la multa impuesta por la SFC en 2018.

Por otra parte, calificamos los riesgos LAFT del Banco, dando como resultado un total de 83 riesgos, 197 controles y 3 planes de acción, a los cuales se les viene haciendo el respectivo seguimiento.

Finalmente, y con el fin de fortalecer los conocimientos sobre este tipo de riesgos, capacitamos a los colaboradores de la dirección general y la red de oficinas acerca del SARLAFT, y se diseñó e implementó un curso FATCA/CRS para la red comercial.





1.3.5 SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN

Plan Anual de Auditoría

La Oficina de Auditoría Interna contribuye de manera efectiva en el mejoramiento de los procesos de Administración de Riesgos, Control y en general a la gestión de la Entidad, a través de una actividad objetiva e independiente con evaluaciones de aseguramiento y consultoría.

El Plan Anual de Auditoría Interna (PAA) para la vigencia 2020, aprobado por el Comité de Auditoría en la sesión del 21 de enero de 2020, estableció la realización de 168 trabajos de auditoría. Al corte de diciembre de 2020 el Plan Anual de Auditoría presenta un avance del 99%.

El Plan Anual de Auditorías 2020 se definió con una metodología basada en riesgos, en la cual se realizó el análisis de información relevante del Banco, como: el Plan Estratégico 2020 - 2022, los cambios en la estructura orgánica y funcional, el portafolio de productos y servicios, la identificación de los canales de distribución y alianzas vigentes en el Banco para distribución de los productos y servicios, los EEFF, el plan de contratación y presupuesto de 2020, el estado de las acciones de mejora en ejecución con los distintos entes de control, la relación de proyectos tecnológicos en desarrollo, entre otra información con sustento en la cual se definieron los trabajos de auditoría que conforman el universo auditable.

Sistema Integral de Gestión y Control (SIGYC)

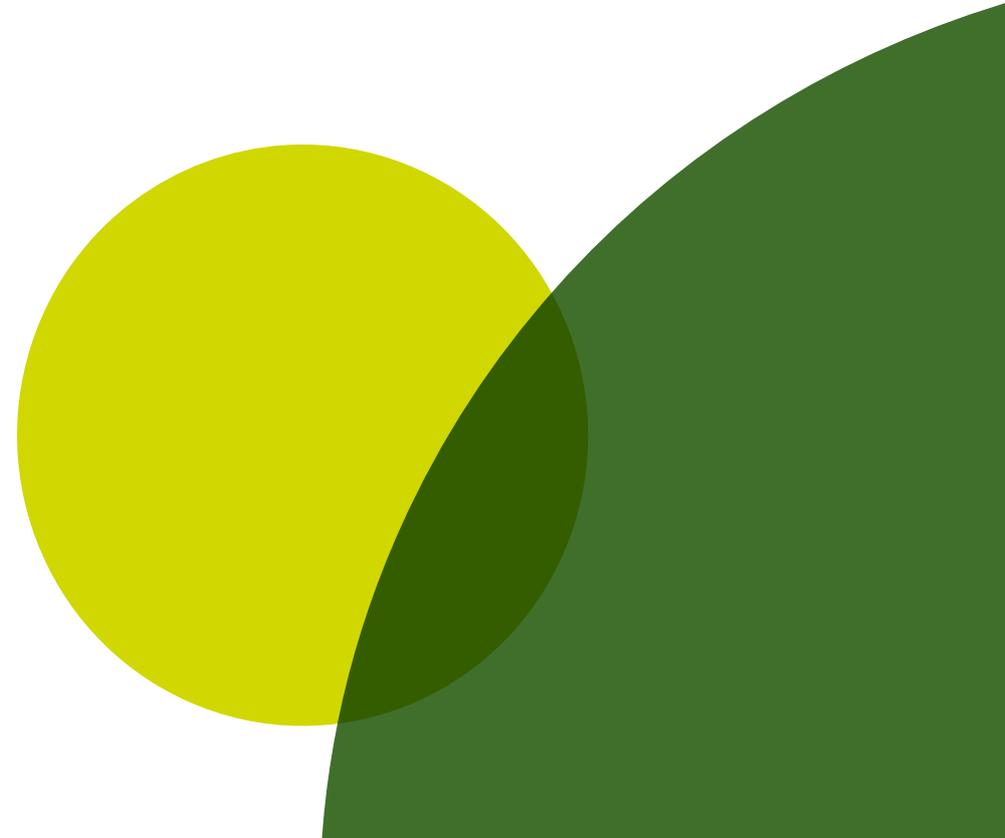
Comprende el Sistema de Control Interno (Circular 029 de 2014 expedida por la Superintendencia Financiera), el Sistema de Gestión de Calidad (norma ISO 9001:2015), el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Ciberseguridad (normas: ISO 27001:2013, Circular Externa 007 de 2019 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia y el estándar de referencia NIST), el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Decreto 1499 de 2017) y el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (decreto 1072 de 2015).

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

En 2020 se ha divulgado este sistema a través de los diferentes medios de comunicación internos como un mecanismo de consulta y capacitación. El monitoreo del SIGYC se realiza mediante el fomento del autocontrol y la ejecución de evaluaciones periódicas a los elementos de los diferentes sistemas que lo componen.

Evaluación Sistema de Control Interno

La evaluación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno según los componentes del SCI del modelo COSO y Circular Externa 029 de la SFC, refleja una leve disminución en el índice general de madurez del sistema pasando de 3,6 en 2019 a 3.5 en 2020, siendo el componente de Gestión de Riesgos el de mayor fortalecimiento y el componente de Actividades de Control el de menor desempeño:



La calificación de madurez del SCI, bajo la categoría “nivel Intermedio”, indica básicamente que: “Se evidencia documentación, implementación y monitoreo de los procesos, pero este último no es consistente y/o eficaz por lo que se requiere fortalecer las herramientas de gestión utilizadas para medir la eficacia, eficiencia y efectividad, de los controles implementados para apoyar el lograr los objetivos”.

Es de anotar que la calificación del SCI se ajustó en abril, previa aprobación del Comité de Auditoría, pasando de 5 categorías (Inicial, Básico, Intermedio, Satisfactorio y Avanzado) a 3 categorías (Básico, Intermedio y Satisfactorio), esto con el fin de simplificar la calificación y ser más rigurosos en la definición de los niveles establecidos para medir el SCI.

Con respecto al Sistema de Control Interno de nuestra filial Fiduagraría, los resultados cuantitativos (en una escala de 0-100), obtenidos de las evaluaciones semestrales de la vigencia 2020, realizados por la Oficina de Control Interno, muestran un cumplimiento del 90% indicando como conclusiones generales que:

- El Sistema de Control Interno de la Entidad tiene operando de manera integrada los cinco componentes, una vez realizada la evaluación se evidencia que cada uno de los componentes está funcionando de forma adecuada en la Entidad generando una integración entre ellos y permitiendo un funcionamiento adecuado del sistema en la Fiduciaria.
- Se considera que el Sistema de Control Interno de la Entidad es efectivo y aporta a la mejora continua de la Entidad.
- En la Entidad se encuentran definidas las tres líneas de defensa

las cuales se han dado a conocer a todos los funcionarios de la Entidad con el objetivo que todos conozcan el rol que desempeñan dentro de las mismas. En la Entidad se han definido mecanismos de monitoreo y control con el objetivo de robustecer el sistema.

Frente a los resultados presentados por la Revisoría Fiscal de la Entidad se concluye que el Sistema de Control Interno cumple adecuadamente con la normatividad vigente y se administran los controles internos establecidos en el desarrollo de sus actividades.

Mejora continua

En 2020, el indicador de mejora continua (que mide la oportunidad y efectividad en la gestión de los planes de acción sobre debilidades detectadas) cerró con 96.7%. Las acciones con mayor impacto en este resultado fueron: implementación de informes de monitoreo, mayor seguimiento y autocontrol por parte de las áreas para dar cumplimiento a los planes de mejoramiento asociados a sus procesos, apoyo y soporte permanente a las áreas, monitoreo permanente por medio de las reuniones periódicas de alta dirección lideradas por Secretaría General y de Auditoría.

Plan anticorrupción y atención al ciudadano

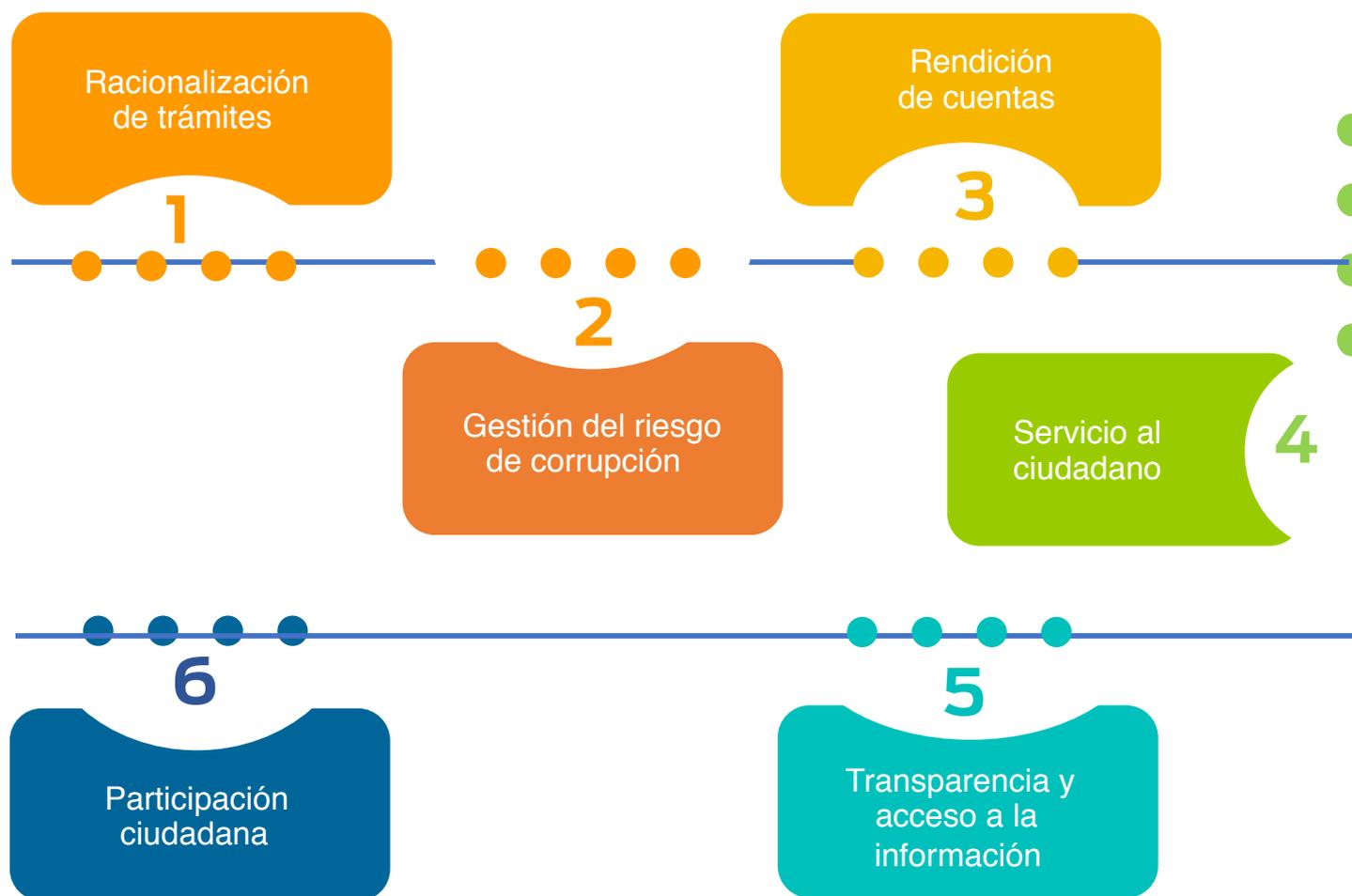
205-1 / 205-2

El Banco Agrario se encuentra alineado con la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano, enmarcada en seis componentes a través de los cuales busca la racionalización de trámites, enfocado en simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar los trámites; mitigar el riesgo de corrupción, para lo

cual cuenta con la identificación de los riesgos y mecanismos para gestionarlos; la rendición de cuentas efectiva para informar, explicar y dar a conocer los resultados de la gestión del Banco; atención al ciudadano de calidad que permita a los usuarios y clientes del Banco

hacer uso de sus servicios; la transparencia en la divulgación de la información, y la generación de acceso a la misma por parte de la ciudadanía.

Infografía 7 Componentes del Plan Anticorrupción



En cumplimiento de la Ley 1474 de 2011 “Estatuto Anticorrupción” y la Guía de Gestión del Riesgo de Corrupción de la Función Pública, se creó la guía de metodología para la administración de riesgos de corrupción y está en desarrollo la actualización de las matrices de riesgos de corrupción, que permitirá la generación de la matriz y el perfil de riesgos del Banco, para ser publicada en 2021 en cumplimiento de la normatividad referida.

Infografía 8

Operaciones evaluadas en Riesgos de Corrupción



El Banco continúa divulgando, a través de las cuentas oficiales de las redes sociales de Facebook y Twitter, información relacionada con campañas institucionales, productos y nuevos lanzamientos; también a través de la Oficina de Comunicaciones se han realizado comunicados de prensa, y videos correspondientes a notas periodísticas e historias testimoniales con clientes de todas las regiones del país, entre otros.

El año 2020 se dio continuidad a las actividades tendientes a fortalecer las competencias de los funcionarios del Banco,

compartiendo a través de la Intranet herramientas virtuales con el fin de que los funcionarios se capaciten en conceptos básicos del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano.

En cuanto al componente de transparencia y acceso a la información pública, se actualizó y renovó el portal web del Banco incluyendo el botón de transparencia y acceso a la información pública, esto dando cumplimiento a lo establecido en la ley 1712/2014.

Sistema de Control Contable y Financiero

En cumplimiento de los artículos 46 y 47 de la Ley 964 de 2005, y la Circular Externa 029 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), se informa que los Estados Financieros y demás informes que ordena la SFC, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones del Banco. Además, el Banco cuenta con los procedimientos de control y revelación para asegurar que la información financiera se presente en forma adecuada.

El Banco implementó procedimientos de revelación y control de la información financiera, que aseguran su adecuada presentación basados en el monitoreo y aseguramiento contable aplicado sobre los datos reconocidos en el Sistema de Información Contable y el desarrollo gerencial a cargo de los dueños de los procesos responsables, entre otras, de las siguientes gestiones: administrar y controlar el desempeño de los procesos con impacto en los estados financieros y la ejecución oportuna de los diferentes procedimientos de control operativo.



De acuerdo con el último informe de la Contraloría General de la República, correspondiente a la vigencia 2019, el control interno financiero del Banco es eficiente. En La opinión sobre los estados financieros separados del Banco Agrario para el año 2019, se indica que éstos presentan razonablemente, en todos sus aspectos materiales la situación financiera, así como los resultados de sus operaciones por el año terminado en esa fecha, de conformidad con las normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad universalmente aceptados. Con fundamento en la opinión contable y presupuestal, la Contraloría General de la República fenece la cuenta fiscal del Banco Agrario de Colombia, por la vigencia fiscal 2019.

1.3.6 MANIFIESTOS LEGALES

Ley 222 de 1995 artículo 47 modificado por el artículo 1 de la Ley 603 de 2000

Ley 1676 de 2013 artículo 87

Artículo 446 del Código de Comercio

Acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio.

El Banco Agrario de Colombia S. A, no presenta eventos extraordinarios que se hayan producido al cierre del 31 de diciembre 2020 y la fecha de autorización para su publicación por la Asamblea.

Operaciones celebradas con los socios y con los administradores

La remuneración total del personal directivo a corto plazo durante el 2020 ascendió a \$9,953 millones frente a \$8,138 millones al 31 de diciembre de 2019, incluyendo los gerentes regionales, de acuerdo con lo estipulado en la política contable como personal clave de la gerencia. El Banco no tiene establecido otro tipo de beneficios para los empleados. Durante los períodos antes mencionados, el Banco les otorgó préstamos bajo las líneas y características de Libranza y Vivienda, detalladas en el respectivo Manual de Procedimientos de Crédito a algunos funcionarios que hacen parte de la Alta Gerencia.

En cumplimiento del Decreto 1406 de 1999 en sus artículos 11 y 12 nos permitimos informar que el Banco Agrario de Colombia ha cumplido durante el período sus obligaciones de autoliquidación y pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral. Que los datos incorporados en las declaraciones de autoliquidación son correctos y se han determinado adecuadamente las bases de cotización.

Que son correctos los datos sobre los afiliados al sistema. Que la empresa como aportante se encuentra a paz y salvo por el pago de aportes al cierre del ejercicio de acuerdo con los plazos fijados.

Que no existen irregularidades contables en relación con aportes al sistema, especialmente “las relativas a bases de cotización, aportes laborales y aportes patronales”.

Propiedad intelectual y derechos de autor

En cumplimiento del artículo 1 de la Ley 603 de Julio 27 del 2000 y la Carta Circular SFC No. 16 de Febrero de 2011, informamos que los productos protegidos por derecho de propiedad intelectual están siendo utilizados en forma legal, tomándose las medidas administrativas para cumplir con las normas respectivas y con las debidas autorizaciones; y en el caso específico del *Software* de acuerdo con la licencia de uso que viene con cada programa; y que además las adquisiciones de equipos es controlada de tal manera que nuestros proveedores satisfagan a la empresa con todas las garantías de que estos son importados legalmente. El Banco no tiene conocimiento de reclamaciones por parte de autoridades o terceros con relación al tema.

Libre circulación de facturas

El Banco en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1231 de 2008 y adicionada con la Ley 1676 de 2013, no realiza prácticas de retención de facturas a nuestros proveedores, definiendo políticas Internas para garantizar la libre circulación de las facturas emitidas a su cargo por los vendedores o proveedores

Pago de Recursos Parafiscales

En cuanto a prácticas laborales, tenemos establecido en las invitaciones a ofertar que los proveedores acrediten 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 ICBF y Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. En los procesos adelantados en 2020, verificamos que la totalidad de los contratistas cumplen con los criterios relacionados con las prácticas laborales asociadas a estos temas.

Situación Jurídica de la Sociedad

La situación jurídica del Banco corresponde a la de una sociedad de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público de la especie de las anónimas. Entidad sometida al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia. El objeto social del Banco consiste en financiar, en forma principal pero no exclusiva, las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. En desarrollo de su objeto social, el Banco Agrario de Colombia S.A. podrá celebrar todas las operaciones autorizadas a los establecimientos de crédito bancarios.

Cumplimiento Normatividad

Durante 2020, el Banco en su carácter de entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia-SFC, ha cumplido con la normatividad expedida por aquella, acatando y ejecutando los mandatos, deberes y obligaciones que se derivan de la misma

Anexos Artículo 446 del código de Comercio

En cumplimiento a lo dispuesto por los literales a) al f) del artículo 446 del Código de Comercio, a continuación, se detallan las erogaciones realizadas durante el año 2020 y los saldos registrados por el Banco Agrario de Colombia a 31 de diciembre de 2020, por los conceptos que se relacionan:

Literal a). Los egresos por concepto de salarios, viáticos, bonificaciones, prestaciones en dinero y en especie, erogaciones por concepto de transporte, aportes parafiscales y de seguridad social, reconocidos al personal directivo del Banco Agrario de Colombia disminuyeron a \$6,297 millones.

Literal b). No se realizaron erogaciones a asesores o consultores con el fin de realizar trámites ante entidades públicas o privadas o preparar estudios para adelantar tales tramitaciones.

Dentro del valor antes indicado están los honorarios reconocidos a la Revisoría Fiscal, por valor de \$2,899 millones.

Literal c). Durante el periodo terminado el 31 de diciembre de 2020, el Banco no efectuó transferencias a título gratuito, a ninguna entidad.

Literal d). Los gastos de propaganda y publicidad ascendieron a \$13,163 millones.

Literal e). El Banco posee una cuenta bancaria en el Banco Citibank sucursal New York, cuyo saldo al 31 de diciembre de 2020, registró

la suma de \$3,596 millones, equivalente a USD\$1.0 millones, y una cuenta bancaria en el Banco JP Morgan sucursal New York, cuyo saldo al 31 de diciembre de 2020, registró la suma de \$2,143 millones, equivalentes a USD\$0.6 millones.

Al 31 de diciembre de 2020 el BAC registró obligaciones financieras en moneda extranjera con el Banco Citibank New York, por valor de \$130.4 millones, equivalente a USD\$38 mil

Literal f). En el año 2020 el Banco solo cuenta las inversiones en sociedades relacionadas en el anexo de inversiones, que hace referencia a lo indicado en el artículo 291 del código de comercio.

1.3.7 NORMATIVIDAD RECIENTE

Durante el año 2020, y teniendo en cuenta la declaración del estado de emergencia sanitaria a partir de la llegada del COVID -19, se generó una avalancha normativa mediante la cual se buscó contrarrestar los efectos económicos que la Pandemia venía generando en los sectores de la economía. En este sentido, se generaron 11 leyes, 58 Decretos Legislativos, 35 Decretos Reglamentarios, 64 Resoluciones y 236 Circulares, aplicables a la operación que realiza el Banco. El detalle de cada una de ellas, se encuentra contenido en el anexo No. 1, ubicado al final del presente informe.

2

Entorno

COMPROMISO
CON LA RURALIDAD
COLOMBIANA



2.1 ENTORNO ECONÓMICO

El PIB real de Colombia se contrajo en 6.8% en 2020 como consecuencia del COVID-19. Otros efectos de este choque sobre la economía fueron los siguientes:

- Restricciones inéditas al aparato productivo.
- Fuerte aumento del desempleo, acompañado de un deterioro del empleo formal y asalariado.
- Reducción histórica de la inflación suscitada por una notable debilidad del gasto y alto desempleo.

Menor flujo de créditos al sector real, en medio de un deterioro en la demanda y oferta de nuevos préstamos.

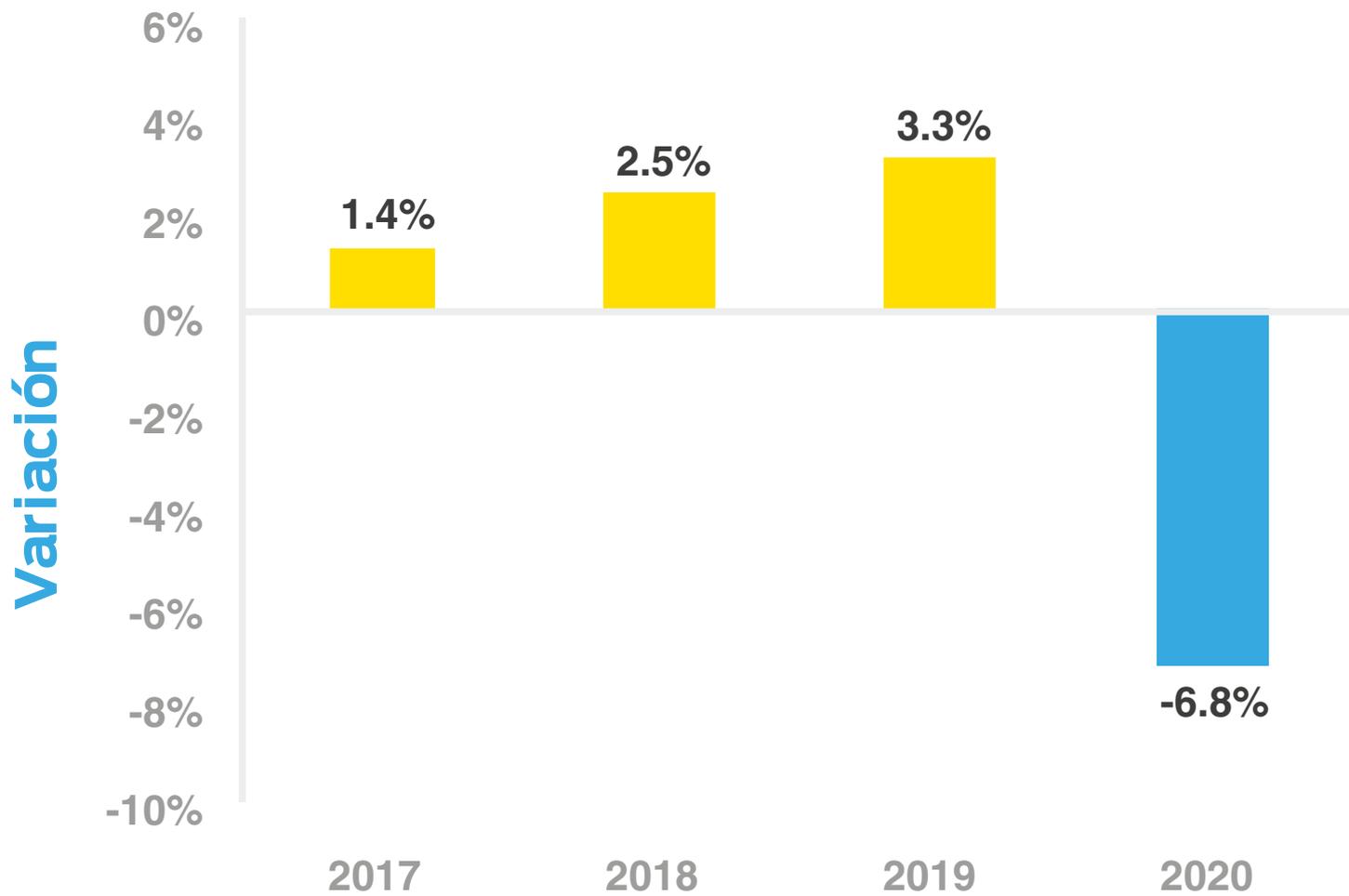
Crecimiento de la economía

La pandemia del COVID-19 generó en la economía colombiana la peor recesión desde que se tienen registros. Además de la emergencia social y sanitaria, la crisis económica derivada de este inédito choque se ha traducido en una pérdida de bienestar que tardará entre 2 a 3 años en recuperarse. Lo anterior se refleja en una caída abrupta de la producción agregada, del gasto de los hogares y de las empresas, y un significativo incremento en los niveles de desempleo nacional. Si bien la respuesta de las autoridades económicas fue audaz y oportuna, y que la gradual reapertura del segundo semestre de 2020 ha reactivado parcialmente el aparato productivo de la economía, la magnitud y severidad del choque marcarán la primera contracción año calendario del PIB real desde 1999.

En efecto, la caída del producto en 2020 fue de 6.8%, en línea con lo esperado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. La mayoría de los pronósticos de los analistas, organismos multilaterales y autoridades económicas locales, apuntaban a una caída del PIB real superior al 7% para todo 2020.



Gráfica 5
Producto Interno Bruto (PIB)



Indicadores macroeconómicos

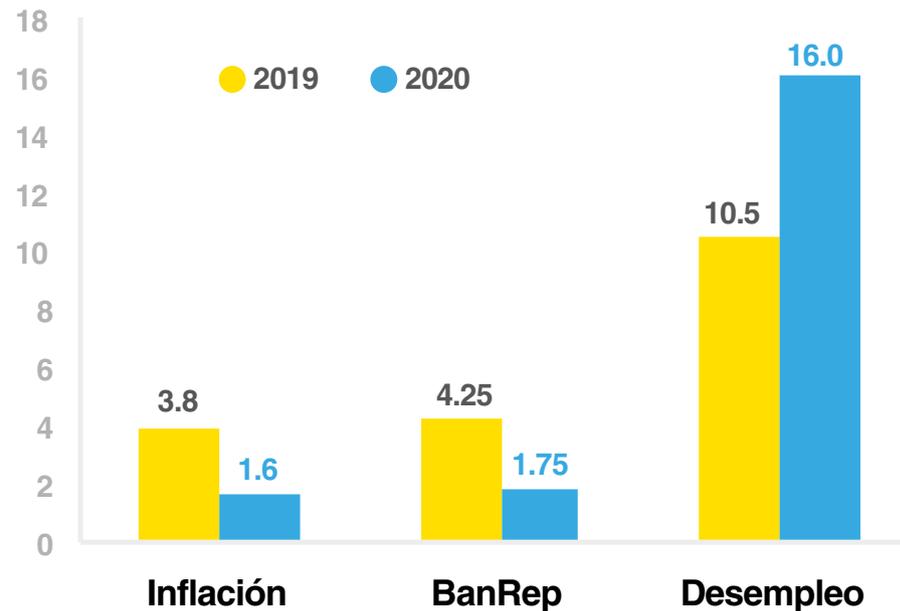
Como consecuencia de la crisis, la tasa de desempleo se disparó hacia niveles del 20% en el peor momento del choque. Gracias a la reapertura gradual de la economía y las ayudas fiscales del Gobierno a las empresas, durante la segunda mitad del año el desempleo descendió y se estima que la tasa de desempleo promedio de 2020 se situó en un **16.1%**. No obstante, los niveles de informalidad han aumentado y buena parte del empleo recuperado ha sido en ocupación por cuenta propia.

La inflación al consumidor cerró el año en **1.6%**, por debajo de la meta de 3% fijada por el Banco de la República. Este registro se

constituye en el nivel de inflación más bajo en la historia para un año calendario, resultado de la significativa ampliación de la brecha negativa del producto, la debilidad del gasto interno y el aumento en el desempleo que produjo la crisis.

Bajo este contexto, el Banco de la República recortó su tasa de referencia en 250 puntos básicos hasta un mínimo histórico de **1.75%** para alentar la demanda agregada. El emisor también utilizó otras herramientas de política monetaria para garantizar la liquidez en pesos y en dólares de la economía, el buen funcionamiento de los medios de pago y la estabilidad de los mercados financieros.

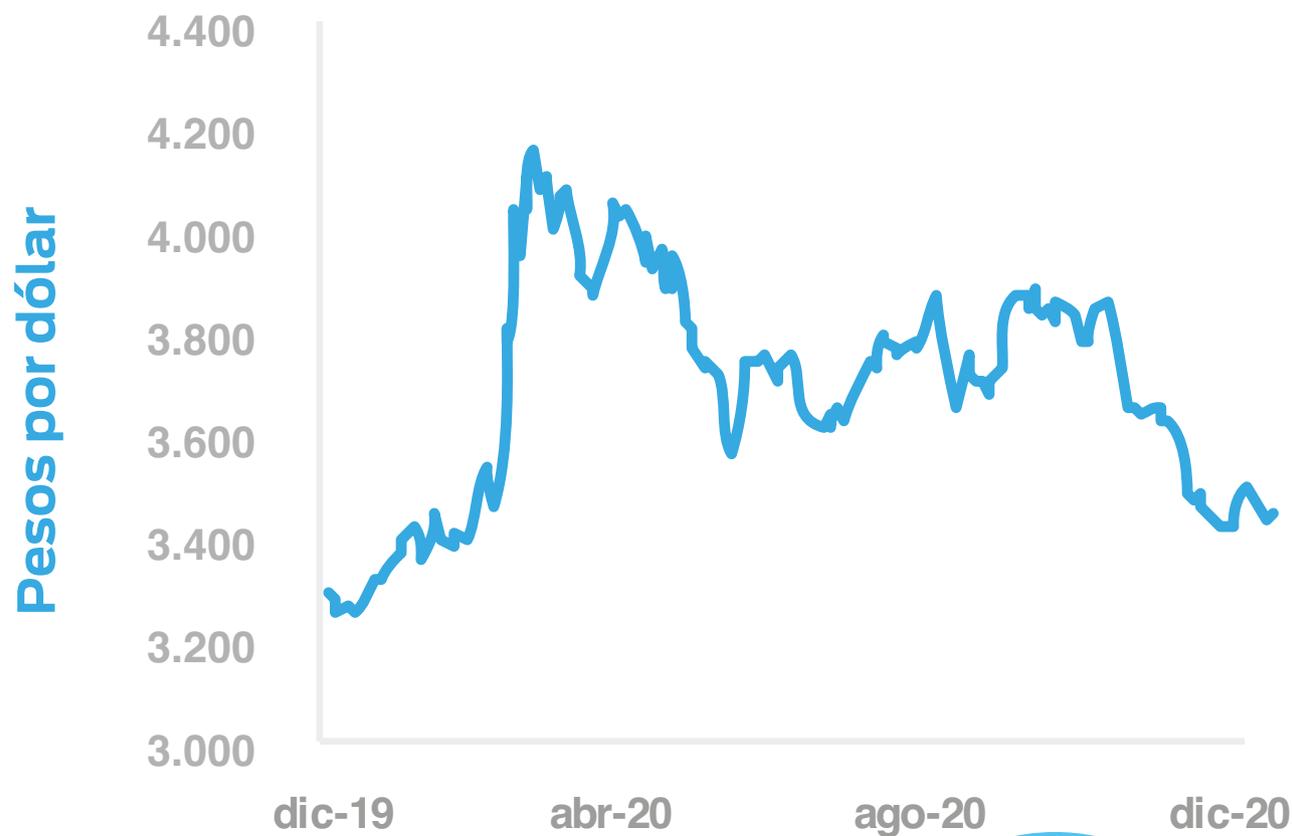
Gráfica 6
Variables macroeconómicas



La tasa de cambio registró un promedio año de \$3,695, muy superior al promedio de \$3,282 de 2019. La crisis desatada por el COVID-19, en el peor momento del choque, llegó a depreciar la tasa de cambio a máximos históricos del orden de \$4,150. Aunque la

elevada incertidumbre mundial fue el principal determinante de este comportamiento del dólar, la caída en los precios internacionales del petróleo y el incremento en la prima de riesgo país también presionaron significativamente la tasa de cambio.

Gráfica 7
Tasa de cambio 2020





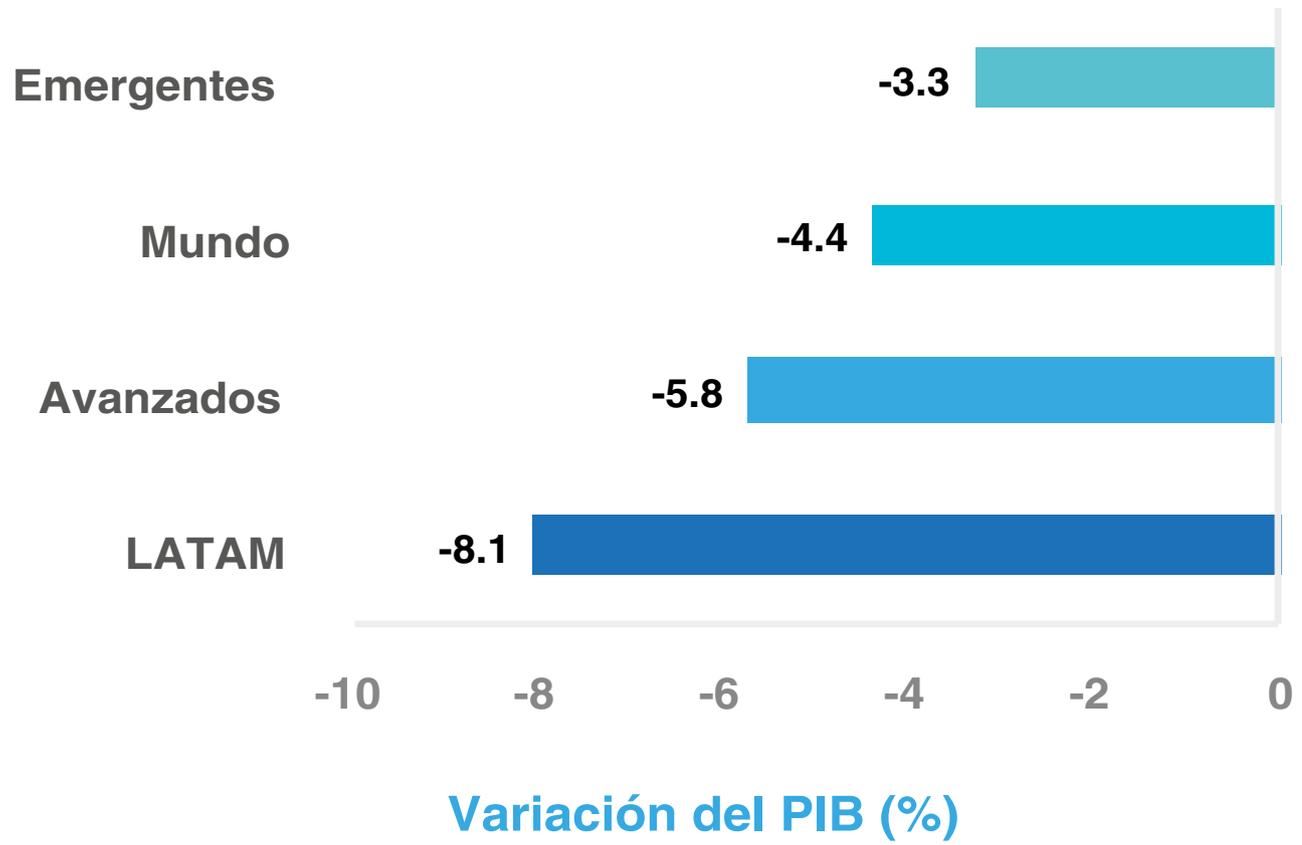
Contexto internacional

El Gran Confinamiento, como llamó el Fondo Monetario Internacional (FMI) esta crisis del COVID-19, será la peor recesión económica mundial de los últimos 100 años, además de tener un carácter inédito por ser un choque simultáneo de oferta y demanda agregada. En muchos países, la pérdida de bienestar implica un retroceso de varios años en materia de reducción de la pobreza, brechas de ingresos, inclusión financiera-laboral, formalidad del empleo, etc., donde los más afectados han sido los países de economías en vía de desarrollo y de bajos ingresos.

Con la información preliminar, el FMI estima que la contracción del PIB global en 2020 fue de 3.5%. Las economías avanzadas registraron una caída del producto de 4.9%, siendo las europeas las más deterioradas. La contracción del PIB de las economías emergentes fue de 2.4%, donde LATAM fue la región de este segmento más afectada por la duración y severidad de las medidas de contención adoptadas y contrajo 7.4%. Excluyendo a China, el PIB de las economías emergentes cayó 5%, según los cálculos del FMI.

Dada la naturaleza de la emergencia sanitaria, los múltiples gastos requeridos para enfrentarla, y el pronunciado proceso desinflacionario que generó el desplome de la demanda y el empleo, la postura de política económica mundial se tornó ultra expansiva en el frente monetario y fiscal. Las tasas de interés se redujeron a mínimos históricos, las condiciones de liquidez se tornaron ultra acomodaticias, y el mayor gasto fiscal amplió el déficit de los Gobiernos y los niveles de endeudamiento

Gráfica 8
Crecimiento mundial 2020



Expectativas 2021

El proceso de recuperación económica en Colombia será gradual y todavía muy dependiente de la evolución futura del virus y del proceso de vacunación. Se espera un crecimiento del PIB real alrededor del 5% en 2021, aunque las recientes medidas de contención adoptadas para frenar los contagios imponen un sesgo bajista en esta proyección.

El apoyo fiscal a la conservación del empleo permitirá una reducción de la tasa de desempleo nacional hacia niveles de 12% - 13%, aunque todavía en 2 dígitos y muy por encima del desempleo estructural. La reapertura total del aparato productivo de la economía será clave para dinamizar la demanda de trabajo y la generación de empleo formal.

En la medida que la inflación permanezca por debajo de la meta de 3%, la tasa de referencia del Banco de la República se mantendrá inalterada en 1.75% durante buena parte del año, aliviando así la carga financiera de los agentes y estimulando la demanda de créditos de la economía.

Se espera que la tasa de cambio registre un promedio de \$3,600. La elevada incertidumbre que persiste a nivel global, así como las vulnerabilidades macroeconómicas que afronta todavía el país como consecuencia de la crisis, mantendrán elevada la cotización del dólar en el mercado local. Es probable que en episodios de volatilidad la tasa de cambio se deprecie hacia niveles de \$3,800.



2.2 SECTOR AGROPECUARIO Y RURAL

El agro fue el sector de mayor crecimiento en 2020 dentro de todas las grandes ramas de actividad de la economía. En buena medida, esto se explicó gracias a la baja afectación que tuvieron las medidas de contención sobre la operación del sector, así como el buen desempeño del consumo de bienes no duraderos de los hogares, unas favorables condiciones climáticas, y un ambiente atractivo para la inversión extranjera en el sector

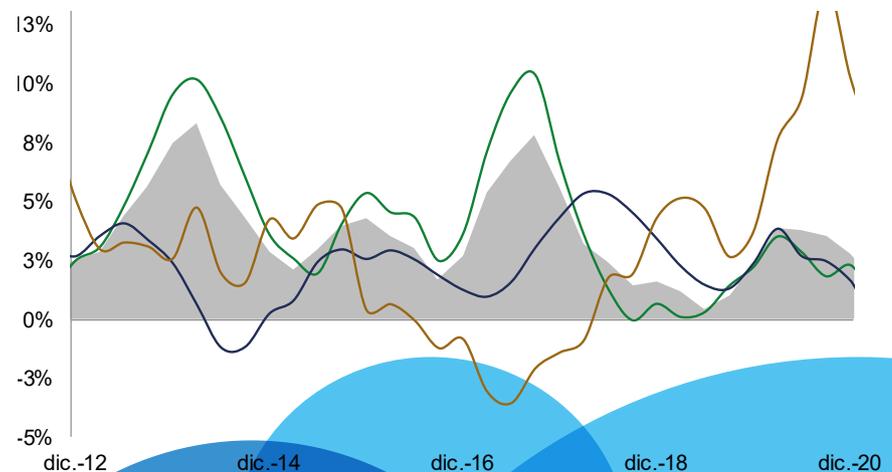
Desempeño sector agropecuario

El PIB real agropecuario creció 2.8% en 2020, acelerando su expansión frente al 2% de 2019. De esta forma, el sector fue la rama de actividad de mayor crecimiento de toda la economía, lo que sobresale en un año particularmente difícil para el país y el mundo. Las restricciones operativas que sufrieron otros sectores de la economía, como consecuencia de las cuarentenas, fueron mínimas en el agro. Las favorables condiciones climáticas de 2020, así como el buen comportamiento del consumo de bienes no durables de los hogares, que es una variable macroeconómica clave para el sector, también fueron determinantes para este positivo resultado. El continuo interés de los inversionistas extranjeros motivó una entrada de más de 100 millones de dólares de Inversión Extranjera Directa (IED) al sector, a pesar del adverso contexto suscitado por el COVID-19, sumando en los últimos 2 años un poco más de 550 millones de dólares de IED al país.

La silvicultura y la pesca fueron los subsectores de mayor crecimiento dentro del PIB agropecuario, esta última favorecida por las mejoras en productividad de los últimos años. Los cultivos agrícolas sin café también tuvieron un sobresaliente desempeño, soportados por los factores climáticos y estabilidad del consumo de alimentos. La producción pecuaria, aunque anotó un crecimiento positivo en 2020, sí se vio afectada parcialmente por los efectos de la pandemia y los confinamientos.

La producción de café fue cercana a los 14 millones de sacos, cumpliendo con la expectativa de la Federación Nacional de Cafeteros. Los ingresos de los cafeteros también se favorecieron por el aumento en los precios externos-internos del grano y por la depreciación de la tasa de cambio.

Gráfica 9
Ciclo agropecuario

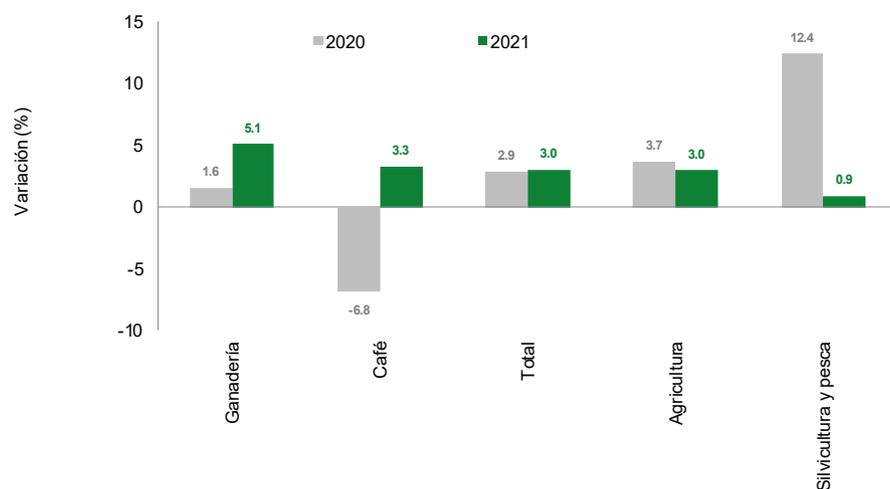


Expectativas

El sector agropecuario crecería alrededor de 3% en 2021, un ritmo de expansión ligeramente superior al promedio histórico de 2,7%. Los principales argumentos que sustentan esta expectativa son:

- Moderados riesgos climáticos, si bien La Niña podría afectar algunos cultivos en febrero-abril.
- Mejoras en el margen de comercialización de las empresas del sector.
- Mejor desempeño de las exportaciones, favorecidas por precios, tipo de cambio y reactivación global.
- Reapertura gradual y segura del aparato productivo de toda la economía.

Gráfica10:
Proyecciones PIB agropecuario



2.3 SECTOR BANCARIO

Balance General

Para diciembre de 2020 el Activo (\$729.8 billones) registró un crecimiento anual de 8.1%, siendo el Portafolio de Inversiones Netas la partida que más influyó en ese crecimiento con un 21.9%, y una participación dentro del total Activo de un 23,8%. La cartera neta (\$460.9 billones) no logró expandirse a los niveles del año pasado y creció un 2.5%, pasando a representar el 63,1% del total Activo. Las dificultades en materia económica que trajo el año 2020 impidieron una mayor expansión del crédito y por tanto el Sistema Financiero destinó una cantidad adicional de recursos al Portafolio de Inversiones. A diciembre de 2020 el Banco Agrario se consolida como el octavo Banco más grande del Sistema Bancario en volumen de Activos (\$27.9 billones).

El Pasivo total del Sistema Bancario (\$640.4 billones) registró un crecimiento anual de 9.4%, donde los Instrumentos Financieros a Costo Amortizado (\$561.4 billones) tuvieron un incremento del 11.0%, siendo los Depósitos de Ahorro la partida que más creció. Los Instrumentos Financieros representaron el 87.7% dentro del Pasivo. Por otro lado, los Créditos con bancos disminuyeron un 9.4% y participaron con el 7.4% de los Pasivos.

En términos de calidad, la Cartera del Sistema financiero se deterioró y el Índice de Cartera Vencida creció en 68 puntos básicos, ubicándose en un nivel de 4.9%.

El Patrimonio registró una caída del 0.5%, alcanzando un saldo de (\$89.5 billones).

Tabla 7
Balance General Sistema Bancario
 Cifras en miles de millones de pesos

	2018		2019		2020	
	Saldo	Var %	Saldo	Var %	Saldo	Var %
Activo	627,253	7.88	675,087	7.63	729,841	8.11
Cartera de Créditos Neta	416,276	5.46	449,533	7.99	460,878	2.52
Portafolio de Inversiones Netas**	134,928	11.13	142,378	5.52	173,625	21.95
Otros	76,049	16.44	83,176	9.37	95,337	14.62
Pasivo	544,296	7.70	585,118	7.50	640,361	9.44
Ins. Financieros a Costo amortizado	469,764	6.35	505,547	7.62	561,353	11.04
Captaciones del Público	383,768	5.11	414,066	7.89	475,629	14.87
Depósitos de Ahorro	178,132	6.25	197,173	10.69	246,457	25.00
Cuenta Corriente	56,352	6.04	60,491	7.34	75,002	23.99
CDT	149,284	3.45	156,402	4.77	154,170	(1.43)
Depósitos Judiciales	5,988	9.60	6,246	4.30	6,866	9.93
Otros Inst. Fros. a Costo Amortizado	80,007	12.47	85,235	6.53	78,859	(7.48)
Créditos Bancos	49,949	15.54	52,460	5.03	47,525	(9.41)
Otros	24,584	20.16	27,111	10.28	31,483	16.13
Patrimonio	82,957	9.07	89,968	8.45	89,480	(0.54)
Cartera Bruta	443,737	6.00	478,705	7.88	498,838	4.21
Indice de Cartera Vencida(%)	4.51	0.25	4.28	(0.23)	4.96	0.68
Cubrimiento de Cartera Vencida (%)	137.26	3.27	142.41	5.14	153.48	11.08
Indice de Cartera en Riesgo (BCDE) (%)	9.95	0.07	9.18	(0.78)	12.21	3.04

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia corte diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera. Para el caso de Indicadores Financieros la diferencia se encuentra expresada en puntos básicos.

Estado de Resultados

A diciembre de 2020 los Ingresos Financieros del sistema bancario (\$55.3 billones) disminuyeron 1.6%. Es destacable que si bien los Ingresos de Portafolio crecen en un 11.9%, los Ingresos de Cartera sufren una disminución del 2.9%. En lo que respecta a Egresos Financieros (\$17.9 billones), estos cayeron un 8.7%, permitiendo alcanzar un Margen de Intermediación de \$37,3 billones, un 2.3% superior al evidenciado en diciembre de 2019. El Margen Financiero se ve afectado por la disminución en \$1.3 billones de los Otros Ingresos Operacionales Netos logrando un Margen de \$48.5 billones.

Es importante destacar que el año 2020 se ha caracterizado por un incremento significativo de las Provisiones Netas dada la incertidumbre en materia económica que trajo consigo la pandemia del COVID-19. Es así como a diciembre de 2020 dichas Provisiones se ubicaron en el orden de los \$20.2 billones, logrando un incremento anual del 58.5%. En este sentido el Margen financiero Después del Deterioro alcanza los \$28,3 billones, con una variación negativa del 21.7%.

En consecuencia, las Utilidades Netas del Sistema (\$4,2 billones) disminuyeron en un 62.0% a diciembre, provocando una disminución importante en los indicadores de rentabilidad. Así, la rentabilidad sobre el activo (ROA) disminuyó en 110 puntos básicos al ubicarse en 0.57%, mientras que la Rentabilidad del Patrimonio (ROE) se ubicó en el 4.58%, 815 puntos básicos menos el cierre del año anterior.

La eficiencia administrativa del Sistema Bancario fue del 3.16%, siendo inferior en 34 puntos básicos frente al año anterior. En cuanto a la relación de Solvencia Total, esta alcanzó un nivel del 16.28%, 728 puntos básicos por encima del mínimo regulatorio.

En conclusión, el año 2020 no fue un año fácil para el sistema bancario. El colapso económico observado en la primera mitad del año llevó los indicadores del Producto Interno Bruto (PIB) a mínimos históricos. Afortunadamente, como lo expresa el Banco de la República en el reporte de estabilidad financiera del segundo semestre de 2020, la fortaleza del sistema financiero previa al choque, junto con las medidas de política implementadas por los diferentes actores, permitieron que no se presentaran mayores traumatismos, y, por el contrario, el sistema contribuya a la recuperación de la economía.



Tabla 8
Estado de resultados Sistema Bancario
 Cifras en miles de millones de pesos

	2018		2019		2020	
	Saldo	Var %	Saldo	Var %	Saldo	Var %
Ingresos Financieros	52,805	(2.98)	56,169	6.37	55,293	(1.56)
Portafolio	4,494	(10.25)	5,222	16.22	5,847	11.97
Cartera	48,312	(2.24)	50,946	5.45	49,446	(2.94)
Egresos Financieros	18,812	(13.33)	19,691	4.67	17,968	(8.75)
Margen de Intermediación	33,993	3.89	36,477	7.31	37,325	2.32
Otros Ingresos Operacionales Netos	12,119	20.39	12,431	2.57	11,182	(10.05)
Margen Financiero	46,112	7.77	48,908	6.06	48,507	(0.82)
Provisión Neta	13,040	5.76	12,728	(2.39)	20,174	58.50
Margen Financiero después de deterioro	33,073	8.59	36,180	9.40	28,333	(21.69)
Gastos Administrativos	21,500	5.53	22,930	6.65	23,162	1.01
Gastos de personal	8,644	6.72	9,204	6.48	9,020	(2.00)
Gastos Generales	12,856	4.75	13,726	6.76	14,141	3.03
Utilidad antes de impuestos	11,573	14.76	13,251	14.50	5,171	(60.97)
Impuestos	1,905	(19.68)	2,296	20.54	1,012	(55.94)
Utilidad Neta	9,668	25.35	10,954	13.31	4,160	(62.03)
ROA (%)	1.62	0.26	1.67	0.05	0.57	(1.10)
ROE (%)	12.49	2.01	12.73	0.23	4.58	(8.15)
Margen de Solvencia (%)	15.58	(0.31)	14.71	(0.87)	16.28	1.57
Eficiencia administrativa * (%)	3.61	0.02	3.50	(0.11)	3.16	(0.34)

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia corte diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera. Para el caso de Indicadores Financieros la diferencia se encuentra expresada en puntos básicos.

3

Clientes

El centro
de nuestra
organización



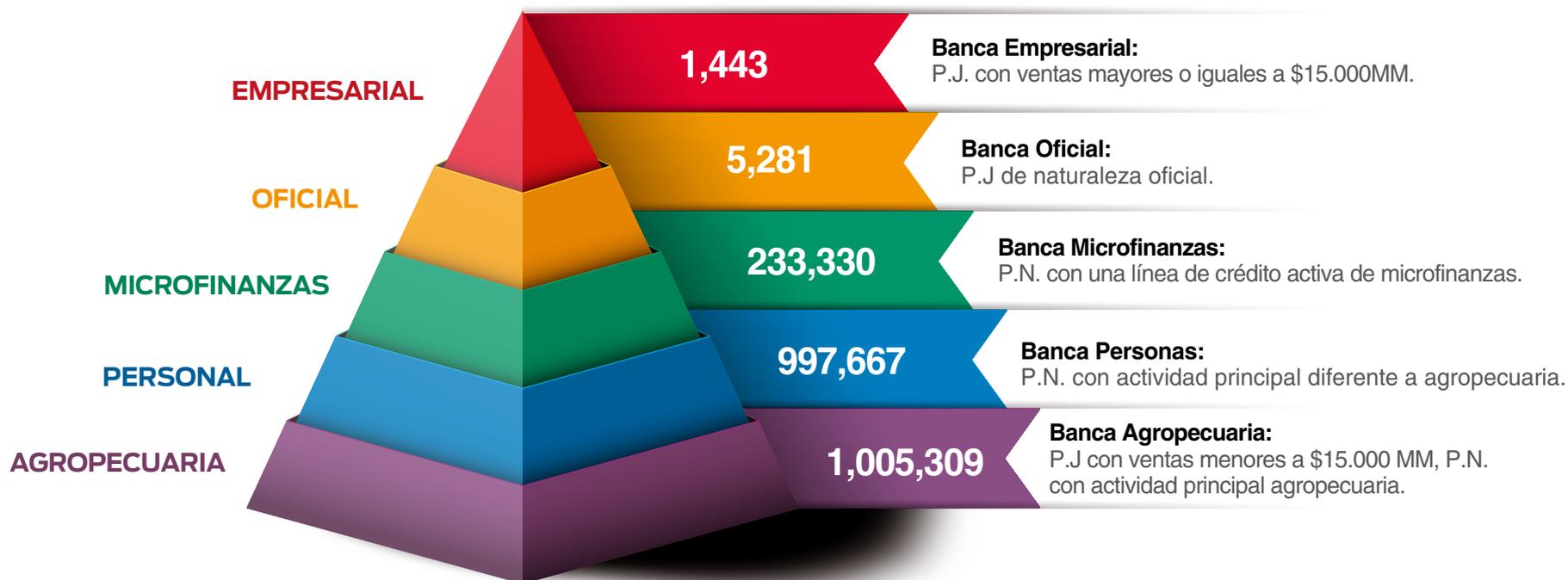
3.1 BANCAS COMERCIALES

102-2 / 102-6 / FS 6 / Fs 8

El conocimiento del sector rural y su profundización financiera, es posible gracias a nuestras cinco bancas comerciales, diseñadas cada una de ellas para atender las necesidades de los productores y empresarios que invierten en la ruralidad del país.

Al cierre de 2020, contamos con la confianza de 2.24 millones de clientes gestionables comercialmente, que tienen productos de crédito o de ahorro. El 47% de los clientes son mujeres y el 53% hombres:

Gráfica 11
Número de clientes

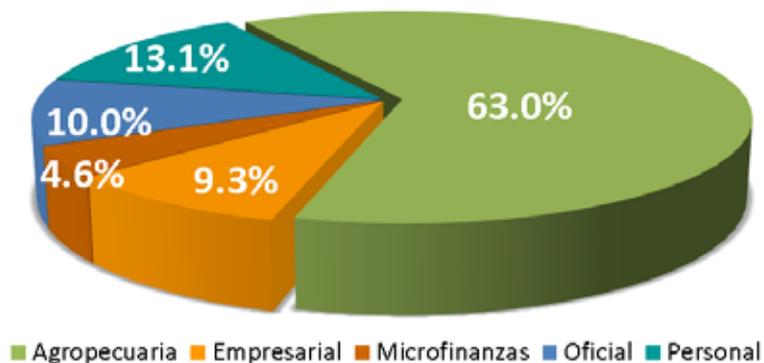


Total clientes gestionables comercialmente
2,243,030

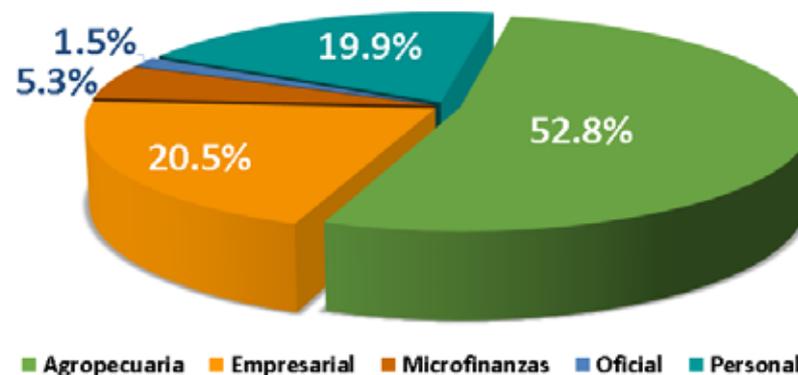
Incluye clientes persona natural y persona jurídica.

Crecimos en el último año nuestro saldo de cartera en 7.3% llegando a \$14.9. el saldo de cartera vencida del Banco fué de \$1.12 billones, con un índice de cartera vencida de 7.5%.

Gráfica 12
Participación por monto en la cartera de créditos
Monto total cartera de créditos \$14.9 billones



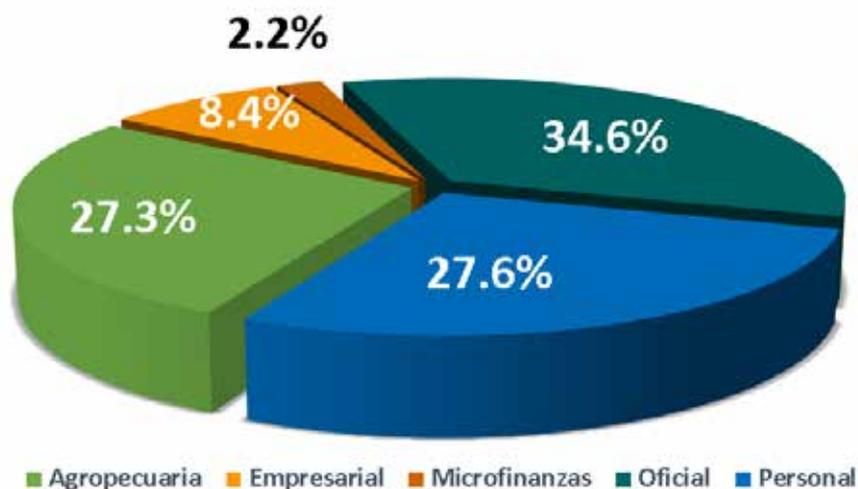
Gráfica 13
Participación por monto en los desembolsos
Monto desembolsos \$6.8 billones



Participación de las captaciones del público

Las captaciones del público, alcanzaron en 2020 un saldo de \$9.7 billones, presentando un crecimiento respecto al 2019 de 29%. En cuanto a la participación por bancas, el 62.2% de los depósitos lo concentran las Bancas Oficial (34.6%) y Banca de Personas (27.6%).

Gráfica 14
Participación por bancas de las captaciones del público
Monto saldo promedio \$9.7 billones



Crecimos de forma importante en la vinculación de nuestros clientes virtuales, pasando de 241 mil en 2019 a más de 632 mil en 2020. Así mismo, las transacciones en canales digitales aumentaron su participación en el total de transacciones de 28% en 2019 a 34% en 2020. De igual forma, fortalecimos el uso de la herramienta Moviagro dentro de la fuerza de ventas, para que los asesores comerciales puedan originar créditos desde el campo.

Durante el 2020, aumentamos la productividad por asesor comercial en 15% en desembolsos y un 39% en captaciones de cuentas de ahorros, también ratificamos nuestro compromiso de contar con un talento humano idóneo y competente, realizando contrataciones por méritos a través de procesos transparentes y garantizando que el conocimiento y experiencia de nuestros funcionarios aporten al mejoramiento continuo el Banco. Adicionalmente, con la implementación del Sistema de Gestión de Desempeño desarrollamos una cultura de orientación al logro, que evalúa la contribución individual a las áreas de desempeño y al cumplimiento de la estrategia organizacional.

3.1.1 MODELO DE ATENCIÓN COMERCIAL

Nuestro modelo comercial que fue lanzado en el 2019 viene evolucionando constantemente para alinear y acompañar los objetivos estratégicos del Banco. Dicho modelo, se articula metodológicamente con las diferentes áreas de la Entidad y se relacionan con la planeación estratégica los procesos operativos del Banco, la gestión transversal y el seguimiento y control interdisciplinario. Para alcanzar las metas propuestas que nos permitan llegar al cumplimiento del presupuesto establecido.

El Modelo de Atención Comercial, opera bajo las premisas de estandarización, simplificación de tareas, sinergia con los procesos de entrenamiento y formación, optimización en los tiempos de respuesta, mejora continua y claridad en la frontera de roles teniendo a nuestro cliente como eje fundamental. Adicional, durante el 2020 el Banco enfocó sus esfuerzos en complementar la oferta de valor con productos como *Factoring*, *Web Service* y en la estructuración del proyecto para implementar *Leasing*. En este sentido, se fortaleció el ofrecimiento de alternativas comerciales en moneda extranjera y soluciones de *Cash Management* aumentando la participación de la Gerencia de Productos Especializados en las operaciones del Banco.

Los componentes del modelo están basados en el desarrollo de los días D y días típicos y la generación oportuna de boletines que apoyan la gestión comercial de nuestras bancas:

Días D:

Son días específicos en el mes, en los cuales se planea y se comunican lineamientos nacionales y locales, a fin de enfocar nuestros esfuerzos hacia una misma dirección.

Días típicos:

Nuestros días típicos son un mapa de navegación que le brinda a los comerciales una guía sobre qué actividades realizar en su día a día, cuánto tiempo se le debe dedicar a cada actividad y con qué frecuencia. También, cuenta con un Esquema de Comunicación que incluye “Red al Día” y “Lives”.



Red al Día

Nuestro boletín diario, recoge la información que las diferentes gerencias nacionales u otras áreas del Banco desean que la red comercial conozca, evitando que reciba múltiples correos que la sobrecarguen y desenfocuen. En cambio, en el boletín encuentran la información en un solo lugar de manera práctica y amigable.

El boletín se emite diariamente y se entrega a más de 6 mil funcionarios, alcanzando un promedio de lectura del 51%.



Lives

A través de nuestro canal, que cuenta con 1,110 suscriptores realizamos *streamings* a nivel nacional con temas de alta relevancia para la red comercial. En este espacio logramos que reciba información de primera mano del funcionario experto en el tema, asegurando una alineación masiva.

Los lives se transmiten los miércoles (en promedio 3 veces por mes), registrando un promedio de 470 visualizaciones (cada visualización puede tener uno o más funcionarios conectados).



El modelo tiene un nuevo esquema de seguimiento comercial.

En el área comercial adoptamos las mejoras prácticas en términos de seguimiento como es la democratización de la información. De esta forma, diseñamos un esquema de medición con alta periodicidad dirigido al *staff* de dirección general, *staff* comercial regional y gerentes zonales. En el cual le presentamos a nuestros directivos los principales indicadores a los cuales le pueden realizar seguimiento de manera periódica.

Adicional a los componentes anteriormente descritos, desde modelo comercial impulsamos las siguientes actividades de alto impacto frente a la red comercial.

La implementación de WikiAgro: herramienta de consulta comercial

Se trata de una herramienta que consolida el portafolio de productos y servicios tanto del activo como del pasivo de todas bancas:

Agropecuaria, Personas y Microfinanzas. Adicional a esto, cuenta con todas las herramientas para la atención integral a nuestros clientes.

Diseñamos y apalancamos los programas de formación:

Renovamos nuestro programa de formación diseñándolo a la medida de cada uno de nuestros cargos comerciales, este programa fue desarrollado por importantes conferencistas y profesionales, entre los cuales se encuentra una de las escuelas de negocios más importantes del país como es INALDE de la Universidad de la Sabana, el Centro Andino de Estudios Técnicos y por supuesto, áreas internas del Banco especializadas en los contenidos desarrollados. El Programa de formación estuvo orientado al desarrollo de los contenidos más requeridos y a fortalecer aquellos temas necesarios



y de alta relevancia en esta nueva realidad que estamos viviendo, entre los cuales encontraremos contenidos transversales y contenidos particulares, llegando a una población de 5000 participantes del área comercial.

Redefinimos roles

Este año avanzamos en la redefinición de los roles comerciales estructurando fronteras claras frente a cada uno de los cargos y actividades que cada uno de ellos debe realizar. Al realizar esta redefinición, aumentamos nuestra eficiencia y productividad.

Definimos metas por asesor

Anteriormente el área comercial no tenía definida una meta por cada uno de sus asesores comerciales. A partir de este año, contamos con metas comerciales claras por asesor, esto nos ha permitido realizar un seguimiento más efectivo.

Realizamos mejoras al ranking comercial

Incorporamos en el ranking de productividad comercial el concepto de integralidad basado en el conocimiento 360 del cliente, agrupando variables de interés del negocio como son: clientes nuevos, gestión de cartera, actualización de clientes, oportunidad en el servicio, apertura de productos nuevos y uso de las herramientas tecnológicas proporcionadas por el Banco.

Agendamiento comercial

Se desarrolló la herramienta en el sistema con el objetivo de permitir a nuestra red comercial realizar la gestión con nuestros clientes de manera ágil, efectiva y ordenada, centralizando la planeación de las actividades comerciales teniendo en cuenta la información de contacto, visitas virtuales y presenciales y el objeto de la visita (mantenimiento o vinculación). Adicionalmente le proporciona a la Alta Dirección los mecanismos para realizar un adecuado seguimiento al desarrollo de la estrategia de los canales de venta y permite tomar las acciones correctivas necesarias y oportunas para el logro de los objetivos diseñados.

Implementamos herramientas de movilidad para los directores comerciales

Durante el año 2020 se diseñó y aprobó la entrega de herramientas a nuestros directores comerciales, las cuales transformaron el relacionamiento comercial con nuestros clientes, ya que permitió optimizar sus actividades en campo y brindar una adecuada gestión comercial, mejorando la experiencia a nuestros clientes actuales y potenciales.

Dentro de las herramientas que se entregaron se encuentran: dotación de computadores portátiles con acceso a teletrabajo, implementación de una solución tecnológica que le permite al director comercial realizar autorizaciones remotas de transacciones y adicional a esto, se asignaron celulares con plan de voz, plan de datos y WhatsApp.

3.1.2 BANCA AGROPECUARIA

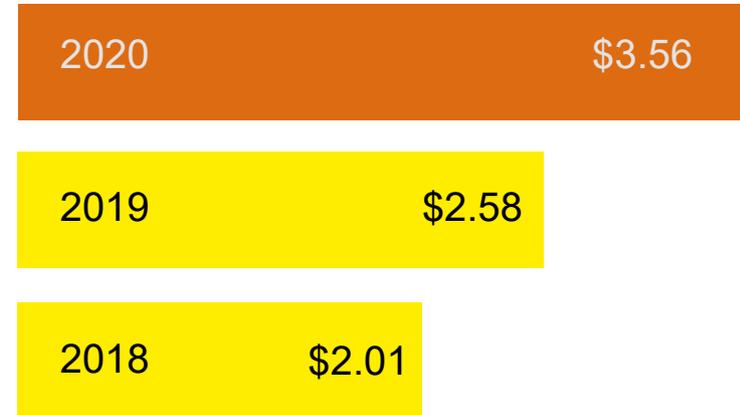
Una banca diseñada para la atención de los productores agropecuarios del país en cada uno de los eslabones de la cadena productiva, de transformación y comercialización.

Pese a los efectos de la Pandemia y la consecuente desaceleración del crecimiento económico, al cierre de 2020, nuestra banca presentó resultados favorables, la cartera de créditos de la Banca Agropecuaria, se ubica en \$9.39 billones, mostrando un crecimiento anual de 11.2%, con un indicador de cartera vencida de 8.8%, los desembolsos crecieron 38%, pasando de \$2.58 billones a \$3.56 billones.

El crecimiento en valor absoluto se presentó principalmente en la cadena agropecuaria (\$697,472 millones) lo cual muestra el compromiso con el financiamiento del sector agropecuario para garantizar la seguridad alimentaria durante la Pandemia; de otra parte, el crecimiento de lo no agropecuario en valor absoluto fue de \$275,290 millones (95%), apalancado principalmente por las colocaciones que se realizaron bajo el marco de la emergencia económica a fin de financiar a las empresas que han requerido capital de trabajo para continuar con sus operaciones y preservar el empleo.

El buen desempeño en los desembolsos se dio gracias a la gestión comercial realizada por la fuerza de ventas en la colocación de las líneas especiales de crédito dispuestas por el Gobierno Nacional para afrontar los efectos de la Pandemia, así como a los mecanismos de atención implementados para permitir un acceso a los productos y servicios de forma no presencial a través de medios digitales y a nivel nacional.

Gráfica 15
Monto desembolsos
Cifras en billones de pesos



Logros más relevantes en 2020

Líneas Especiales de Crédito-LEC (Finagro)

Los desembolsos de las Líneas Especiales de Crédito se incrementaron en un 20%, pasando de \$723,199 millones (diciembre de 2019) a \$ 867,617 millones (diciembre de 2020). Este incremento se dio gracias a que la Banca Agropecuaria dinamizó la colocación de la línea LEC Colombia Agroproduce, por la cual se desembolsaron \$245,629 millones.

Respecto a los sectores agrícolas y pecuarios que han sido objeto de otorgamiento de crédito, se indica que para la LEC Sectores Estratégicos, los relacionados con vientres bovinos, café, plátano, caña panelera, papa, café, arroz, cacao, ceba bovina y aguacate constituyen el 83,8% de los desembolsos de crédito, con un 16.2% para otros sectores.

En cuanto a la LEC Colombia Agro Produce, sectores como papa, arroz, café, sostenimiento de ceba bovina y bovinos cría doble propósito, frijol, arroz, frutales, maíz, cebolla y sostenimiento de cacao, ocupan el 82.5% de los desembolsos, con un 17.5% para otros sectores.

Financiamiento de Mujeres y Jóvenes Rurales

A través de recursos de redescuento FINAGRO, desembolsamos 8,927 créditos por un monto de \$86,047 millones dirigidos a la mujer rural de bajos ingresos. De igual forma, en la atención al Joven Rural, realizamos 1,235 operaciones por valor de \$10,971 millones. Estas cifras obedecen a la ejecución de estrategias tales como:

- Realización de 88 eventos comerciales dirigidos específicamente a la población de mujeres y jóvenes rurales en las 8 regionales.
- Difusión en redes sociales del Banco, sobre la oferta comercial para mujeres y jóvenes rurales.
- Capacitación a la fuerza comercial en los productos foco para esta población
- Atención diferencial del productor cuando solicita financiación a través del botón “Solicita tu Crédito”, en la cual se puede identificar el tipo de productor para orientarlo en el trámite de crédito.

Línea de Crédito - Silvopastoril

- Realizamos el lanzamiento de la Línea Silvopastoril y Líneas Verdes, donde logramos desembolsar 116 operaciones por \$2,490 millones
- Se desarrolló una estrategia de comunicaciones masivas conjunta entre Fedegan y Banco Agrario, en la cual, mediante cuñas radiales, *mailing*, publicaciones en redes sociales, página web de las dos Entidades hemos logrado una mayor cobertura de difusión.
- Se realizaron 78 eventos (20% virtuales y 80% presenciales) con la participación de más de 1,382 ganaderos de todo el país; actividades que incluyen un componente técnico dictado por los expertos del gremio y un componente comercial y financiero a cargo de funcionarios del Banco. Sesiones en las que se cumplen con todos los protocolos de bioseguridad.
- Estrategia 360°, distribución de volantes del producto en la red de oficinas BAC y personal de Fedegan que recorre el país, envío de mail y SMS para clientes del Banco en todo el país, amplia difusión en radio regional, cortinilla en Tvgan, revista Contexto

Ganadero, eventos virtuales Fedegan (Congreso Nacional de Ganaderos, Facebook Live y capacitaciones técnicas), redes sociales BAC y Fedegan.

Líneas Verdes

En 2020, lanzamos al mercado la línea de crédito verde, una línea que ofrece beneficios ambientales. Durante el año desembolsamos 1,148 operaciones por \$17,076 millones. Siendo 940 de estos, para pequeños productores por \$10,255 millones, los mayores destinos financiados son para construcción de obras civiles para riego (40,2%) y equipos y sistemas nuevos para riego y drenaje (31,3%).

Desembolsos con Garantías FNG

Realizamos desembolsos respaldados con garantías FNG por \$402,916 millones, el 66,2% (\$266,587 millones), al “Programa Unidos Por Colombia”, para atender las necesidades de capitales de trabajo de las empresas afectadas por los efectos generados por la Pandemia.

Iniciativa Agrosinergia

Producto de la articulación realizada con los gremios de la producción, que incluyeron la realización de reuniones virtuales, capacitaciones en la red comercial directamente por técnicos de las agremiaciones y la aplicación de una amplia estrategia de comunicación, los desembolsos en toda la cadena de productiva, especialmente los realizados con los gremios Fedepanela, Fenavi, Fedecacao, Fedecafé mostraron un crecimiento positivo durante la vigencia.

Firma de Convenios con Empresas Agroindustriales

Firma de nuevos convenios con empresas aliadas al sector productivo como: Casa Toro, Grupo Uma, Husqvarna, Oergreen, que ofrecen descuentos a nuestros clientes si adquieren crédito para la financiación de los equipos y maquinaria adquiridos en estos almacenes.

Botón Solicita Tú Crédito con gremios y empresas aliadas

Incursionamos con el botón “Solicita tu crédito” en los gremios: Fenavi, Fedecacao, Fedepanela, Confederación cauchera de Colombia, Asohofrucol. Y con empresas aliadas como: Tractocentro, Casa Toro, Central SAS.

Estructuración de Negocios Representativos y Capacitación

Reforzamos el conocimiento de la fuerza comercial en temas relacionados con aspectos técnicos de los productos, estructuración de negocios para pequeños y medianos productores, conocimiento del cliente, flujo de caja, AgroBAC, y devoluciones, a través de 45 capacitaciones que impactaron a 919 comerciales. Y realizamos 14 sesiones para formar a 54 talentos jóvenes **Los indicadores de negaciones en número de solicitudes y devoluciones han mejorado frente al año 2019, ubicándose en 14% y 28 % respectivamente.**

Tabla 9
Resultados Iniciativa Agrosinegia

GREMIO DE LA PRODUCCIÓN	FEDERACIÓN NACIONAL DE PANELEROS DE COLOMBIA FEDEPANELA	FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES FENAVI	FEDERACIÓN NACIONAL DE CACAOTEROS FEDECACAO	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS FEDECAFE
Monto desembolsado en 2020	\$97,039 millones	\$121,635 millones	\$77,179 millones en colocaciones a pequeños productores	\$483,183 millones
Crecimiento 2020 Vs 2019	10.1%	6.3%	18.4%	25.7%
Esquema de relacionamiento con productores asociados	32 reuniones virtuales con la participación de más de 280 productores paneleros	8 reuniones virtuales con productores medianos y grandes	<ul style="list-style-type: none"> • 8 reuniones virtuales con productores medianos y grandes • Evento virtual con el Sena en Granada con participación de 125 personas. • Realización de 120 eventos presenciales en compañía de técnicos de Fedecacao 	4 conversatorios con los Comités Departamentales de Cafetero
Estrategia Relevante	Alianza tripartita con Husqvarna para tecnificar a los pequeños productores cedulados	Modificación normatividad interna para la colocación de créditos del sector	Participación en el taller de fortalecimiento socio empresarial "María del Campo - Mujer Rural"	Fortalecimiento del convenio. Trabajo en conjunto con las Cooperativas seleccionadas por la Federación. Ampliación del horario de 80 oficinas. Ampliación de los destinos de crédito para el sector

Captaciones

El saldo promedio en captaciones de la Banca Agropecuaria se ubica en \$2.7 billones, un crecimiento frente al año 2019 de 36.6%, registrando las cuentas de ahorros un saldo de \$1.67 billones (crecimiento de 40.4%), cuenta corriente \$463,980 millones (crecimiento de 45.3%) y CDT \$539,360 millones (crecimiento del 20.2%).

Este incremento atípico en los productos de captaciones, obedece principalmente al efecto que ocasionó la Pandemia en el consumo por parte de los clientes, quienes, dado el comportamiento de la economía, han preferido mantener los recursos en el Banco.

En 2020, fueron abiertas 165,989 cuentas de ahorro nuevas, (crecimiento anual del 53%), en su mayoría pertenecientes al convenio suscrito entre el Banco y la Unidad de Víctimas, para el pago de indemnizaciones por los hechos victimizantes, por solicitud de la Unidad de Víctimas, estos pagos se realizan a través de la bancarización con cuenta de ahorros.

Convenios de Recaudo, Pago y Crédito

La Gerencia de Ventas cuenta con un total de 425 convenios de los cuales 415 son de recaudo y 10 de pago; 38 corresponde a convenios nuevos con cobertura nacional suscritos en el año 2020, cifras que se obtuvieron como resultado de las campañas comerciales efectuadas mediante la gestión de clientes actuales potenciales que se entregaron a la red que cumplían con las condiciones especiales para este tipo de convenios

En lo referente a convenios de crédito, la gerencia se especializó en la suscripción de convenios de créditos de compensación de tasa y capital

con los municipios, departamentos, gobernaciones y entes privados, con el fin de buscar la inclusión de pequeños y medianos productores de zonas rurales mediante la financiación de actividades dirigidas a los sectores agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial, suscribiendo un total de 4 convenios de los cuales 3 son de subsidio de tasa y 1 de tasa más capital, representando un total de 503 desembolsos por valor de \$4,744 millones.

Se potencializó el uso del botón Solicita Tu Crédito, en convenios como Patrimonio Natural y Tractocentro; a través de la implementación del botón en la página web de los clientes accediendo de manera ágil y sencilla a los créditos enmarcados en las líneas de Inversión y Capital de trabajo con beneficios de compensación de 4 puntos en la tasa y hasta el 50% del capital.

3.1.3 BANCA PERSONAS

Soluciones financieras de consumo con foco en la ruralidad del país.

Nuestra Banca Personas está diseñada para satisfacer las necesidades de financiamiento de consumo de las personas naturales, (empleados, pensionados y profesionales independientes sin establecimiento de comercio). El saldo de cartera a diciembre 2020 asciende a \$1.96 billones, tiene una participación del 13.1% en el total de la cartera del Banco, y un indicador de cartera vencida de 6.0%. Realizó desembolsos por 1.34 billones.

Logros más relevantes en 2020

- Para el segundo semestre de 2020, implementamos el proceso de activación en línea de tarjeta de crédito incorporando controles para la protección de los clientes y al Banco, frente al posible fraude y pérdida de recursos, priorizando y resguardando la reputación del Banco a través de la originación segura de productos. Como resultado comercial logramos un crecimiento del 19.6% frente al ejercicio de junio a diciembre de 2019, correspondiente a 4,764 tarjetas adicionales y un crecimiento del 12.8% (3,288 tarjetas) frente al mismo periodo del año 2018.
- Finalizando el año 2020, realizamos actualización en la Política del Producto Tarjeta Crédito Agroinsumos, buscando para el año 2021: un perfil de cliente con mayor capacidad de pago y menor riesgo (medianos y grandes productores agropecuarios), mayor integralidad en el portafolio agropecuario y reducción en los tiempos de financiación dada la naturaleza del producto.
- Actualización el producto de libranza, para contar con un producto competitivo en el mercado con tasas diferenciales por segmento. En consecuencia, se logra una mayor participación del producto en cuanto a desembolsos y saldo de cartera pasando de un 18.63% con \$414,990 millones en 2019 a un 35.46% con \$492,292 millones para 2020 en los desembolsos totales de banca de personas, mitigando el riesgo y disminuyendo el índice de cartera vencida, asociando la tasa del interés al segmento y su respectivo riesgo.
- Implementación de la herramienta de “Libranza Digital”, cuyo objetivo es mejorar el proceso de originación unificando los procesos en una única plataforma, disminuyendo los tiempos de respuesta de viabilidad a los clientes para la aprobación en 30 minutos, convirtiéndose en una experiencia digital en la creación de los créditos. De manera adicional se reducen los costos en la originación a los clientes. Con esto, se logra una mayor competitividad del Banco en el sector financiero en el segmento de Banca Personas. En lo corrido del 2020 se han logrado 65 radicaciones efectivas y desembolsos por \$334.5 millones.
- Realizamos la bancarización de 84,186 pensionados de Colpensiones con un monto mensual de abono en cuenta por \$75,755 millones, al igual que la bancarización de 1,114 clientes de Ferrocarriles Naciones con un abono mensual de \$1,310 millones, de 269 clientes de pensiones de Positiva con un abono mensual de \$174 millones y Fiduprevisora con la bancarización de 20,288 clientes, mitigando los riesgos de salud de la población más vulnerable de la tercera edad, atendiendo los lineamientos de la Superintendencia Financiera de Colombia, estos clientes son nuevos durante un periodo de 3 meses, aumentando las



captación en más de \$30 mil millones mensuales de saldo promedio.

- Finalizando el 2020, se inició el proceso de reclasificación de 115,011 Cuentas de Ahorro y convenio de Tarjeta Débito, con el objetivo de ajustar las configuraciones de cuenta de ahorros vs tarjeta débito y potencializar los ingresos comisionables por concepto de cuota de manejo en aproximadamente \$471 millones

- al mes. La notificación a clientes se realizó en diciembre de 2020 y se espera iniciar los cobros a partir del 22 de febrero de 2020.
- Fortalecimos la venta de Bancaseguros incrementando la venta cruzada, aumentando en más del 20% la cobertura de seguros voluntarios en la ruralidad, logrando una ejecución del 116% en primas total y un crecimiento frente al año 2019 del 53%, mayores ingresos comisionables para el Banco con una ejecución total de \$17,500 a corte de diciembre con una ejecución del presupuesto del 129% y un crecimiento frente al año 2019 del 32%, un total de 463.889 pólizas vigentes a corte de diciembre y un total de 395.453 clientes protegidos, a través del plan de incentivos se mejoraron los ingresos de los funcionarios de la fuerza comercial, se realizaron tres concursos trimestrales.

Gráfica 16
Monto desembolsos
Cifras en billones de pesos



3.1.4 BANCA MICROFINANZAS

Promovimos la inclusión financiera de la población rural mediante el desarrollo nuevas tecnologías.

El Banco extiende su cobertura a los municipios más apartados del país facilitando el acceso a la financiación de proyectos productivos, contribuyendo al crecimiento económico y social de las poblaciones, especialmente donde somos la única entidad financiera que hace presencia.

La Banca Microfinanzas, está dirigida al financiamiento de los microempresarios formales e informales del país. Personas de bajos ingresos y pequeños productores agropecuarios. Nuestro portafolio de productos y servicios diseñado especialmente para cubrir los diferentes segmentos de la población y la implementación de una tecnología microfinanciera aseguran una atención personalizada y a la medida de las necesidades.

Nuestro modelo de atención, centrado en la educación económica y financiera como pilar fundamental para la toma de decisiones del solicitante, está acompañado de un proceso de educación para el ahorro de los excedentes económicos de las personas, todo esto orientado a fortalecer las actividades productivas (comercio, producción, servicios y agropecuarias) y la generación de mayores ingresos.

Durante 2020, realizamos 68,043 desembolsos de crédito a microempresarios por \$356,619 millones, facilitándoles el acceso de



recursos de crédito formales. De estos, 25,279 era personas que accedían por primera vez al portafolio de microfinanzas del Banco. Implementamos la metodología de tecnología grupal en el Pacífico colombiano, atendiendo 59 núcleos solidarios por \$643 millones. El 8% de los desembolsos realizados por la Banca de Microfinanzas, fueron realizados con recursos Bancoldex, modalidad usada por la banca en 2020 a raíz de los paros nacionales y el COVID-19.

El 78% de los desembolsos fueron amparados con garantías del Fondo Nacional de Garantías, del programa “Unidos por Colombia”; aumentándose considerablemente el número de operaciones cubiertas con este tipo de garantía, si se tiene en cuenta que, en 2019, se cubrió el 42% de los desembolsos.

La contribución a la bancarización e inclusión financiera se hace prioridad en la agenda de atención, con corte diciembre 2020, atendemos 176,790 clientes, con las líneas de crédito de esta banca, de ellas 63,597 (36%) están ubicados en municipios considerados como rural y rural disperso.

La cartera de créditos se ubica en \$682,543 millones, sin crecimiento para el periodo. Es importante mencionar que el segmento al cual están dirigidos los créditos de microfinanzas ha sido uno de los más afectados como consecuencia de la pandemia.

El saldo promedio de las captaciones de la Banca Microfinanzas es de \$211,827 millones, un crecimiento frente al año 2019 de 12.7%, en 2020, abrimos 29,232 cuentas de ahorro.

Logros más relevantes en 2020

- Implementamos el programa “#15MilAgros”, que benefició a 1,902 microempresarios por \$285 millones, este programa se ejecutó con el aporte voluntario de colaboradores del Banco Agrario, quienes, al inicio de la pandemia, donaron parte de su sueldo como apoyo a los microempresarios.
- Afianzamos la utilización de las funciones de geocercas, georreferenciación, agendamiento que forman parte de la herramienta Moviagro en los 503 asesores de microfinanzas, facilitando el seguimiento a la fuerza comercial.
- Firmamos 6 convenios de tasa compensada, con impacto en las regionales Bogotá y Sur, a través de los cuales hemos desembolsado 1,504 por \$9,877 millones
- Fortalecimos la metodología de Educación Financiera, dotando a la red comercial con 211 kits de formación que facilitan desarrollar temas especializados según el tipo de población (familia, microempresarios y productores agropecuarios), llegando así, a 45,109 personas, gracias a las alianzas que se han consolidado con diferentes organizaciones como Mujeres Trenzadas, Federación Nacional de Cafeteros, Fedepanela, PNUD (Naciones Unidas), Pro territorio, CGT, Artesanías de Colombia, Cámara y Comercio, Alcaldías Municipales, entre otros.
- A través de nuestra fuerza comercial, hemos capacitado a 12,672 mujeres rurales a nivel nacional, en temas de empoderamiento, presupuesto, fomento al ahorro y financiamiento responsable. Actividad que contó con el acompañamiento y apoyo de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, La Dirección

de la Mujer Rural del Ministerio de Agricultura y Finagro, superando la meta definida para capacitar con educación financiera a 9, 600 mujeres en el marco del Gran Pacto por la Equidad de la Mujer Rural, que lidera la Presidencia de la República.

- Acompañamos la implementación del “Portal de Referidos” en 88 corresponsales, a través del cual ingresaron 7,388 referidos.



3.1.5 BANCA OFICIAL

Aliado estratégico de las entidades nacionales, territoriales y descentralizadas.

A través de nuestra Banca Oficial, somos el aliado estratégico de las entidades nacionales y territoriales (municipios, distritos especiales, departamentos y resguardos indígenas) y entidades descentralizadas (empresas comerciales e industriales del Estado, empresas de economía mixta y corporaciones autónomas), con un portafolio de productos y servicios financieros que nos permiten garantizar el manejo eficiente de los recursos orientados al cumplimiento de sus proyectos de infraestructura, salud, educación incluidos dentro de los planes de desarrollo.

Acompañamos la ejecución del **Plan de Desarrollo de alcaldías y gobernaciones**, mediante la estructuración, acompañamiento y financiación de proyectos de inversión. Administramos los convenios de pago de subsidios otorgados por el Gobierno Nacional, como: Jóvenes en Acción, Reparación de Víctimas, Unidad de Víctimas, Familias en su Tierra, Ingreso Solidario, entre otros. En el año 2021, participaremos de forma activa en la financiación de los planes de desarrollo de los entes Territoriales, los cuales a raíz del COVID 19 no se han empezado a ejecutar en la mayoría de los municipios y departamentos.

Estamos comprometidos con la gestión de las **entidades descentralizadas**, apoyando con operaciones de crédito las

inversiones requeridas, y con nuestra amplia cobertura geográfica contribuimos a dinamizar la efectividad en el recaudo, particularmente para las empresas de servicios públicos.

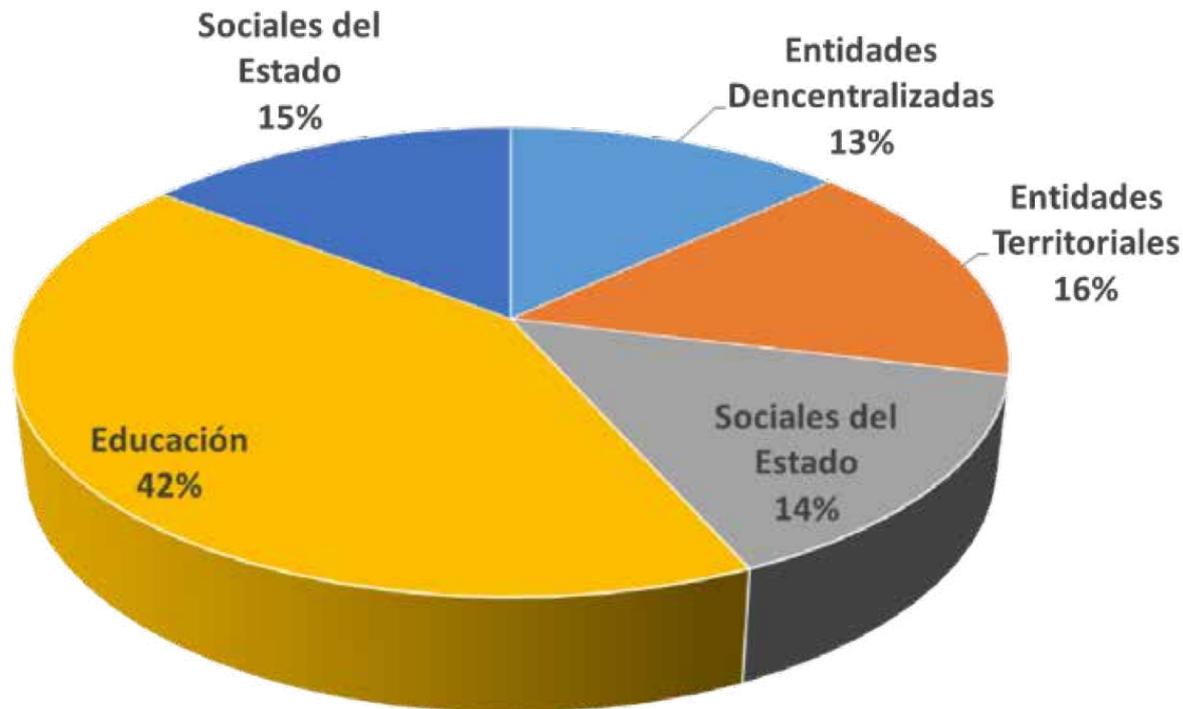
Nuevas soluciones en convenios de recaudo

Diseñamos paquetes de recaudo para las entidades territoriales, con el fin de legalizar el recaudo de impuestos de estos clientes.

Nuestro modelo de atención orientado a la profundización de los clientes y el establecimiento de relaciones integrales, es desarrollado a través de los gerentes de cuenta ubicados en cada regional.

Durante el 2020, se formalizó y completó la planta de 18 gerentes de cuenta y 17 ejecutivos, creando un esquema de atención en doble vía apoyados por tres profesionales senior y una profesional operativa.

Gráfica 17
Clientes de la Banca Oficial por sectores





Logros más relevantes en 2020

- Obtuvimos la adjudicación del programa Jóvenes en acción, con ingresos comisionables por \$9,943 millones.
- Con el seguimiento realizado a cada convenio, aumentamos los comisionables por la implementación del cobro por no cumplimiento de la reciprocidad pactada.
- Durante este periodo se destaca el incremento en la aprobación de los créditos de tesorería para Entes Territoriales, debido principalmente a que se acogieron al decreto 678 de 2020, que permite subsanar problemas de liquidez ocasionados por la pandemia, y a la ampliación del plazo hasta 12 meses para el pago.
- Logramos contabilizar la primera operación de cartera de prefinanciación de exportaciones en moneda extranjera por USD \$5 miles de millones de dólares, a nuestro cliente la Federación Nacional de Cafeteros.

En cuanto al manejo de la cartera vencida, principal afectada por coyuntura de la Pandemia, el Banco adoptó la circular 007 de 2020 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, otorgando prorrogas sobre saldo del capital e intereses por un periodo hasta de 120 días, para ser cancelados dentro de la vigencia del crédito dando un plazo adicional al final del periodo pactado inicialmente.

- Por el lado de las captaciones, el hecho que las entidades territoriales no hayan iniciado la ejecución de los proyectos de inversión, y mantengan los depósitos en las cuentas bancarias, ha generado una situación favorable para los resultados de la banca, toda vez que estos recursos son de destinación específica

y solo se pueden trasladar para la ejecución de los proyectos aprobados.

- El saldo promedio de captaciones es de \$3.4 billones, resultado positivo que muestra una sobre ejecución de la meta.
- Realizamos la apertura de cuentas de 269,601 cuentas del convenio Jóvenes en Acción del Departamento para la Prosperidad Social.
- Promovimos en tiempo récord durante el periodo de aislamiento, la bancarización de 100 mil pensionados de Colpensiones, Positiva, Ferrocarriles, FOPEP, entregando 82,300 tarjetas débito a nuestros clientes pensionados
- A nivel de la operación, parametrizamos 160 convenios nuevos con las actuales administraciones, 130 de ellos con municipios, y renegociamos las tarifas de 82 convenios vía reciprocidad, procurando su rentabilidad.
- Adaptamos nuestro modelo de gestión comercial a la nueva realidad, hemos realizado 1,438 visitas virtuales comerciales para profundizar y dar a conocer el portafolio a las nuevas administraciones.
- En noviembre iniciamos con la participación de la Vicepresidencia de la Banca Empresarial y oficial en el día D. donde socializamos los resultados y estrategias más importantes de la banca.
- Para disminuir los fraudes de los clientes de la Banca, se diseñó una estrategia que incluyó la entrega de comunicaciones a 1,037 clientes activos en la Banca Virtual, la actualización de la información en el sistema del Banco y una capacitación a los funcionarios que manejan la Banca Virtual en cada Municipio.
- Como resultado se cuenta con una base actualizada de todos los entes territoriales y sus descentralizadas, con lo cual hemos

disminuido los fraudes de la Banca y se tiene una recuperación del 74%.

- El saldo promedio de captaciones es de \$3.4 billones, resultado positivo que muestra una sobre- ejecución de la meta.



3.1.6 BANCA EMPRESARIAL

Somos un aliado importante de las empresas de diversos sectores de la economía, con principal foco en el sector agroindustrial y un portafolio en constante evolución acorde a la dinámica de nuestros clientes.

Nuestra Banca, atiende personas jurídicas con ventas anuales desde \$15,000 millones, para el año 2020 contamos con 1,490 clientes activos, distribuidos en todo el territorio nacional. La Gerencia de Banca Empresarial, representa el 9.3% de la cartera total de créditos del Banco.

Fortalecimiento del Modelo de Atención Comercial

A partir de la segmentación por nivel de ventas de las empresas adoptado por el Banco, se estableció que la estructura comercial esta soportado en 20 Gerentes de cuenta y 15 Ejecutivos comerciales, quienes, con el apoyo de consultores especializados de Cash, Comex, Fiducia y Trader's, trabajan para que el relacionamiento y atención a nuestros clientes sea integral y genere los resultados esperados para ambas partes.

- La Banca Empresarial registró al cierre de 2020, registró un saldo de cartera total de \$1.39 billones
- Para los productos de captación, el saldo promedio asciende a \$822,223 millones, mostrando un crecimiento destacado del 76% respecto al año anterior. El producto que más aportó en el aumento de las captaciones fue cuenta de ahorros que alcanzó un crecimiento de 119% del saldo frente al año anterior.



3.1.7 PORTAFOLIO ESPECIAL MONEDA EXTRANJERA

Reforzamos nuestro portafolio de moneda extranjera. Nos convertimos en un jugador importante en la banca de comercio exterior.

Seguimos fortaleciendo nuestro portafolio de moneda extranjera, para ser parte de la cadena del valor de las empresas de todos los sectores económicos que realicen operaciones cambiarias. Conocemos las necesidades de nuestros clientes, identificamos con potencial para profundizar 985 empresas de la Banca Empresarial y 916 en la Banca Agropecuaria.

El modelo de atención y relacionamiento, realizado por los Gerentes de Cuenta la Banca Empresarial y Oficial y la Red de Oficinas, incorpora la gestión del cliente en las etapas de pre-venta, venta y post-venta.

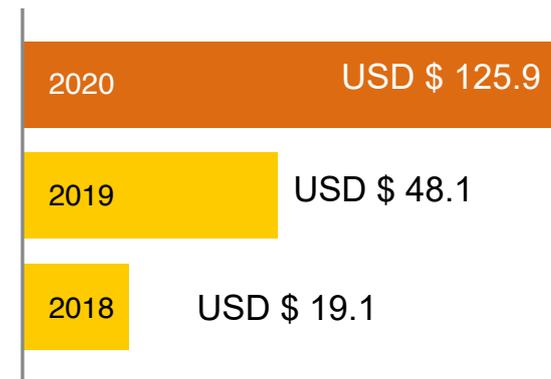
Logros más relevantes en 2020

- Consolidación del modelo de atención como herramienta de planeación, cierre de negocios y servicio postventa.
- Ejecución de la primera financiación, con el Corresponsal Cobank, vinculado en 2019, por un monto de USD 9.7 millones.
- Aumentamos el monto de la línea en dólares con el Corresponsal Cobank pasando de USD 10 millones a USD 20 millones.
- Creación del nuevo producto de capital de trabajo en dólares
- Fondeo posterior con el fin de dar reciprocidad a nuestros corresponsales cumpliendo con los tiempos de desembolso exigidos por nuestros clientes.

En 2021, esperamos desarrollar entre otros temas la asignación de FTP específica para recursos propios en Moneda Extranjera, definir márgenes por segmento, realizar ajuste de la TRM Proyectada, Implementar la reciprocidad a Bancos corresponsales y proveedores de fondeo, así como, la gestión de activos y pasivos en moneda extranjera.

Los resultados han sido positivos, se registró un crecimiento en el monto de los desembolsos del 161.3% al pasar de USD \$48.1 millones desembolsados en 2019 a USD \$125.7 millones en 2020. De igual manera, el número de operaciones creció en 147.5% pasando de 141 operaciones en 2019 a 322 en 2020. El saldo de la cartera de nuestro portafolio de moneda extranjera creció en 158.8% alcanzando los USD \$41.1 millones.

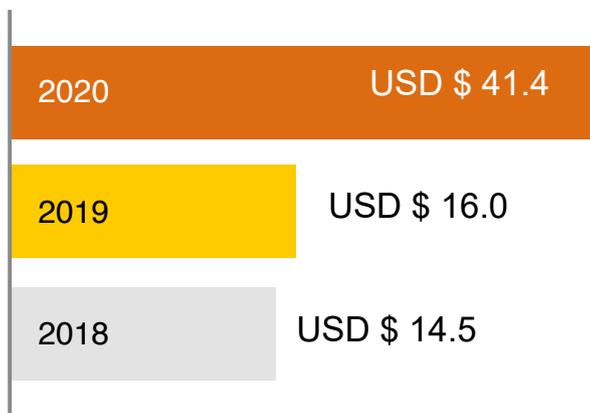
Gráfica 18
Monto desembolsos
Cifras en millones de dolares



Gráfica 19
Operaciones realizadas en Comercio Exterior
 Datos de número de operaciones



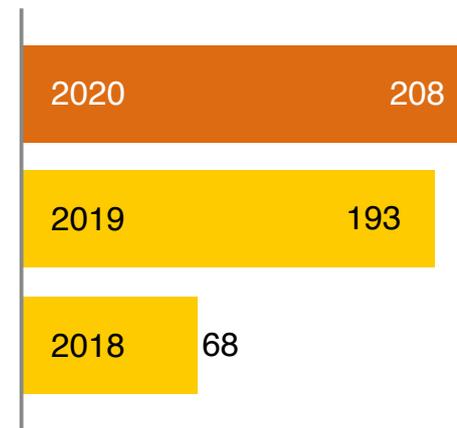
Gráfica 20
Saldo de Cartera de Comercio Exterior
 Cifras en millones de dólares



Los cupos de crédito en moneda extranjera aprobados muestran un crecimiento del 7%, pasando de 193 clientes con cupo en 2019 a 208

clientes con cupo en 2020, entre clientes de la Banca Empresarial, Oficial y Agropecuaria

Gráfica 21
Cupos aprobados en Moneda Exterior
 Datos en número de cupos



En comisionables (mensaje Swift y comisión de apertura) el crecimiento anual es de 54.2%

Gráfica 22
Comisionables (mensaje swift y comisión apertura)
 Cifras en millones de pesos



3.1.8 PORTAFOLIO ESPECIAL: TESORERÍA

Adoptamos un nuevo modelo de tesorería, acorde con las tendencias para ser más competitivos

Al cierre de diciembre de 2020 se generaron unos ingresos consolidados de \$554 mil millones en el portafolio de inversiones, los cuales se encuentran distribuidos en \$427 mil millones del portafolio a Costo Amortizado (\$2 mil millones de sobre ejecución); y \$127 mil millones en Valor Razonable (\$57 mil millones de sobre ejecución), generando una rentabilidad del 5.12% consolidado y 5.82% y 3.65% respectivamente por portafolio.

Estos resultados son consecuencia de una muy buena gestión de los administradores de los recursos, al desagregarlo por Libro Bancario, especializando la gestión estructural y de liquidez del Banco y el Libro de Tesorería especializado en la gestión del riesgo de tasa de interés y del riesgo de tasa de cambio; con este modelo, al mes de diciembre se obtuvieron unos ingresos netos de FTP de \$252 mil millones con un margen neto de 2.33% discriminados en \$235 mil millones del Libro Bancario y un margen del 2.30% y con respecto al Libro de Tesorería, ingresos de \$19 mil millones y un margen de 1.97%, la contribución en el margen neto de la mesa de tasa local es \$12 mil millones, la mesa de tasa extranjera de \$5 mil millones y de la mesa balance y liquidez de \$15 mil millones.

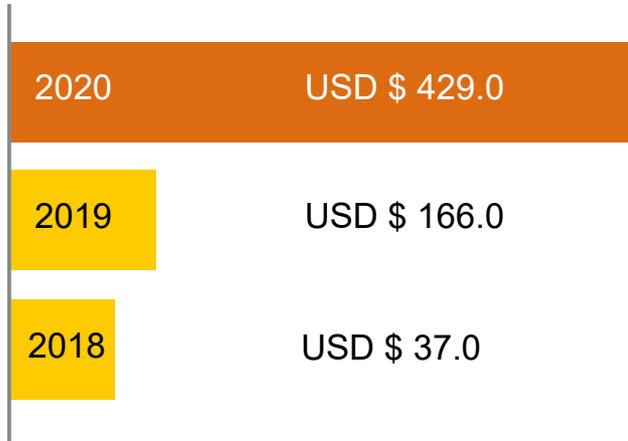
Logros más relevantes en 2020

- Garantizamos los servicios a los clientes a nivel nacional, pese a las condiciones originadas por la emergencia sanitaria del COVID-19.
- Ocupamos el 10° Puesto como miembros del Programa de Creadores de Mercado del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP).
- Formamos parte del Programa de Futuros de TES de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) ocupando la posición número 5°.
- Participamos del Esquema de Formación del IBR.
- Logramos el primer puesto en los Premios Análisis de Investigaciones Económicas AIE en la categoría de la mejor área de Investigaciones Económicas Pronósticos puntuales Agregados macroeconómicos y Renta Fija.

Durante el 2020, con nuestro producto de compra y venta de divisas operado a través de la Mesa de Distribución, crecimos en el número de clientes atendidos, pasando de 180 a 304 en 2020, realizamos 3,010 operaciones por USD\$ 429 millones, mostrando un crecimiento anual de 197.1% y de 158.4% respectivamente, que llevaron a obtener ingresos por \$2,669 millones. El 84.2% de estas operaciones fueron realizadas con clientes de la Banca Agropecuaria.

Gráfica 23
Compra y venta de divisas

Cifras en millones de dólares



Gráfica 24
Clientes gestionados en compra y venta de divisas

Número de clientes



Gráfica 25
Número de operaciones de divisas gestionadas

Cifras en número de operaciones



Durante 2020, realizamos 80 operaciones de *forward* para 16 clientes por valor de USD19.3 millones, que generaron ingresos de 45.8 millones, un crecimiento de 137% respecto al año 2019. La mesa de tasa local generó ingresos netos por \$11,856 millones y la de tasa extranjera \$12,392 millones.



3.1.9 PORTAFOLIO ESPECIAL: *CASH MANAGEMENT*

Afianzamos nuestro modelo de administración de flujo de efectivo empresarial

Nuestro modelo de atención especializada y personalizada liderado por Consultores *Cash Management* (expertos de producto) asesora y provee a los clientes de un portafolio integral de servicios transaccionales, estructurados a su medida. La gestión en 2019 estuvo focalizada en clientes empresariales y oficiales permitiendo realizar la vinculación, retención y potencialización de clientes.

Durante 2020, pese a las dificultades derivadas de la coyuntura sanitaria, nuestro equipo de Cash Management amplió la base de clientes con convenio pertenecientes a las Bancas Empresarial y Oficial finalizando con éxito 358 negociaciones

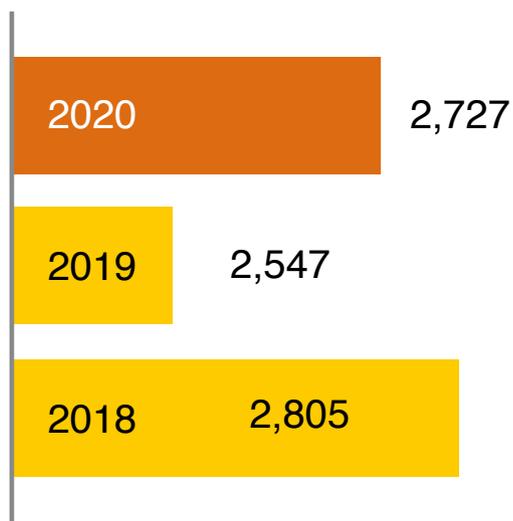
Logros más relevantes en 2020

- Identificamos convenios con rentabilidad inferior a la esperada que permite alertar sobre la necesidad de renegociación del mismo.
- Actualizamos la Implementación de la herramienta de Valoración Financiera de Soluciones Cash Management que ampliará la autonomía del Consultor Cash en el proceso de valoración financiera, lo que deriva en mayor velocidad en el cierre de negocios.
- Implementamos el piloto de “evaluación ajustada de compromisos de reciprocidad de los convenios Cash Management” que busca incrementar los ingresos comisionables por concepto de comisiones por incumplimiento, mediante el seguimiento en la evaluación de los compromisos, evaluando que la exigencia de reciprocidad sea proporcional a la transaccionalidad del cliente, y considere la remuneración pagada por intereses y la tarifa plena de cada convenio.
- Fortalecimos el portafolio de productos y servicios de cash Management, incrementando las opciones de servicio para nuestros clientes y usuarios, lo cual facilita su vinculación, profundización y retención mediante la implementación de: Pagos Mixtos, el desarrollo tecnológico para permitir recibir el

recaudo en dos o más medios de pago y recaudo múltiple de un mismo convenio y Mensajería *Swift*, un canal de pagos y rechazos.

- En 2021, estimamos tener implementada la iniciativa de recaudo a través de Web Service.

Gráfica 26
Número de convenios de Cash Management
 Cifras en número de convenios



3.2 CANALES DE ATENCIÓN

102-4 / 203-1 / FS 13

Presencia en el país PUNTOS DE CONTACTO PRESENCIAL

Contamos con 788 oficinas, 9,592 corresponsales bancarios incluyendo los 97 puntos Banco Agrario más Cerca, para garantizar accesibilidad, disponibilidad y facilidad a nuestros clientes en el uso de los canales de atención, lo cual nos permite estar presentes en 1,085 municipios, alcanzando una cobertura geográfica del 98.5%.



Gráfica 27
Número de canales de atención

Oficinas

Cifras en número de oficinas



Puntos Banco Agrario más cerca

Cifras en número de puntos



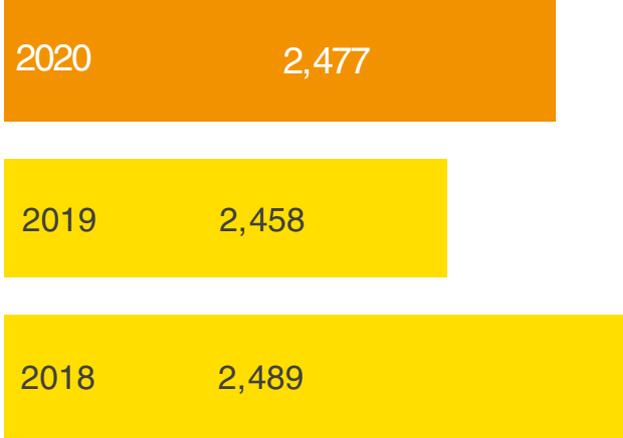
Corresponsales bancarios

Cifras en número de corresponsales



Cajeros automáticos

Cifras en número de cajeros



3.2.1 CANALES PRESENCIALES

Canales de atención que promueven la inclusión financiera. Realizamos inversiones en infraestructura física por \$5,476 millones que nos ayudan a prestar un mejor servicio.

Oficinas

Durante 2020, pusimos en operación la oficina de Guayabetal con una inversión de \$393 millones, y se contrataron 2 procesos de obra adicionales por \$890 millones para las nuevas oficinas en Amalfi y San Juan de Urabá que se abrirán en el año 2021. Realizamos 6 traslados de sedes y están en proceso otros 3, todos ellos con una inversión de \$3,198 millones y mejoramos las condiciones físicas de 5 oficinas, 2 de ellas ya culminadas en 2020, procesos realizados por \$1,345 millones.

La oficina de Guayabetal, que atiende 24 veredas, la inspección de Tunque y la población urbana del municipio, cuenta con potencial agrícola concentrado en sus 4,088 habitantes de la ruralidad dedicado principalmente al cultivo del café.

Adecuamos 59 baños para personas con discapacidad, con una inversión de \$827 millones, completando así el plan de adecuación de 405 baños por \$4,709 millones que reúnen estas características.

De forma complementaria, con el fin de dotar a las oficinas con todos los elementos necesarios para brindar un servicio de calidad, realizamos inversiones por \$17,501 millones en equipos de aire acondicionado,

plantas eléctricas, reguladores. En temas de seguridad, implementamos un sistema de exclusamiento para mejorar el funcionamiento de los cofres.

Con nuestro modelo de puntos Banco Agrario más cerca, hacemos presencia en el 73.5% de las plazas rurales y rurales dispersas, fortaleciendo nuestra cobertura en municipios que no tenían presencia de ninguna entidad financiera.

Utilización de canales para la atención de programas de Gobierno

Ampliamos nuestros canales para fortalecer nuestra presencia en los municipios del país

Apoyando la estrategia de dispersión de subsidios otorgado por el Gobierno nacional hemos logrado, a través del canal de cajeros automáticos, realizamos más de 8.6 millones de transacciones de los programas de Familias en Acción y Jóvenes en Acción de enero a noviembre de 2020.

A través de nuestros Corresponsales Bancarios, logramos la dispersión de más de 2.4 millones de pagos a beneficiarios en más de 1,077 plazas a nivel nacional de programas de ayuda como Familias en Acción, Jóvenes en Acción, Ingreso Solidario, Unidad de Víctimas y Familias en su Tierra. Labor que fue posible, gracias al crecimiento en los puntos de corresponsalía bancaria que pasaron de 7,840 en 2019 a 9,592 en 2020, habilitados y disponibles para que los beneficiarios puedan acceder de manera más sencilla a los subsidios.

Corresponsales Bancarios

Durante 2020, se atendieron a través de este canal, 10.2 millones de transacciones, en relación con el valor transaccional se obtuvo un crecimiento del 36.4%, al pasar de \$2.5 billones en 2019 a \$3.4 billones en 2020.

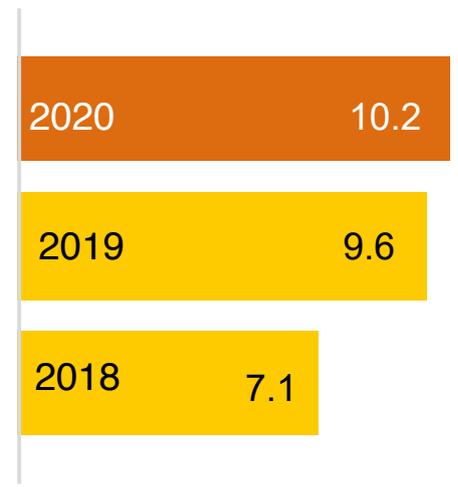
Con nuestros corresponsales propios denominados “Banco Agrario más Cerca” cubrimos el 73.5% de las plazas catalogadas como rurales y rurales dispersas.

Infografía 9
Red de Corresponsales Bancarios



Gráfica 28

Número de transacciones en Corresponsales Bancarios
Cifras en millones



Gráfica 29

Valor de las transacciones en Corresponsales Bancarios
Cifras en billones



Fomentamos la cultura digital en nuestros clientes

Procurando minimizar la presencia física de adultos mayores en nuestras oficinas, y promover las medidas de autocuidado ante la situación de emergencia sanitaria que se vive, entregamos a domicilio tarjetas débito a pensionados y beneficiarios de Programas Sociales del Gobierno.

Del total de tarjetas débito y crédito activas (2,793,714), el 32.2% es decir 919,551 cuentan ya con la tecnología Contactless.

Nuevos servicios transaccionales que aporten a la digitalización de la Banca.

Cajeros Automáticos

Instalamos 2 nuevos cajeros automáticos en la red de oficinas del Banco que aún no contaban con este servicio, llegando a 804 cajeros, para una cobertura de 742 municipios, siendo en 433 de ellos el único cajero automático instalado por parte de cualquier entidad financiera, y aumentamos a 1,667 los puntos de la Red Verde de Servibanca. Con ello el total de cajeros automáticos pasó de 2,458 en 2019 a 2,477 en 2020.

Continuamos con el plan de actualización de los cajeros automáticos con la última tecnología, reemplazamos 58 cajeros, que sumados a los 189 de 2019, son ya 247 oficinas con nuevos dispositivos que mejoran la calidad y disponibilidad en los servicios prestados a nuestros clientes que utilizan este canal.

A través de este canal, en 2020, se realizaron 30.8 millones de transacciones.

Gráfica 30

Número de transacciones en Cajeros Automáticos

Cifras en millones



Gráfica 31

Valor de las transacciones en Cajeros Automáticos

Cifras en billones



3.2.2 CANALES VIRTUALES

Nuestros canales virtuales fomentan la penetración de la banca digital y electrónica en la población rural

Acorde con el uso de nuevas tecnologías, para mejorar los índices de derivación transaccional y descongestión de oficinas, continuamos profundizando los servicios ofrecidos a nuestros clientes.

El cambio de hábitos en la forma de hacer transacciones financieras, marcada aún más por el confinamiento originado por la presencia del COVID-19, ha acelerado la conversión digital de los clientes. Hoy, el 70.5% de total de las transacciones que realizan nuestros clientes se hacen a través de los canales digitales o alternos del Banco, mientras que el año anterior este porcentaje era del 67.7%.

Lanzamos Movicuenta para promover la bancarización

Bajo la premisa de ofrecer servicios y productos digitales a nuestros clientes, lanzamos nuestra cuenta de ahorros 100% digital "Movicuenta", un producto que le permite a nuestros clientes desde un teléfono móvil vincularse al Banco a través de una cuenta de ahorros sin necesidad de firmar papeles o realizar el trámite presencial en alguna oficina bancaria. Dentro de los beneficios principales de la cuenta podemos enunciar que no requiere monto de apertura, está exenta del gravamen a los movimientos financieros, no genera cobros por la utilización de canales del Banco y no tiene cuota de manejo.

Adicionalmente, ofrecemos a nuestros clientes todas las transacciones habilitadas para los canales virtuales (consultas, transferencias propias e interbancarias, pagos de productos, PSE, retiros, servicios públicos, etc.)

A diez meses de su lanzamiento, contábamos con más de 306 mil clientes con este producto, quienes han utilizado los canales del Banco en más de 773 municipios y han realizado operaciones por \$471 mil millones.

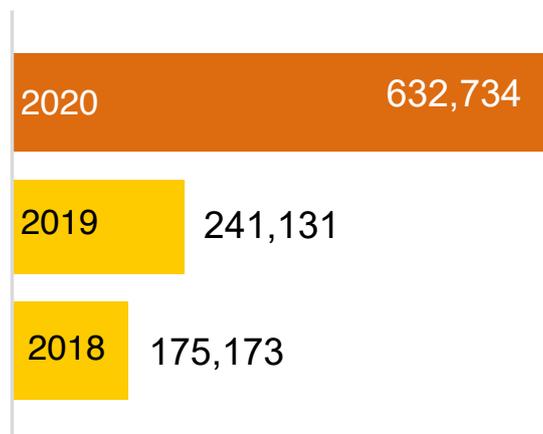
Banca Virtual

Hemos dispuesto para nuestros clientes el canal banca virtual, que les permite tener acceso al Banco de forma virtual para realizar todo tipo de transacciones con altos estándares de seguridad y oportunidad desde sus hogares o sitios de trabajo. En el último año este canal ha tenido un crecimiento del 162% en el número de clientes inscritos, alcanzando 632 mil.

Se realizaron 42.5 millones de transacciones, mostrando un crecimiento de 13% frente al año anterior.

Fortalecimos la seguridad del portal *Web* transaccional para la administración de los Depósitos Judiciales, con el fin de facilitar la interacción de los jueces y entes coactivos, implementando la funcionalidad de *Token* que ofrece control adicional y efectivo para mayor seguridad de las operaciones.

Gráfica 32
Número de clientes inscritos en la Nueva Banca Virtual
 Cifras en miles de clientes inscritos



Gráfica 33
Número de transacciones en Banca Virtual
 Cifras en millones de transacciones



CON MOVICUENTA
 EL CELULAR DE NUESTROS CLIENTES SE CONVIERTE EN SU BILLETERA

Productores del campo, amas de casa, estudiantes, empleados, independientes, personas naturales con establecimientos comerciales y fuerzas militares, ya pueden abrir su cuenta de ahorros desde su celular para recibir y enviar dinero fácil y rápido.

RETIROS SIN COSTO
 en cajeros de nuestras oficinas y corresponsales Banco Agrario

SIN CUOTA DE MANEJO
 el primer día de apertura

SALDO DISPONIBLE
 máximo de ocho salarios mínimos

ESTÁ EXENTA DEL 4X1000 (DSE)

RETIROS AL MES
 de tres salarios mínimos

EL DINERO ESTÁ PROTEGIDO
 con el seguro Fogafin

PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE MOVICUENTA INGRESA AQUÍ

El campo es de todos [#BancoAgrarioAvanza](#)

Banco Agrario de Colombia

Banca Móvil

El canal de Banca Móvil permite fomentar la penetración de la banca digital y electrónica en la población rural.

Con la aplicación “Banco Agrario App”, que se puede descargar de forma gratuita desde App Store y Google Play, nuestros clientes pueden

hacer consultas y retiros desde su celular smartphone o Tablet. El canal contaba a diciembre de 2020 con 484 mil clientes registrados, presentando un crecimiento del 175% en el volumen de transacciones al pasar de 3,2 millones en 2019 a 8.8 millones en 2020.

Gráfica 34
Número de clientes registrados en Banca Móvil

Cifras en miles de clientes



Gráfica 35
Número de transacciones en Banca Móvil

Cifras en millones de transacciones



Canal telefónico

A través del canal Contacto Banagrario recibimos 4.7 millones de llamadas, siendo la consulta de saldos y movimientos las más recurrentes, con niveles de servicio y de atención del 73%, y 88% respectivamente. El tiempo promedio de duración de cada llamada fue de 5:01 minutos.

3.2.3 CANALES DE COMUNICACIÓN

Fortaleciendo el relacionamiento con nuestros clientes

Eventos

La estrategia de promoción de la oferta de valor de la Entidad, relacionamiento con clientes y apoyo comercial a las diferentes Bancas permitió la participación del Banco en 216 eventos virtuales y presenciales, entre ferias, congresos, seminarios, patrocinios y eventos de clientes propios destacándose: la realización de 21 eventos de relacionamiento con Alcaldes y Gobernadores, quienes son nuestros clientes de la Banca Oficial y la firmas de los convenios entre el Banco Agrario y la Cámara de Comercio de Ibagué y Fenavi.

Realizamos el evento virtual “Pasión & Motivación”, orientado a fortalecer el liderazgo y trabajo en equipo de las fuerzas comerciales de las Vicepresidencias de Banca Agropecuaria y Empresarial y Oficial.

Inauguramos la oficina del Banco Agrario en el municipio de Guayabetal, y una planta de cacao de un cliente en Bogotá, en convenio con Fedecacao.

Adicionalmente, con el fin de apoyar las colocaciones del crédito para Sistemas Silvopatoriles, realizamos múltiples eventos comerciales en diferentes municipios.

A lo largo del año, patrocinamos 123 eventos presenciales y virtuales en todo el país, organizados por gremios agropecuarios

y/o entidades aliadas y realizamos 42 microferias en todo el país, eventos de carácter comercial donde se ofrecieron los productos y servicios del Banco Agrario.

A través de la Vuelta del Progreso recorrimos 8 municipios (Fosca, Gutiérrez, Cáqueza, Une, Choachí, Fomeque, Quetame y Fusagasugá), para promocionar los productos y servicios del Banco, fortalecer el relacionamiento con clientes de la Banca Oficial y realizar actividades de educación financiera para niños y adultos

Redes sociales

En 2020, consolidamos una comunidad virtual de 461,299 seguidores en todas nuestras redes sociales, y un 27% más frente a los seguidores obtenidos al cierre del 2019. Estos resultados nos permiten:

- Seguir a la vanguardia en el entorno digital ocupando el 2° lugar entre los bancos nacionales con mayores seguidores en Twitter (103,704 seguidores).
- Estar en el 7° lugar del Top 10 de los bancos nacionales con mayor presencia en Facebook (339,182 seguidores) al cierre del año y continuamos siendo la entidad aliada al Ministerio de Agricultura con mayor número de seguidores.
- En enero de 2020, lanzamos nuestra cuenta oficial de Instagram y al cierre del año contamos con 18,413 seguidores ubicándonos en el 6° lugar del Top 10 de los bancos naciones con mayor presencia en esta red social.

Otras Campañas

- Nuestra estrategia de comunicación, nos consolidó en la posición número 11 del ranking Anual Awareness de Posicionamiento de Marca en ciudades principales de bancos con mejor posicionamiento del sector con un 54.3% de conocimiento de la marca.
- Ejecutamos la campaña “Solicita tu crédito por internet” dirigida a clientes personas natural de las bancas Personas, Agropecuaria y Microfinanzas con el objetivo de incentivar la solicitud de créditos a través del sitio *web* corporativo. La divulgación se realizó a través de *mail*, mensajes de texto, redes sociales y el sitio *web* corporativo.
- Lanzamos múltiples campañas de comunicación en alianza con los gremios más importantes del sector agropecuario como la Federación Nacional de Cafeteros, Fenavi, Fedecacaco, Fedepanela, Fedegán, entre otros. El objetivo fue dar a conocer las características y beneficios de las líneas especiales de crédito que ofrece el Banco para cada una de las agremiaciones. La divulgación se realizó a través de *mails*, mensajes de texto, redes sociales, sitio *web* corporativo, y radio y prensa regional, entre otros medios.
- Desarrollamos la campaña “Te damos la mano con el pago de cesantías” para posicionar al Banco Agrario como la mejor alternativa de financiación para el pago de cesantías. El objetivo fue impactar a empresas clientes actuales y potenciales del Banco Agrario, pertenecientes a las bancas Empresarial, Oficial y Agropecuaria, a través de medios digitales como *mail* y mensajes de texto, y prensa especializada.

- Como ayuda a los consumidores financieros en San Andrés y Providencia afectados por el huracán Iota, lanzamos una campaña especial a través de redes sociales y el sitio *web* corporativo, para suministrar información sobre los alivios ofrecidos a la población afectada, gestión que contó con el apoyo del presidente del Banco Agrario, Francisco Mejía Sendoya.

3.3 SERVICIO DE CALIDAD

3.3.1 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES

El nivel de satisfacción general de los clientes, continuó siendo favorable, manteniendo una calificación de 4.7 sobre una escala de 5.0, en la medición realizada a través de encuestas presenciales y telefónicas, las calificaciones otorgadas por los clientes de las Bancas Agropecuaria (4.8), y Oficial (4.4) aumentaron 1 y 4 puntos respectivamente. En las Bancas de Microfinanzas (4.8) y de Personas (4.6) el resultado se mantiene igual respecto al año 2019. Pese a que en la Banca Empresarial disminuyó en dos puntos, la calificación de la satisfacción sigue siendo positiva.

En cuanto al nivel de recomendación de los clientes (NPS) el Banco obtuvo un nivel de 62% aumentando en 2 puntos con respecto al año anterior.

El Banco Agrario consolida sus indicadores de desempeño claves: nivel de satisfacción y nivel de recomendación de los clientes en niveles muy destacados, apalancados principalmente en la Banca Agropecuaria, Oficial y Empresarial que cierran brechas en la prestación del servicio vs 2019. Por regionales: Cafetera, Costa, Occidente y Oriente fueron las de mayor aporte en la construcción del indicador.

Las principales razones de satisfacción de los clientes tienen que ver con el buen servicio prestado y el ofrecimiento de productos que responden a sus necesidades.



De forma complementaria, en la medición cualitativa sobre la calidad del servicio prestado a nuestros clientes, donde se evalúan atributos de servicio como actitud, calidad y oportunidad, se obtuvo, una calificación del 69%. El comportamiento de nuestros colaboradores refleja el compromiso con el cliente, dada su actitud y escucha durante la atención

3.3.2 GESTIÓN DEL SERVICIO

Queremos a través del servicio que ofrecemos, ser cada día más competitivos, tener mayor y mejor comunicación con nuestros clientes, promoviendo relaciones financieras duraderas y rentables. Para ello, tenemos a disposición de nuestros clientes y/o usuarios, diversos canales para que puedan efectuar sus solicitudes o nos retroalimenten sobre la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios:

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

En 2020, recibimos 93,680 contactos de los consumidores financieros, sobre requerimientos y dimos retroalimentación sobre los productos y servicios, los cuales fueron atendidos con un indicador de oportunidad del 95%.

3.4 PROCESOS DE APOYO A LA GESTIÓN CON LOS CLIENTES

410-1

Gestionamos diferentes iniciativas encaminadas a mejorar la oferta de valor del portafolio de productos y servicios del Banco con el objetivo de generar competitividad, prestar un mejor servicio y apoyar la labor comercial de las metas corporativas propuestas por la Entidad.

- **Compra de cartera no agropecuaria:** Destinada para comprar cualquier línea de crédito de recursos propios de la entidad financiera o de redescuento a las personas naturales y jurídicas de todos los sectores, eliminando así la limitación de comprar únicamente cartera agropecuaria (capital de trabajo e inversión). Volumen de desembolsos de compra de cartera no agropecuaria de julio (fecha de implementación) al 31 de diciembre del 2020 por \$1,605 millones en 9 operaciones.
- **Mejoras Cupo rotativo Agropecuario:** Cupo de Crédito que puede ser utilizado mediante desembolso total o parcial realizando un abono a la cuenta corriente o de ahorros, el cual previamente estaba dirigido a mediano y gran productor y a partir de agosto del 2020 permite el acceso a los pequeños productores. El volumen de desembolsos de agosto (fecha de implementación) al 31 de diciembre del 2020 realizados por pequeños productores alcanzó \$5,180 millones en 324 operaciones.

- **Compra de Cartera de Microfinanzas:** Es una nueva línea de Microfinanzas, que permite comprar una o varias obligaciones financieras como deudor principal, con otros bancos o entidades vigiladas por la Supersolidaria para consolidarlas en una sola con el BAC, mejorando el flujo de caja del cliente con un mayor plazo y tasa preferencial. A 31 de diciembre se registró una operación desembolsada por valor de \$18.5 millones.
- **Línea Cannabis:** Financiación de la Agroindustria del cannabis en toda la cadena de producción desde la preparación del terreno, siembra, sostenimiento y cosecha, adicional a la maquinaria, infraestructura e implementos en apoyo a la producción, por medio de recursos Finagro y recursos propios. A 31 de diciembre se desembolsaron dos operaciones por valor de \$8,500 millones.
- **Rediseño créditos de Libranza:** Es un producto de consumo de libre destinación y compra de cartera, dirigido a empleados y pensionados, con las cuales se tenga definido el esquema de administración de los descuentos por nómina. Se hicieron mejoras en cuanto a perfil de clientes, aumento de plazos y tasas diferenciales por sectores. Cifras al 31 de Dic 2020. Desembolsos: \$536,622 millones en 26,040 operaciones y Saldo cartera: \$852,862 millones.
- **Cupo virtual Empresarial:** Crédito Rotativo destinado a financiar capital de trabajo. Puede ser utilizado mediante desembolso total o parcial desde la Banca Virtual, y cada pago efectuado realiza liberación de cupo hasta el monto del crédito inicialmente aprobado.
El objetivo es brindar un producto digital que responda a las necesidades de los cliente en cuanto a agilidad, liquidez

inmediata, optimización de procesos, autogestión en línea y reducción de costos.

Productos de captación y medios de pago

- **Movicuentas:** Producto de ahorro digital para personas naturales sin necesidad de aportar documentación, cuya apertura se realiza a través de Banco Agrario App (*smartphone*). A corte de diciembre del 2020 se habían creado 306 mil cuentas.
- **Campaña de Grandes ahorradores:** campaña que busca incentivar el ahorro de nuestros clientes a través del mantenimiento de saldo en las diferentes cuentas de ahorro y corriente manejadas por el Banco. En el 2020, se entregó un valor de \$512 millones en premios, beneficiando a 1610 clientes. Actualmente existe una campaña en curso con 2,048 clientes inscritos, participando por una bolsa de premios de \$627.8 millones.
Se implementaron las siguientes Cuentas Maestras, ampliando el portafolio con relación a las soluciones de ahorro para la Banca Oficial:
- **Cuenta Maestra Desahorro Fonpet:** dirigida a gobernaciones, alcaldías, entes territoriales y en general a los Órganos del sistema, con el objeto de manejar de forma exclusiva los recursos del Sistema General de Regalías que sobrepasen el cubrimiento del pasivo pensional territorial, destinados a la financiación de proyectos de inversión que tengan como objeto la implementación del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, incluyendo la financiación de proyectos destinados a la reparación integral a víctimas.



- **Cuenta Maestra Cofinanciación:** dirigida a Fondos Locales de Salud en Departamentos y Distritos, con el objeto de manejar de forma exclusiva los recursos girados por la Nación para el saneamiento por concepto de servicios y tecnologías no financiados (anteriormente no POS), luego de que la entidad territorial requiera cofinanciación al Gobierno considerando los términos dispuestos en el Decreto 2154 de noviembre 28 de 2019.
Al 31 de diciembre, se registraban 10,923 cuentas por \$ 1.39 billones en saldo promedio. Asimismo, se dió inicio a la implementación de la siguiente cuenta maestra con componente tecnológico ampliando el portafolio con relación a las soluciones de ahorro para la Banca Agropecuaria:
- **Cuenta Maestra ICBF:** dirigida a operadores personas naturales o jurídicas prestadores de servicios para el Instituto Colombiana de Bienestar Familiar (ICBF) con contratos superior a 500 SMMLV, con el objeto de manejar de forma exclusiva los recursos del Presupuesto General de la Nación para servicios de atención del ICBF Hogares, Primera Infancia Niñez y Adolescencia entre otros, permitiendo el monitoreo y seguimiento de los recursos girados a favor de los prestadores de servicios. Para las tarjeta débito y crédito, y adquirencia se trabajó con énfasis en: el posicionamiento de la Tarjeta Agroinsumos y nuevos métodos de pago.
- **Actualización Perfil de cliente Tarjeta Agroinsumos:** tarjeta de crédito diseñada para Financiar la compra de insumos agrícolas y equipos en almacenes especializados o de gremios. Se hicieron mejoras en cuanto a perfil de clientes y cambios de topes en cupo. Al 30 de diciembre de 2020. habian 242,503 tarjetas activas con un saldo de \$94,000 millones.

- **QR – Tarjeta Débito:** permite realizar pagos a través de códigos QR por medio de la App del Banco Agrario.

3.4.1. ANÁLISIS Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS

Implementamos un piloto de pagaré desmaterializado para operaciones de microcrédito con recursos propios hasta por valor del desembolso de **7,5 SMMLV**, y desarrollamos un punto virtual en la página web del Banco para recibir pagos de Finagro y en el Fondo Nacional de Garantía (FNG).

Aumentamos la capacidad mensual para realizar operaciones de desembolso pasando de 1,400 a 1,900.

A raíz de la contingencia por el COVID-19, implementamos un buzón para el procesamiento de cartas de aprobación del proceso de crédito y normalización.

Con la implementación de un robot en la etapa de creación de tramites de normalización para operaciones tipo E y M, se aumentó considerablemente el volumen de operaciones creadas, pasando de 10 mil en 2019 a 90 mil en 2020.

Implementación de tablero de control de productividad en las etapas de análisis, validez jurídica, desembolsos y normalización, para mejorar el seguimiento mejorando la oportunidad en la atención de los créditos.

A través de seguimiento con los Centros de Servicio Compartido se logró la disminución de inconsistencias por marcación y desmarcación en CIFIN, pasando de un promedio/mes de 1,000 inconsistencias en 2019 a 350 en 2020.

Rediseño del procedimiento de entrega de tarjeta debito en las oficinas, disminuyendo el tiempo de atención al cliente de 30 a 15 minutos.

Implementación del registro de novedades sobre operaciones de cartera, que permite hacer un seguimiento y trazabilidad de 1,800 novedades al mes, generando oportunidad de respuesta para el cliente interno y externo.

Implementación de mecanismos de contingencia por la emergencia generada por el COVID-19, para la atención de operaciones débito y SEBRA sin presencia del cliente, para clientes empresariales y oficiales.

3.4.2 CIBERSEGURIDAD

- Identificamos y atendimos 2,260 eventos de ciberseguridad y gestionamos otros 79 eventos que permitieron anticipar la aplicación de medidas frente a posibles ataques a los que se vería expuesto la Entidad.
- Identificación e inhabilitamos 6 sitios que intentaron suplantar los portales legítimos del Banco evitando que los mismos fueran utilizados para capturar información sensible de nuestros clientes.

- Migración de la plataforma de monitoreo del Banco: realizamos la actualización y migración de las herramientas de monitoreo de disponibilidad de los servicios tecnológicos, configurando mapas de servicio para los componentes que soportan la Banca Virtual, Depósitos Judiciales, Moviagro, Correo Electrónico y Canales Electrónicos y se crearon tableros de control, que permiten visualizar el estado de los servicios, los cuales facilitan la toma de decisiones para los administradores de las plataformas tecnológicas del Banco

3.4.3 SEGURIDAD Y GOBIERNO DE DATOS

Construimos el glosario de negocio para el Gobierno de Datos del Banco, realizando definiciones como la estructura de atención, responsabilidad de los DataStewar y Data Owner, políticas y directriz. Desarrollamos sesiones de formación para interiorizar la importancia del gobierno en la operación, y gestionamos el número de clientes con autorización para el tratamiento de datos personales llegando a 92.52%.

3.4.4 SEGURIDAD BANCARIA

- Logramos un aumento en la recuperación del 18% en fraude virtual, pasando del 57 % con un fraude recuperado de \$1,455 millones en el 2019 a \$4,146 millones en 2020 a corte 31 de diciembre.
- En línea con la evolución del fraude, se realizó trabajo focalizado con ACH pasando de 188 reglas de industria en el 2019 a 322 reglas de industria y 32 propias en el 2020.
- Se evitó una pérdida total de \$1,542 millones en preautorización PSE en el 2020, frente a \$769 millones en 2019, reflejando



así una mejora significativa en la tendencia de disminución de fraude en el canal virtual.

- Se diseñó e implementó un nuevo Modelo Analítico Predictivo, el cual identifica la probabilidad de fraude de las intenciones de crédito, adicionalmente pasamos de tener 78 reglas de negocio en el 2019 a 86 reglas de negocio en el 2020, las cuales califican la totalidad de tramites de crédito radicados de forma diaria.
- En conjunto con la Vicepresidencia de Tecnología, programamos e implementamos un algoritmo para la Geolocalización de los predios registrados en las solicitudes de crédito y así lograr identificar posibles alertamientos de fraude.
- Tenemos en funcionamiento una listas restrictivas para personas vinculadas en fraudes, con el fin de evitar su posterior vinculación al Banco, y se implementó un desarrollo para analizar diariamente las aperturas de cuentas (ahorros y corriente), identificando las relacionadas con fraudes en el sector.
- Desarrollamos, junto con la Vicepresidencia de Tecnología y la Gerencia de Canales, el Motor de transacciones no monetarias, el cual se puso en funcionamiento el día 25 de noviembre del 2020.
- Se difundieron 38 campañas de sensibilización por los diferentes canales de comunicación del Banco, realizando recomendaciones de seguridad, en aras de generar una cultura de Prevención.
- Logramos pasar de una tasa de siniestralidad del 0.010% en el 2019, al 0.008% de fraude en crédito en el 2020.
- El 75% de la red de oficinas fue capacitado en verificación de documentos de identidad personal (cedulas de ciudadanía)



y verificación de documentación para estudios y análisis de créditos.

- En coordinación con las autoridades de seguridad del Estado, se logró la captura de 16 personas en flagrancia, cuando pretendían hacer cobros de dineros a través de traslado fraudulentos de Banca Virtual, y/o portando documento falsos, para materializar suplantación de personas.
- Desarrollamos una estrategia a través de capacitaciones, llegando a la Red de Oficinas para dar a conocer el avance, gestión y las políticas de prevención, mitigación e investigación, como también los casos denunciados por el Banco, capturas de internos y externos que han pretendido afectar patrimonialmente al Banco y sus clientes.
- A través de los proveedores de servicios de seguridad se viene impartiendo capacitación a los vigilantes en temas relacionados con Servicio al Cliente, Código Nacional de Policía haciendo énfasis en la convivencia y derechos de la ciudadanía, gestión ambiental y protocolos COVID 19. Actualmente, los proveedores que contratan personal de seguridad, deben capacitar a los funcionarios en misión para el Banco, sobre aspectos relacionados en seguridad integral.
- Con motivo de la pandemia COVID19, los clientes se volcaron a los canales digitales particularmente Banca Virtual, por consiguiente el fraude cibernético aumento, lo cual generó mayor exposición de los clientes presentando un aumento en los clientes defraudados quienes instauraron mayor cantidad de reclamaciones, situación que ameritó mayor cobertura en el número de investigaciones, pasando de 403 en el 2019 a 446 en el 2020 sin embargo se logró optimizar la respuesta en 18

días hábiles promedio, cuando el tiempo habitual es de 30 días hábiles.



3.4.5 BIENES RECIBIDOS EN DACIÓN DE PAGOS

El inventario de los bienes recibidos a diciembre de 2020, es de 105, con la siguiente distribución por Regional

Tabla 10
Inventario de bienes recibidos en dación de pago

REGIONAL	INMUEBLES	COSTO DE RECIBO	VALOR AVALÚO BAC
ANTIOQUIA	7	\$ 899,735,481	\$ 704,696,800
BOGOTA	36	\$ 40,389,580,625	\$ 28,366,576,555
CAFETERA	9	\$ 7,349,489,872	\$ 5,018,001,149
COSTA	23	\$ 6,773,784,735	\$ 5,942,717,148
OCCIDENTE	7	\$ 2,689,197,028	\$ 4,010,357,047
ORIENTE	1	\$ 117,245,235	\$ 145,518,477
SANTANDER	18	\$ 3,764,173,400	\$ 4,987,573,026
SUR	4	\$ 1,220,274,098	\$ 2,617,758,212
TOTAL	105	\$ 63,203,480,474	\$ 51,793,198,414

El estado de gestión de los bienes se muestra en el cuadro a continuación:

Tabla 11
Estado de los bienes recibidos en dación de pago

ESTADO	COSTO DE RECIBO	VALOR AVALÚO 2019	CANTIDAD
ADJUDICACIÓN	\$ 361,768,330	\$ 526,676,000	2
EN PROCESO DE REGISTRO	\$ 1,122,822,683	\$ 1,785,386,292	3
PROCESO DE ESCRITURACIÓN	\$ 4,857,852,144	\$ 3,039,352,774	13
	\$ 6,342,443,157	\$ 5,351,415,066	18
DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 55,086,829,935	\$ 44,816,313,671	80
EN SANEAMIENTO	\$ 1,774,207,382	\$ 1,625,469,677	7
	\$ 56,861,037,317	\$ 46,441,783,348	87
TOTAL	\$ 63,203,480,474	\$ 51,793,198,414	105

Al cierre del año 2020, 18 de estos bienes tienen en curso un proceso de venta, sobre los cuales se están realizando las gestiones para formalizar y dar de baja estos bienes y 7 se encuentran en proceso de saneamiento.

La administración de los bienes requiere de gastos básicos para su correcto funcionamiento, dentro de los cuales están la elaboración de avalúos, pago de impuestos, servicios públicos, en casos puntuales vigilancia. Los gastos ejecutados de enero a diciembre de 2020 se consolidan por regional a continuación:

Tabla 12

Gastos de administración de los bienes recibidos en dación de pago

REGIONAL	GASTOS ACUMULADOS
ANTIOQUIA	\$ 4,379,500
BOGOTA	\$ 415,890,754
CAFETERA	\$ 44,983,083
COSTA	\$ 131,719,065
OCCIDENTE	\$ 28,598,196
ORIENTE	\$ 2,965,650
SANTANDER	\$ 65,139,525
SUR	\$ 10,497,695
TOTAL	\$ 704,173,468

Gestión relevante realizada en 2020

- Durante el segundo semestre del año 2020, se efectuaron cuatro (4) invitaciones para ofertar con los BDRP del Banco. Estas se desarrollaron de la siguiente manera:
 - ▶ La primera oferta identificada como PEBIDP 2020-001 con fecha de apertura 4 de septiembre de 2020, al momento de su cierre no presentó ningún oferente.
 - ▶ La segunda oferta identificada como PEBIDP 2020-002 con fecha de apertura de 23 de septiembre, se cerró el día 2 de octubre, con adjudicación de cuatro inmuebles: Una (1) bodega ubicada en el municipio de Acacias en el cual el Banco es propietario del 63.74%; dos (2) lotes ubicados en el municipio de Cerritos donde el Banco es propietario al 100%; y una (1) finca ubicada en el municipio de Obando donde el Banco es propietario del 9,69%.
 - ▶ La tercera oferta denominada PEBIDP 2020-003 con fecha de inicio 12 de noviembre, el cual se cerró el 20 de noviembre donde no se presentó ningún oferente.
 - ▶ Y la cuarta oferta denominada PEBIDP 2020-004, con fecha de apertura de 04 de diciembre y cierre el día 16 de diciembre, presentándose dos oferentes: uno (1) para la bodega ubicada en la ciudad Tunja, en donde el derecho del Banco corresponde al 12.16%. Este proceso se encuentra pendiente de adjudicación hasta recibir los soportes financieros solicitados, los cuales el oferente se compromete a entregar en el mes de enero de 2021; la otra oferta que se recibió fue para la compra del lote ubicado en el municipio de Puerto Berrio, la adjudicación fue aplazada

por el Banco debido a que se debe verificar la alineación del predio, aclarando que el oferente cumple con todas las condiciones para la adjudicación. En enero de 2021 la Regional Cafetera procederá al inicio del proceso de verificación de linderos.

- Finalizó la revisión de 79 avalúos realizados con la empresa TF auditores y asesores (76 inmuebles, 2 acciones y 1 buseta)

- Adicionalmente, se elaboraron 100 fichas de inmuebles BRDP con el fin de contar con una herramienta de análisis para la respectiva publicación de los bienes a ofertar o para culminar los procesos de adjudicación.
- El estado de pago de las adjudicaciones de BRDP a diciembre del 2020, es el siguiente:

Tabla 13
Estado de pago de las adjudicaciones de los bienes recibidos en dación de pago

NOMBRE INMUEBLE	VALOR VENTA	% DE VENTA SOBRE VALOR DE AVALÚO	MONTO PAGADO	% PAGO	FECHA FIRMA PROMESA COMPRAVENTA	FECHA PROYECTADA DE ESCRITURACIÓN
Bodega Acacias 63.74%	\$ 569.875.814	85	\$ 113.975.163	20%	15/12/2020	8/02/2021
Lotes 5 y 7 Cerritos	\$ 447.674.600	85	\$ 89.534.920	20%	18/11/2020	21/02/2021
Finca el Mandarino 9.69%	\$ 14.600.149	100	\$ 14.600.149	100%		15/02/2021
TOTAL	\$ 1.032.150.563		\$ 218.110.232			

En cuanto a la situación de la negociación de los lotes del Bordo Cauca, El Banco y el Ministerio de Defensa Nacional firmaron el 15 de octubre el Convenio Interadministrativo No. 314 con el fin de materializar la intención de la adquisición de los predios del Bordo Cauca por valor de \$1.717 M de pesos correspondientes al 70% del valor del avalúo comercial de lotes; estos inmuebles se

publicaron en las ofertas de venta del año 2019 001, 002, 003 y 004, y en el año 2020 en la 001.

Para estos predios se han realizado por parte del Ministerio de Defensa Nacional levantamientos topográficos con el fin de dirimir las diferencias de áreas encontradas en los análisis prediales y

la elaboración de la minuta de la escritura donde se pactarán las fechas de escrituración y pago.

- De otra parte, se adelantaron gestiones de saneamiento con los bienes de: San Onofre lotes rurales, Lotes de la Bufalero, Bodega de Ipiales, Liquidación SIDEANDES.
- Fueron trasladados a la Gerencia de Defensa Judicial 13 procesos, de ellos 10 están a cargo de un abogado externo, 2 están en proceso de conciliación y uno está relacionado con tema de deslinde, proceso adelantado por el juzgado de Funza. Adicionalmente, se dio traslado a esta misma Gerencia de los bienes:
 - ▶ Lote número 187 del Peñón: Se solicitó saneamiento en impuestos prediales de años anteriores a la adjudicación al Banco. La respuesta por parte de esta Gerencia llegó antes de finalizar el año, en el cual entregan paz y salvo por concepto predial, quedando este bien completamente saneado para su venta.
 - ▶ Lote Trinidad: El adjudicatario de este predio solicitaba audiencia de conciliación en la Cámara de Comercio por posibles diferencias de áreas. La Gerencia de Defensa Judicial atendió la solicitud del adjudicatario y como respuesta el señor comprador, manifestó desistir de la conciliación de las áreas, por lo cual se continúa con el proceso de escrituración.
- Están en proceso de venta 10 bienes, por valor de \$4,600 millones



Tabla 14
Bienes recibidos en dación de pago en proceso de venta

CONVOCATORIA PÚBLICA	FECHA ADJUDICACIÓN	CIUDAD / MUNICIPIO	PORCENTAJE DE PROPIEDAD DEL BANCO	VALOR DE VENTA
PEBID 2017-003	22/12/2017	SAN JUAN DE ARAMA (META)	Precio 63.74% del bien	\$343,088,837
PEBID 2017-003	22/12/2017	SAN JUAN DE ARAMA (META)	Precio 63.74% del bien:	\$253,725,038
PEBIDP2017-01	19/05/2017	SAN MIGUEL DE SEMA (BOYACÁ) / 7 LOTES	Precio del 14.93% de los 7 Lotes:	\$260,000,000
PEM2016-007	12/07/2016	SUESCA (CUNDINAMARCA)	Precio del 70% del avalúo:	26%
PEM 2015-019			2,807	25%
PEM2015-018	\$118,192,000	100%	1,810	4792%
VENTA DIRECTA	4/05/2015	CONDE APARICIO IBAGUÉ (TOLIMA) - Bodega	Precio del 70% del avalúo:	17%
PEBIDP2019-04			1,062	100%
PEBIDP2018-02	\$648,450,948	132%	8,817	-5%
PEBIDP2020-02	27/03/2015	CONDE APARICIO IBAGUÉ (TOLIMA) - Edificio	Precio del 100% del avalúo:	-3%
TOTAL				\$4,600,029,164

Para los casos de la Bodega de Girardot y los inmuebles de Ibagué (Conde Aparicio) las escrituras fueron firmadas por ambas partes, quedando pendiente el registro de las escrituras en la respectiva oficina de Registro de Instrumentos Públicos.

Es importante mencionar el caso del inmueble ubicado en Suesca, el cual fue escriturado en el año 2019 pero aún no logra dirimir las diferencias de áreas entre títulos y lo físico, por lo cual continua en proceso ante las autoridades correspondientes.

Inmuebles de San Juan de Arama: Estos lotes fueron cancelados en su totalidad, pero se presentó diferencia en las fechas de pago programadas en las promesas de venta, por lo cual la Vicepresidencia Administrativa envía oficio a la Gerencia Jurídica Institucional, solicitando concepto jurídico sobre esta situación. El concepto remitido por la Gerencia Jurídica manifiesta que deben pagarse por parte del adjudicatario intereses de mora por las diferencias en las fechas de pago; este concepto se apropió en una comunicación, la cual fue proyectada con el fin de enviarla al comprador las primeras

semanas de enero 2021 y de esta forma continuar con el proceso de escrituración.

El bien de Trinidad y Mandarinó se encuentran en elaboración de escritura en el área jurídica del Banco y los lotes de San Miguel de Sema y Maquinaria Cosechadora, se encuentran con procesos en Defensa Judicial.

- ▶▶ Durante el segundo semestre del año 2020, no se recibió ninguna alta a los inventarios de los BRDP
- ▶▶ En el informe de bajas del periodo julio – diciembre 2020, por valor de \$225,236,139 incluye: el Lote de Montecarlo (14.21%) que se recibió por auto en el mes de julio de 2014. Se publicó en el PEBIDP2018-002 y fue adjudicado en junio de 2018 por valor de \$33.285.041, correspondiente al 100% del valor del avalúo elaborado en marzo de 2018 por la firma Valuación Comercial. De igual forma el Lote de Pore (63.74%) se recibió como dación voluntaria y fue recibido por la administración en abril del 2017, se publicó en el PEBIDP 2019-003, se adjudicó en agosto de 2019 por el 100% del valor del avalúo, elaborado por la firma Lonja Inmobiliaria en diciembre de 2018.

Adicionalmente se adelantó un proceso de castigo del lote de terreno “Corozalito Las Flores”, de acuerdo con el acta de Junta Directiva del Banco, número 682 con fecha 24 de septiembre de 2020, y con la certificación firmada por el Secretario General del Banco Dr. Hernando Augusto Aránzazu, se aprueba por unanimidad el Castigo de varios clientes, incluyendo este bien.

- ▶▶ Por razones de las condiciones de salubridad del país, en el segundo semestre de 2020, solo se pudo visitar la Bodega de Acacias y el inmueble de Guamal Meta.
- ▶▶ Se han elaborado diferentes planes de acción como respuesta a los hallazgos de la Oficina de Auditoría Interna, y también se realizaron diferentes reuniones con la Revisoría Fiscal con el fin de verificar el proceso de administración y venta de los BRDP, el avance de estos planes es del 80%.
- ▶▶ Las actividades incluidas en los planes contemplan: establecer y realizar nuevas estrategias de canales de comercialización y venta de los BRDP de manera que sean ágiles y efectivos, utilizar las fichas de presentación de negocio de los BRDP, mejorar los tiempos en los tramites de legalización de las ventas para su contabilización, diseño de mecanismos para poder tener un adecuado de registro gestión y consolidación de la información de los BRDP
- ▶▶ Durante julio y agosto se enviaron comunicaciones a las regionales para que presenten los informes de gastos causados por cada BRDP oportunamente; se dieron las indicaciones necesarias para llevar a cabo la contratación de los avalúos cumpliendo con todas las normas establecidas y en septiembre fueron socializadas las funciones y responsabilidades de los coordinadores administrativos y de los profesionales universitarios encargados de apoyar el área de los BRDP.
- ▶▶ Se realizaron las respectivas conciliaciones mensuales con el área de contabilidad, para efectuar el cuadro de inventarios, como también se efectuó la conciliación de los promitentes compradores con corte a diciembre del 2020.

4

Resultados Financieros

Compromiso
con la ruralidad
colombiana



4.1 RESULTADOS FINANCIEROS BANCO AGRARIO

102-45

Al cierre de diciembre de 2020, los Activos del Banco cerraron en \$27.9 billones, presentando un incremento anual de 8.7% (\$2.2 billones), explicado principalmente por el aumento registrado en la cartera neta por \$684,459 millones alcanzando un saldo de \$13.3 billones y un incremento en el Portafolio de Inversiones Netas (con Operaciones de Mercado) por \$1.4 billones cerrando con un saldo de \$12.1 billones.

El pasivo fue de \$26.0 billones, registrando un incremento del 9.8% (\$2.3 billones) frente a diciembre de 2019, el cual obedeció principalmente al aumento de \$1.4 billones (9.0%) en los Instrumentos Financieros a Costo Amortizado que presentaron un saldo de \$17.3 billones. Los Depósitos de Ahorro crecieron \$1.6 billones (31.1%) logrando un saldo de \$6.5 billones.

A diciembre de 2020, el Patrimonio tuvo una disminución anual de 5.9% (\$114,741 millones), con un saldo total de \$1.8 billones.

Tabla 15
Balance General Banco Agrario
 Cifras en miles de millones de pesos

	dic-18		dic-19		dic-20	
	Saldo	Var %*	Saldo	Var %*	Saldo	Var %*
Activo	24,192	2.48	25,633	5.96	27,851	8.65
Cartera de Créditos Neta	11,661	(0.57)	12,584	7.92	13,268	5.44
Portafolio de Inversiones Netas **	10,033	4.83	10,679	6.44	12,058	12.92
Otros	2,498	8.15	2,370	(5.14)	2,524	6.49
Pasivo	21,677	2.41	23,683	9.26	26,015	9.85
Ins. Financieros a Costo amortizado	14,185	1.34	15,883	11.97	17,317	9.03
Captaciones del Público	7,489	(5.35)	7,625	1.81	9,663	26.74
Depósitos de Ahorro	5,283	(1.45)	4,991	(5.53)	6,544	31.13
Cuenta Corriente	1,058	(14.62)	1,507	42.44	1,814	20.40
CDT	1,148	(12.53)	1,127	(1.88)	1,304	15.77
Depósitos Judiciales	5,988	9.60	6,246	4.30	6,865	9.92
Otros Inst. Fros. a Costo Amortizado	708	13.79	2,012		789	(60.80)
Créditos Bancos	6,962	5.75	7,188	3.24	8,118	12.94
Otros	530	(9.38)	613	15.69	580	(5.27)
Patrimonio	2,515	3.03	1,950	(22.47)	1,835	(5.88)
Cartera Bruta	12,942	0.13	13,890	7.32	14,910	7.35
Indice de Cartera Vencida(%)	7.65	0.10	7.54	(0.11)	7.54	0.01
Cubrimiento de Cartera Vencida (%)	129.48	6.63	124.69	(4.78)	145.94	21.25
Indice de Cartera en Riesgo (BCDE) (%)	15.60	0.10	14.47	(1.14)	14.32	(0.15)

*Para el caso de Indicadores Financieros la diferencia se encuentra expresada en puntos básicos

**Incluye Operaciones de mercado

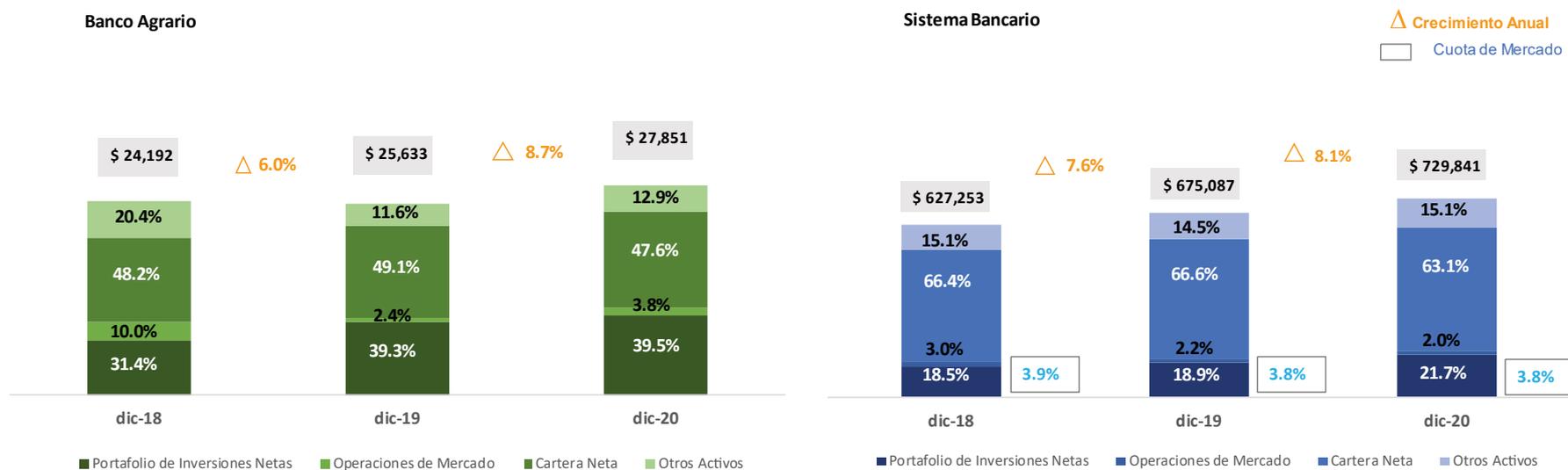
Fuente: Estados Financieros Banco Agrario diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera.

Análisis y estructura del Activo

En el Activo del Banco (\$27.9 billones), la Cartera Neta (\$13.3 billones) representó el 47.6%, mientras que el Portafolio de Inversiones Netas (\$12.1 billones) el 43.3% (incluye Derivados y Operaciones de Mercado Activo). En cuanto a otros activos, estos representaron el 9.1%.

A diciembre, el Activo del Banco Agrario alcanzó una tasa de crecimiento anual del 8.7% y una participación de 3.8% en el Sistema Bancario a diciembre, el cual cerró con un nivel de Activos de \$729.8 billones.

Gráfica 36
Evolución y Composición del Activo Total
Cifras en miles de millones de pesos



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario a diciembre de 2020 y Sistema Bancario corte diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera. Otros activos incluyen Efectivo, Cuentas por Cobrar, Activos Materiales, Activos No Corrientes.

Cartera de créditos

En relación con la Cartera Bruta, el Banco alcanzó un saldo de \$14.9 billones al cierre de diciembre 2020, donde presentó aumento de \$1 billón (7.3%), explicado por el incremento en sus modalidades: Comercial en \$993,028 millones (15.1%), Consumo en \$156,731 millones (16.4%), y Vivienda en \$1,960 millones (3.0%). Por otro lado, en la modalidad de Microcrédito se presentó una disminución de -\$131,169 millones (-2.1%).

Cabe destacar que la Banca Agropecuaria creció en \$947,172 millones, y la Banca Personas en \$476,465 millones. En cuanto a la

cartera por tamaño de productor, Pequeño Agropecuario cerró en \$6.2 billones creciendo 10.4% (\$582,380 millones), y Mediano Agropecuario cerró en \$2.5 billones, creciendo 12.7% (\$287,342 millones).

Se realizaron desembolsos por \$6.7 billones: Comercial (\$4.1 billones) con crecimiento de 9.7% (\$359,993 millones), Consumo (\$856,779 millones) con crecimiento de 0.1% y Microcrédito (\$1.8 billones) con disminución de -20.6% (\$467,129 millones). Los desembolsos de Pequeño Productor (\$2.3 billones) presentaron una tendencia positiva con crecimiento anual de 21.3% (\$397,597 millones).

Gráfica 37
Composición de la Cartera Bruta por Modalidad
Cifras en miles de millones de pesos

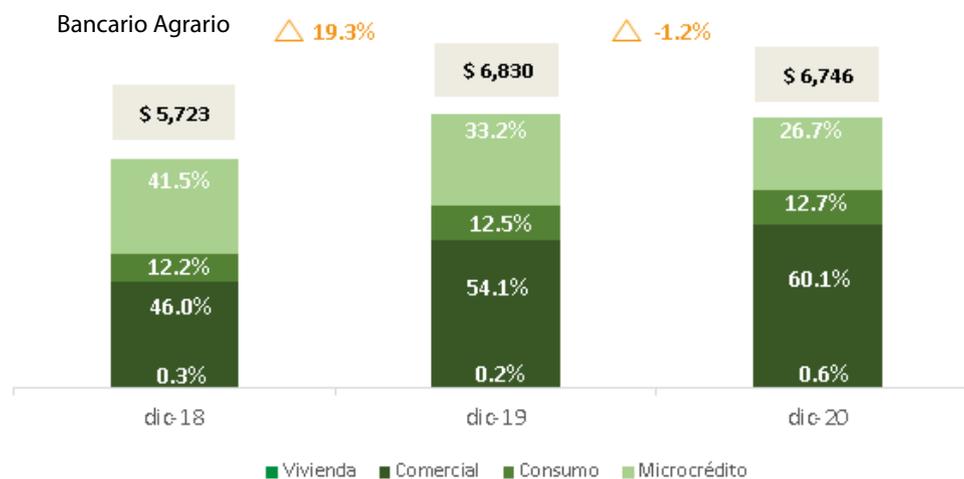


Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario a diciembre de 2020 y Sistema Bancario corte diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera.

Durante 2020, la Superintendencia Financiera publicó las Circulares Externas 07, 014 y 022 como parte del programa de acompañamiento y alivio a los deudores durante la coyuntura COVID-19. Por circulares 07 y 014 el Banco prorrogó \$3.4 billones durante el 2020, destacando la buena recuperación de esta cartera prorrogada con niveles del 91.3%, dada la estrategia de gestión de recuperación de cartera “Cobranza con Propósito”, la cual ha sido determinante en el resultado obtenido.

En cuanto al Sistema Bancario, la Cartera crece al 4.2% a diciembre de 2020, inferior al crecimiento del Banco en el mismo corte. La Cartera Comercial creció \$12.1 billones (4,84%), Consumo \$3.2 billones (2.14%) y Microcrédito en \$112,144 millones (0.89%). Es destacable que, en el Sistema, la Cartera Comercial representó el 52.8% del total Cartera, Consumo el 30.1% y Microcrédito el 2.5%.

Gráfica 38
Desembolsos Acumulados por Modalidad
 Cifras en miles de millones de pesos



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario a diciembre de 2020.
 Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera

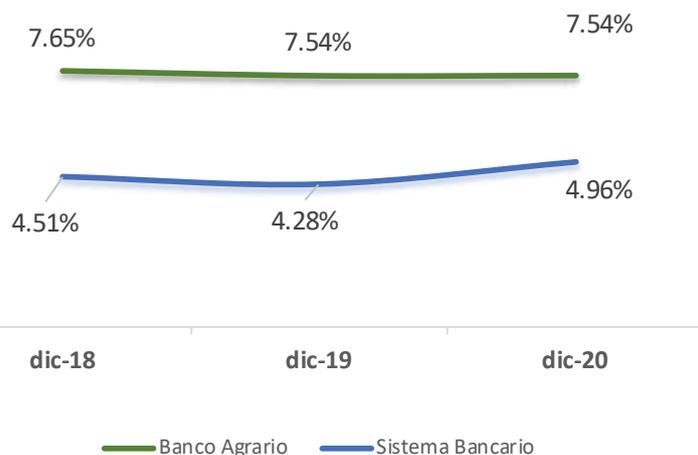
Calidad de la Cartera de Créditos

A diciembre 2020, el Banco mantiene el Indicador de Cartera Vencida en niveles de 2019 (7.5%), mientras la Cartera Vencida del Sistema evidenció un mayor deterioro en 68 puntos básicos (de 4.28% a 4.96%).

En cuanto al Indicador de Cobertura del Banco pasa de 124.7% a 145.9% con una variación Superior al indicador del Sistema, el cual pasa de 142.4% a 153.5%.

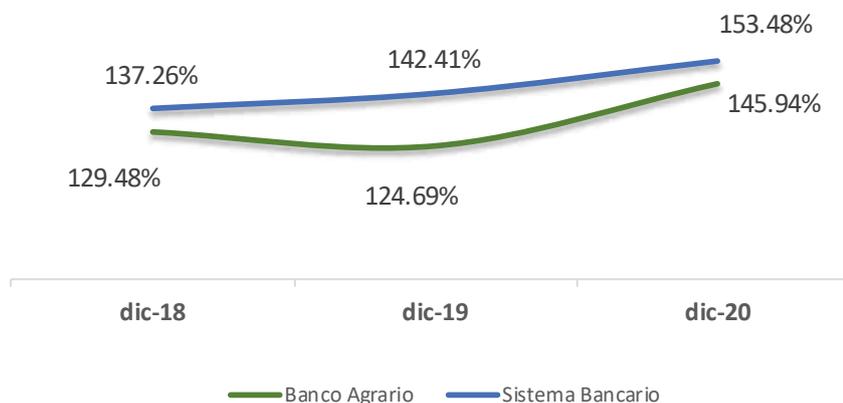
Gráfica 39
Indicadores de Calidad de la Cartera

Índice de Cartera Vencida



$$\text{Índice Cartera Vencida} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Bruta}}$$

Índice de Cobertura



$$\text{Índice Cobertura} = \frac{\text{Deterioro Neto}}{\text{Cartera Vencida}}$$

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario a diciembre de 2020 y Sistema Bancario corte diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera.

Portafolio de Inversiones

A diciembre de 2020, el Portafolio de Inversiones Netas fue de \$11.0 billones, lo que significó un crecimiento anual de 9.2% (\$922,264 millones). Las Inversiones a Costo Amortizado (\$7.9 billones), representaron el 65.4% del total del Portafolio con crecimiento de 11.9% (\$841,801 millones), seguido del Portafolio a Valor Razonable (\$2.9 billones), 23.7% del total y aumentó \$70,961 millones (2.5%). En cuanto a las operaciones de mercado, ascendieron a \$1.1 billones, con crecimiento del 75.0% (\$457,111 millones).

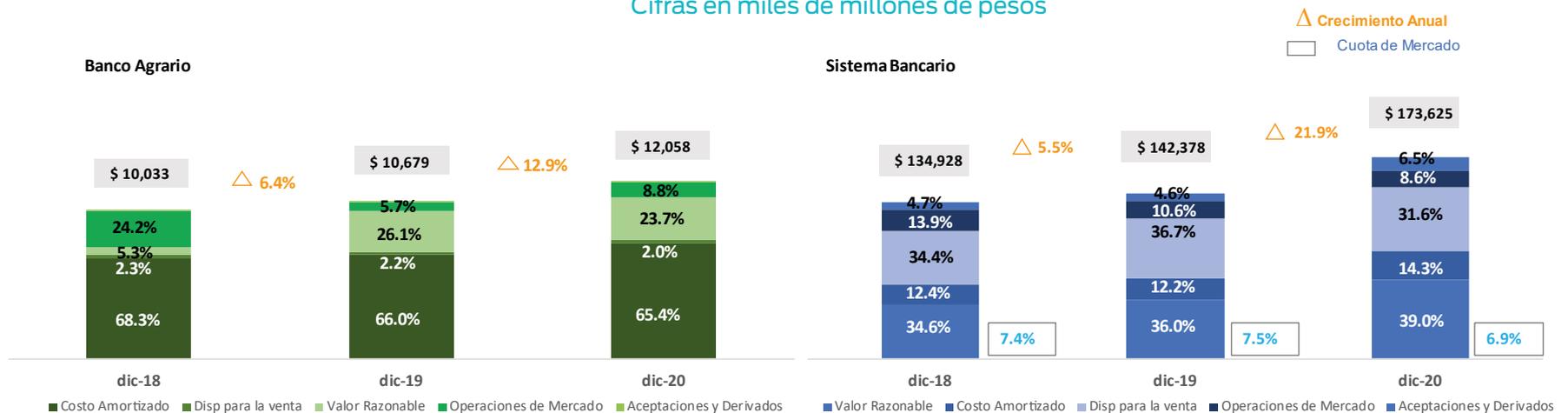
El Sistema Bancario por su parte, aumentó su Portafolio de Inversiones Netas en 21.9% anual a diciembre, llegando a \$173.6 billones. El 39.0% del Portafolio Total se encuentra en Inversiones a Valor Razonable (\$67.7 billones), 31.6% en Títulos Disponibles para la Venta (\$54.9 billones),

14.3% en Inversiones a Costo Amortizado (\$24.9 billones) y 6,5% en Aceptaciones y Derivados (\$11.3 billones). 8.3% en Operaciones de Mercado, estas representaron \$14.9 billones, con disminución del 1.04% (\$155,843 millones).

En cuanto al Portafolio a Costo Amortizado se aplicó una estrategia de roll over de los vencimientos del mes de julio de 2020 por \$1.67 billones (46% en TES Tasa Fija y 54% en TES UVR) con una duración de 6.8 años y un rendimiento de 5.8%.

A diciembre 2020, la participación del Banco en el Portafolio de Inversiones del Sistema fue 6.9%, ubicándose en el quinto lugar por tamaño.

Gráfica 40
Portafolio de Inversiones brutas
Cifras en miles de millones de pesos

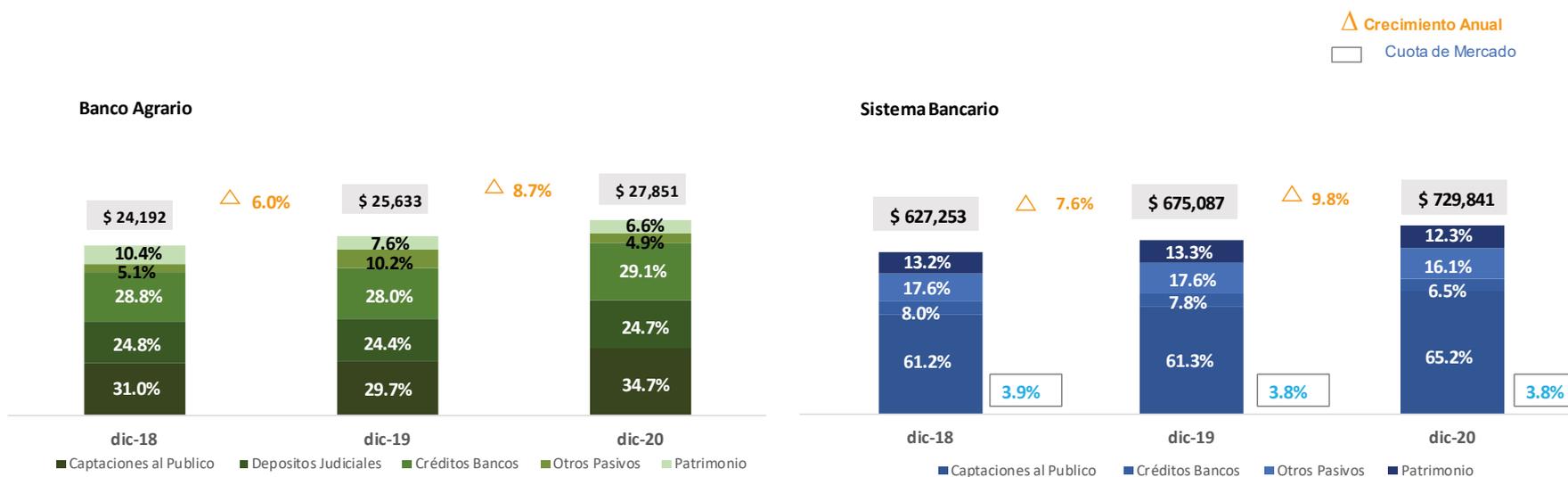


Análisis y estructura del Pasivo y Patrimonio

La estructura de financiación del Activo (\$27.9 billones) estuvo compuesta en 6.6% por el Patrimonio (\$1.8 billones) y en 93.4% por el Pasivo (\$26.0 billones), del cual el 34.7% correspondió a Captaciones del Público (\$9.7 billones), 24.7% a Depósitos Judiciales (\$6.9 billones) y 29.1% a créditos con entidades de segundo piso (\$8.1 billones).

Por otro lado, dicha estructura en el Sistema Bancario en el mes de diciembre estuvo conformada en 12.3% por el Patrimonio (\$89.5 billones) y en 87.7% por el Pasivo (\$640.4 billones), donde el 65.2% correspondió a Captaciones del Público (\$475.6 billones) y un 6.5% a Créditos con otros Bancos (\$47.5 billones).

Gráfica 41
Evolución y Composición del Pasivo y Patrimonio
Cifras en miles de millones de pesos



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario a diciembre de 2020 y Sistema Bancario corte diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera. En otros Pasivos se incluye Cuentas por Pagar, Instrumentos a Valor Razonable, Obligaciones Laborales, Aportes de Capital y Provisiones Pasivo.

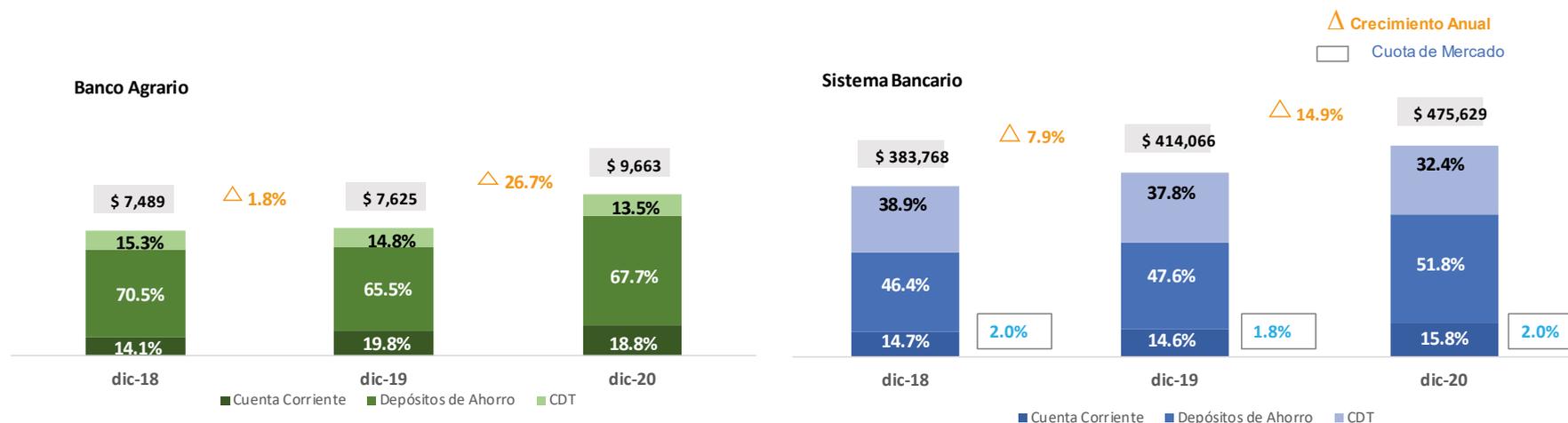
Captaciones del Público

Las Captaciones del Público ascendieron a \$9.7 billones con crecimiento de 26.7% (\$2,0 billones), principalmente por crecimiento en Depósitos de Ahorro en \$1,6 billones (31.1%) llegando a \$6.5 billones, en Cuenta Corriente crecimiento de \$307,398 millones (20.4%) con saldo final de \$1,8 billones y en CDT con crecimiento de \$177,667 millones (15.8%), llegando a \$1.3 billones.

A diciembre de 2020, el Sistema Bancario aumentó sus Captaciones en \$61.6 billones (14.9%) con saldo de \$475.6 billones, de este saldo, el Banco tiene una participación del 2.0%.

Se destaca la participación de los Depósitos de Ahorro en la estructura de fondeo tanto del Banco como del Sistema con 67.7% y 51.8%, respectivamente.

Gráfica 42
Composición Captaciones del Público
 Cifras en miles de millones de pesos

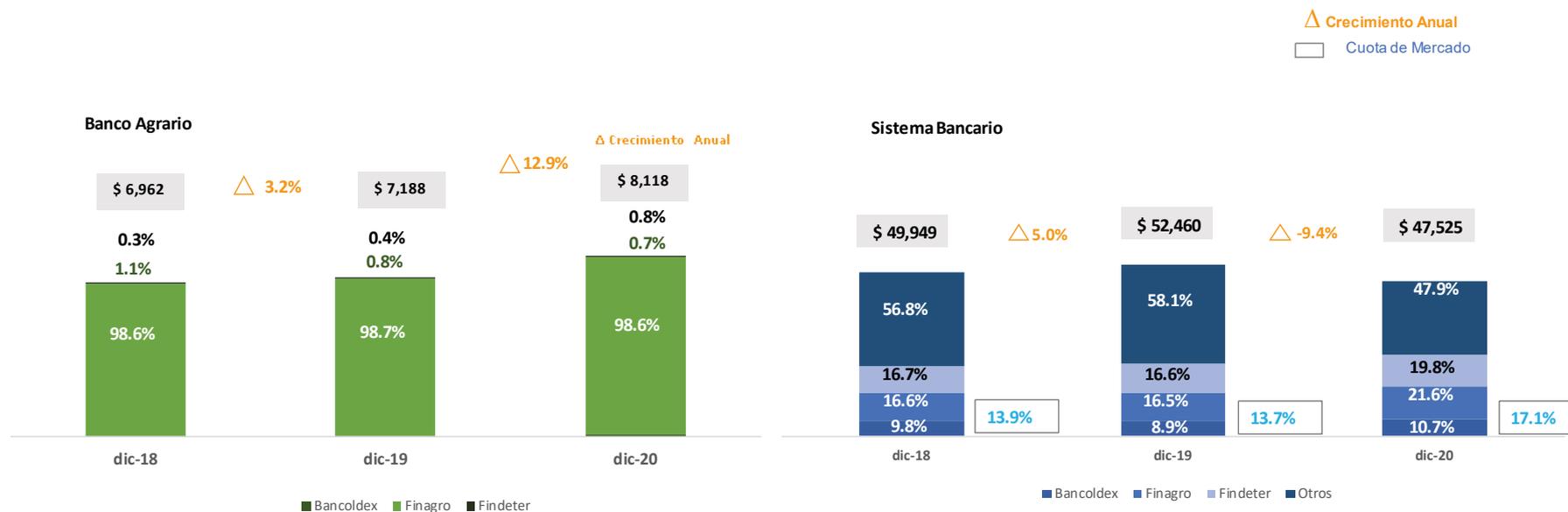


Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario a diciembre de 2020 y Sistema Bancario corte diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera.

Créditos de Bancos y Otras Obligaciones

Los Créditos de Bancos, \$8.1 billones, crecieron \$929,940 millones (12.9%), con un importante aporte de Finagro (98.6%) que representó una participación del 78.0% en el Sistema a diciembre 2020.

Gráfica 43
Créditos de Bancos y Otras Obligaciones
 Cifras en miles de millones de pesos



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario a diciembre de 2020 y Sistema Bancario corte diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera.

Tabla 16
Estado de Resultados Banco Agrario
 Cifras en miles de millones de pesos

	dic-18		dic-19		dic-20	
	Saldo	Var %*	Saldo	Var %*	Saldo	Var %*
Ingresos Financieros	1,947	(9.20)	1,960	0.69	1,914	(2.37)
Portafolio	580	(7.79)	602	3.88	563	(6.62)
Cartera	1,367	(9.79)	1,358	(0.67)	1,351	(0.48)
Egresos Financieros	490	(29.03)	429	(12.46)	352	(18.10)
Margen de Intermediación	1,456	0.23	1,531	5.11	1,562	2.05
Otros Ingresos Operacionales Netos	277	(16.82)	278	0.24	232	(16.53)
Margen Financiero	1,734	(2.95)	1,809	4.33	1,794	(0.81)
Provisión Neta	298	65.53	250	(16.01)	527	110.67
Margen Financiero después de deterioro	1,436	(10.63)	1,558	8.56	1,267	(18.71)
Gastos Administrativos	1,043	3.87	980	(6.06)	984	0.40
Gastos de personal	444	11.28	433	(2.44)	443	2.17
Gastos Generales	599	(1.03)	546	(8.75)	541	(1.01)
Utilidad antes de impuestos	393	(34.80)	579	47.39	283	(51.05)
Impuestos	147	(39.32)	191	30.53	102	(46.60)
Utilidad Neta	246	(31.77)	387	57.44	181	(53.25)
ROA (%)	1.01	(30.97)	1.51	0.50	0.67	(0.84)
ROE (%)	9.93	(5.52)	15.82	5.89	10.05	(5.77)
Margen de Solvencia (%)	16.25	0.65	10.33	(5.92)	16.10	5.77
Eficiencia administrativa ** (%)	4.26	0.21	3.82	(0.44)	3.61	(0.20)

*Para el caso de Indicadores Financieros la diferencia se encuentra expresada en puntos básicos

Fuente: Estados Financieros Banco Agrario diciembre 2020.

**Gastos administrativos / activo promedio año corrido

Estado de Resultados Acumulado (Ene-Dic)

El resultado de diciembre de 2020 refleja una menor Utilidad Neta Acumulada por menor rentabilidad del Portafolio, menores Ingresos Comisionables, Provisiones adicionales de Cartera y Cuentas

por Cobrar por Coyuntura COVID-19, compensadas en parte con menores Costos del Fondeo.

Gráfica 44
Estado de Resultados Acumulado (Ene – Dic)
 Cifras en miles de millones de pesos

Banco Agrario

		Variación Anual		% Cumplimi. PN
		Absoluta	Relativa	
(+) Ingresos de Portafolio	602 563	-40	-6.6%	110.6%
(+) Ingresos de Cartera	1,358 1,351	-6	-0.5%	90.5%
(-) Egresos Financieros	429 352	-78	-18.1%	76.0%
(=) Margen de Intermediación	1,531 1,562	31	2.0%	101.5%
(+) Comisionables Netos	248 195	-53	-21.3%	70.5%
(+) Diversos Netos	30 37	7	22.8%	128.9%
(=) Margen Financiero	1,809 1,794	-15	-0.8%	97.2%
(-) Provisiones Netas	250 527	277	110.7%	206.5%
(=) Margen Finan. Después de Provisiones	1,558 1,267	-292	-18.7%	79.7%
(-) Gastos Administrativos	980 984	4	0.4%	92.1%
(=) Utilidad Antes de Impuestos	579 283	-295	-51.1%	54.3%
(-) Impuestos	191 102	-89	-46.6%	52.2%
(=) Utilidad Neta	387 181	-206	-53.2%	55.7%

Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera.

Fuente: Estados Financiero Banco Agrario Presupuesto Inicial: Plan de Negocios 2020 aprobado por la Junta Directiva en la sesión del 19 de diciembre de 2019. DTF Promedio Año Corrido.

Sistema Bancario

			Variación Anual	
	2019	2020	Absoluta	Relativa
(+) Ingresos de Portafolio	5,222	5,847	625	12.0%
(+) Ingresos de Cartera	50,946	49,446	-1,500	-2.9%
(-) Egresos Financieros	19,691	17,968	-1,723	-8.7%
(=) Margen de Intermediación	36,477	37,325	848	2.3%
(+) Otros Ingresos Operacionales	12,431	11,182	-1,249	-10.0%
(=) Margen Financiero	48,908	48,507	-402	-0.8%
(-) Provisiones Netas	12,728	20,174	7,445	58.5%
(=) Margen Finan. Después de Provisiones	36,180	28,333	-7,847	-21.7%
(-) Gastos Administrativos	22,930	23,162	232	1.0%
(=) Utilidad Antes de Impuestos	13,251	5,171	-8,079	-61.0%
(-) Impuestos	2,296	1,012	-1,284	-55.9%
(=) Utilidad Neta	10,954	4,160	-6,795	-62.0%

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Sistema Bancario corte diciembre de 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera.

Margen de Intermediación

En 2020, el Margen de Intermediación del Banco fue de \$1.6 billones, con crecimiento de 2.0%, similar al del Sistema, dada la coyuntura por COVID-19.

Ingresos Financieros

El Banco generó ingresos de cartera por \$1.4 billones, los cuales disminuyeron 0.5% en menor proporción a la caída del Sistema (2.9%), dada la disminución de las tasas del Banco de la República en 250 puntos básicos (de 4.25% a 1.75%) decisión que obedeció a que la inflación se encontró en niveles inferiores a los esperados y por tanto se pueda mantener tipos de interés bajos como herramienta de política

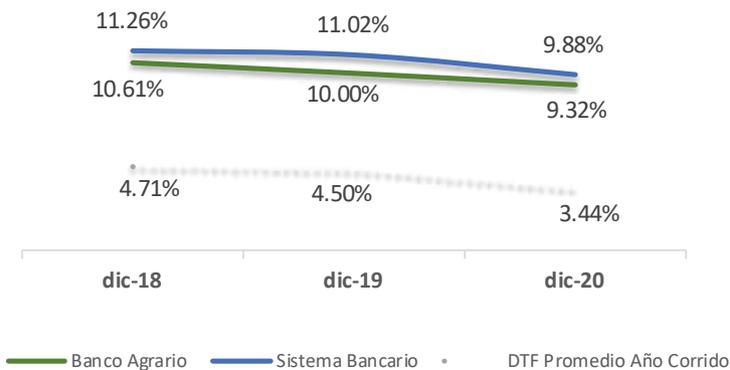
monetaria para dinamizar la economía ante coyuntura COVID-19. Lo anterior afectó las tasas de interés de referencia (DTF e IBR).

De este modo, el rendimiento del Banco año corrido de la cartera bruta fue 9.32% E.A y para el Sistema Bancario 9.88% E.A.

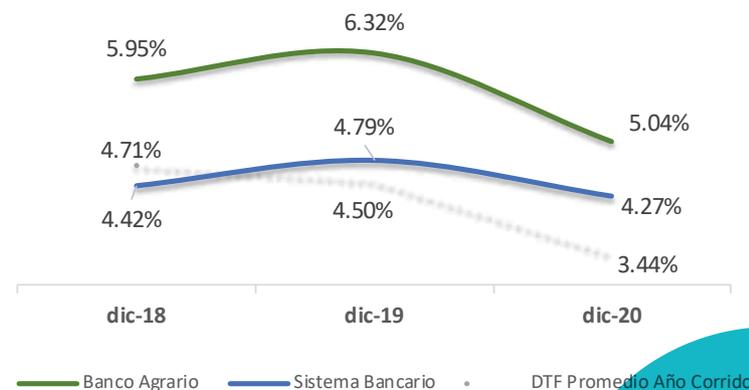
El Portafolio de Inversiones del Banco generó ingresos acumulados por \$562,538 millones, cifra inferior en 6.6% (\$39,904 millones) frente a lo registrado en el mismo periodo del año anterior. El rendimiento promedio del Portafolio de Inversiones del Banco se ubicó en 5.04% E.A a diciembre mientras el del Sistema fue 4.27% E.A.

Gráfica 45
Rendimiento, (Tasa Efectiva Anual, Año Corrido)

Cartera Bruta de Créditos



Portafolio de Inversiones Brutas



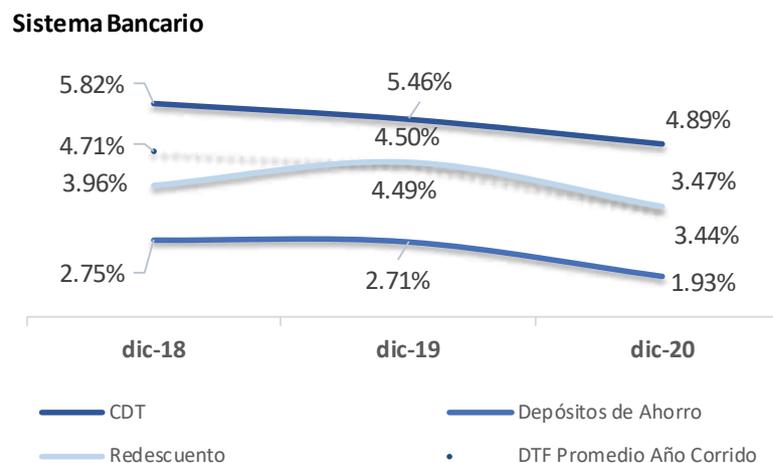
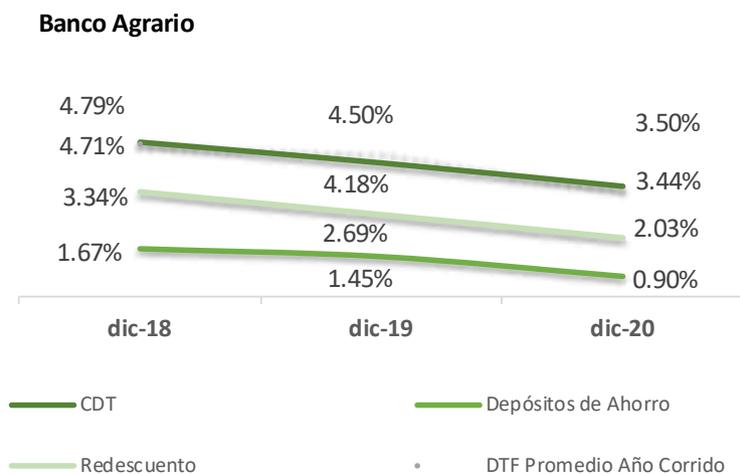
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario a diciembre de 2020 y Sistema Bancario corte diciembre 2020.
Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera.

Egresos Financieros

En 2020, el total de los Egresos Financieros del Banco fue \$351,658 millones, con disminución de \$77,734 millones frente al año anterior. El 43.8% de estos egresos fueron intereses de Créditos de Bancos,

28.9% por captaciones del público, 26% por depósitos judiciales y 1.4% por otros depósitos. Se destaca, el menor costo de fondeo del Banco frente al Sistema.

Gráfica 46
Rendimiento
(Tasa Efectiva Anual, Año Corrido)



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario a diciembre de 2020 y Sistema Bancario corte diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera.

Comisionables Netos

Los Ingresos Comisionables Netos (\$195,091) disminuyen el 21,3% (\$52,747 millones) debido a la caída en los ingresos recibidos por el programa Familias en Acción, y por Tarifa Interbancaria ACH debido a la reducción gradual, para fomentar el menor uso de efectivo. A pesar de la disminución se destaca el crecimiento en Otros Convenios por \$7,589 millones. Adicionalmente, el Banco Agrario se encuentra trabajando en una estrategia para incrementar el ingreso comisionable en el mediano plazo.

Provisiones Acumuladas

Las Provisiones Acumuladas de Cartera, Cuentas por Cobrar y Otros Activos de \$527.250 millones crecieron en 110.7% (\$276,974 millones), mientras el Sistema presenta un crecimiento de 58.5% a diciembre 2020. Es importante destacar que el Banco hizo un esfuerzo importante en Provisiones Adicionales dada la estimación de probabilidad de incumplimiento de las prórrogas realizadas y el deterioro de cartera por coyuntura COVID-19.



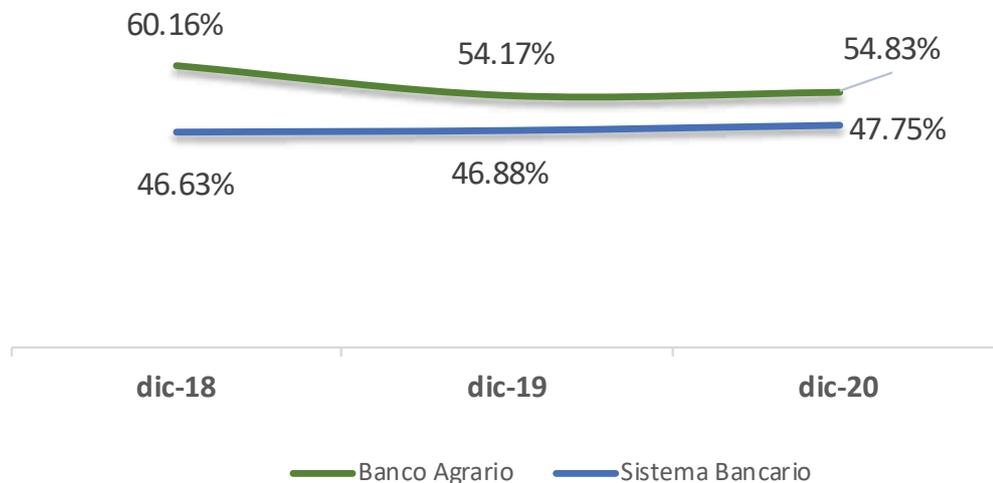
Gastos Administrativos

En cuanto a los gastos administrativos (\$983,650 millones), se mantuvo el ahorro del año anterior, obteniendo un crecimiento de solo 0.4% (\$3,879 millones).

Este nivel de gasto ubicó el indicador de eficiencia en 54.83%. A diciembre de 2020 el Sistema Bancario, cerró con un indicador de 47.75%, siendo superior en 87 puntos básicos frente a diciembre del año anterior.

Para el año 2020, se destaca que la Utilidad Neta del Banco fue positiva en \$181,115 millones, comparada con algunas entidades del Sistema que registraron utilidades negativas producto de la coyuntura por COVID-19. Lo anterior, es resultado de la buena gestión y estrategia de la administración del Banco, sorteando con éxito los retos presentados debido a la pandemia presentada durante 2020

Gráfica 47
Eficiencia



$$Eficiencia = \frac{Gasto\ Administrativo}{Margen\ Financiero}$$

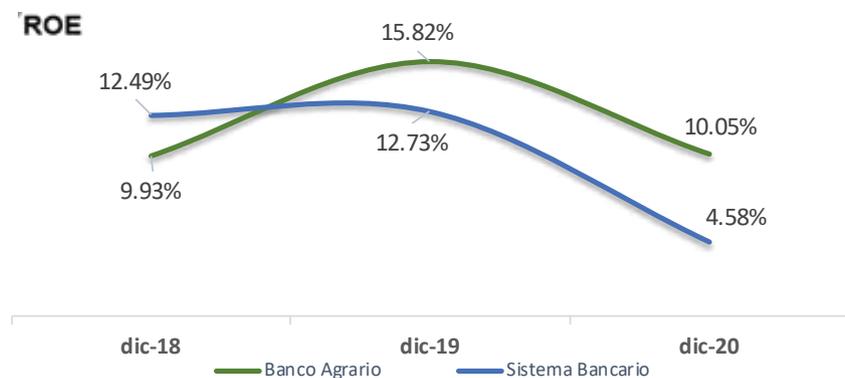
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario a diciembre de 2020 y Sistema Bancario corte diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera.

Indicadores ROE y ROA

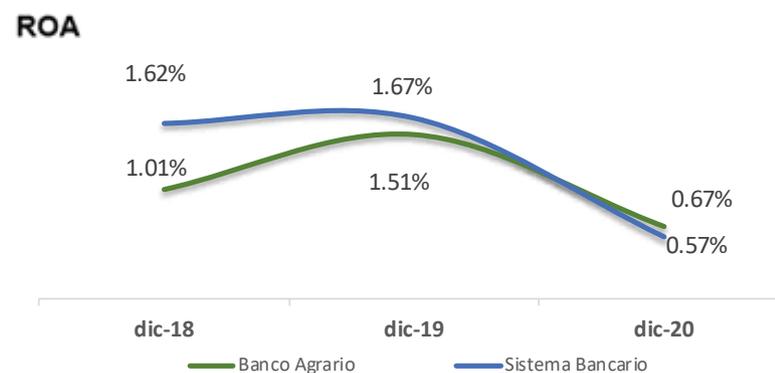
En términos de rentabilidad, el ROA se ubicó en 0.67% a diciembre de 2020. A pesar de la disminución, se logró cerrar la brecha del indicador con el Sistema, pues a diciembre el Banco estuvo 10 puntos básicos por encima.

El ROE pasó de 15.8% en diciembre de 2019 a 10.05% al cierre de 2020, esto debido a la disminución de la utilidad del Banco y a las provisiones adicionales que se realizaron durante el año por la coyuntura de COVID-19. Sin embargo, a diciembre el indicador se encontró por encima del Sistema en 547 puntos básicos.

Gráfica 48
Rentabilidad sobre el patrimonio
(ROE) y sobre el activo (ROA)



$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$$



$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Promedio}}$$

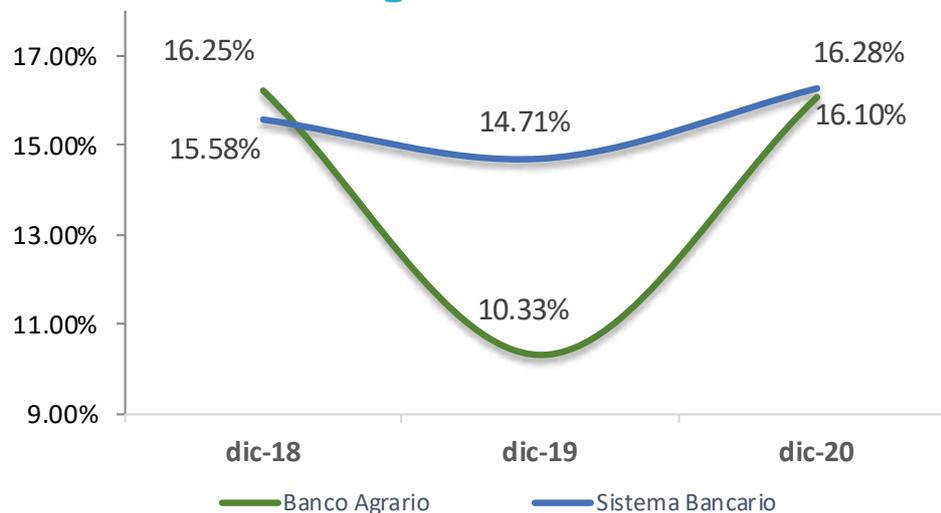
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario a diciembre de 2020 y Sistema Bancario corte diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera.

Margen de Solvencia

Es importante destacar que el Banco Agrario se acogió al régimen anticipado de capital, con la aplicación de los decretos 1477/2018 y 1421/2019 desde julio de 2020, pasando en este mes de 10.46% a 14.42%. De igual manera la solvencia a cierre de diciembre de 2020 se ubicó en 16.10%.

Es así como el Margen de Solvencia Básica del Banco (15.27%), se situó 10.8 puntos porcentuales por encima del mínimo regulatorio (4.5%), y el Margen de Solvencia Total (16.10%), 7.1 puntos porcentuales arriba del mínimo exigido (9.0%).

Gráfica 49
Margen de Solvencia



$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Patrimonio Técnico}}{\text{APR} + (100/9) * \text{VaR} + (100/9) * \text{VeRro}}$$

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Estados Financieros Banco Agrario a diciembre de 2020 y Sistema Bancario corte diciembre 2020. Cálculos: Gerencia de Planeación Financiera.

Calificadoras de riesgo

En cuanto a las calificadoras de riesgos, *BRC Investor Services S.A. SCV*, ratificó las calificaciones AAA en deuda de largo plazo y BRC 1+ en deuda de corto plazo, mientras la Agencia Calificadora Internacional

Fitch Ratings nos otorgó calificaciones -BBB y F3 en deuda en moneda extranjera en el largo y corto plazo respectivamente. La calificación de *Fitch* está alineada a la calificación de riesgo soberano debido a que el Estado es el mayor accionista del Banco.

4.2 RESULTADOS FILIAL FIDUAGRARIA

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

Al 31 de diciembre de 2020, la Composición Accionaria de la Sociedad Fiduciaria era:

Tabla 17
Composición Accionaria

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



Input fields for user identification and password, with 'Registrarse' and 'Ingresar' buttons.

¿ Necesita ayuda ?

Contáctenos, para cualquier duda, inquietud asesoría o aclaración, relacionados con el uso de nuestra aplicación FIDUAGRARIA TRANSACCIONAL por favor comuníquese con la Línea Nacional de servicio al cliente: 01 8000 95 9000 o línea fija + 57 (1) 560 98 86, en el horario de 8:00 AM a 5:00 PM.



Tabla 18
Estado de Situación Financiera
Balance General
 Cifras en miles de millones de pesos

	2018		2019		2020	
	Saldo	Var %	Saldo	Var %	Saldo	Var %
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	7,631	91%	5,205	-32%	17,101	229%
Inversiones	28,070	-19%	33,642	20%	30,736	-9%
Cuentas por Cobrar	17,857	216%	21,335	19%	19,845	-7%
Propiedad y equipo, activos intangibles y activos biológicos	3,617	15%	4,553	26%	3,887	-15%
Otros activos	2,247	118%	2,807	25%	3,059	9%
Impuestos Diferidos	37	100%	1,810	4792%	1,405	-22%
Total activos	59,459	23%	69,352	17%	76,033	10%
Pasivo por Arrendamientos	0	0%	1,062	100%	589	-44%
Cuentas por pagar	9,276	132%	8,817	-5%	10,720	22%
Obligaciones laborales	1,375	17%	1,337	-3%	3,555	166%
Provisiones	3,820	509%	1,528	-60%	1,577	3%
Ingresos anticipados	616	67%	759	23%	719	-5%
Total pasivos	15,087	142%	13,503	-10%	17,161	27%
Capital social	24,334	0%	24,334	0%	24,334	0%
Reservas	9,281	8%	10,201	10%	12,085	18%
Superávit o déficit	2,476	-2%	2,475	0%	1,200	-52%
Ganancias o pérdidas de ejercicios anteriores	-928	4319%	1	-100%	1,275	127430%
Ganancias o pérdidas del ejercicio	9,209	35%	18,837	105%	19,978	6%
Total patrimonio	44,372	5%	55,849	26%	58,873	5%
Total pasivo + patrimonio	59,459	23%	69,351	17%	76,033	10%

Fuente: Vicepresidencia Financiera y Administrativa. Fiduagraria S.A

Tabla 19
Estado de la Situación Financiera
Estado de Resultados
 Cifras en miles de millones de pesos

	2018		2019		2020	
	Saldo	Var %	Saldo	Var %	Saldo	Var %
Comisiones Fiduciarias	\$ 35,304	40%	\$ 95,399	171%	\$ 100,225	5%
Fondos de Inversión Colectiva	\$ 9,832	-13%	\$ 9,946	1%	\$ 11,679	17%
Ingresos Consorcios	\$ 4,234	-8%	\$ 4,523	7%	\$ 5,194	15%
Recuperaciones	\$ 853	-24%	\$ 707	-17%	\$ 456	-36%
Arrendamientos	\$ 111	35%	\$ 117	5%	\$ 122	4%
Ingresos Financieros	\$ 1,917	-12%	\$ 1,301	-32%	\$ 2,158	66%
Otros Ingresos	\$ 1,043	29%	\$ 1,062	2%	\$ 849	-20%
Total Ingresos	\$ 53,294	17%	\$ 113,056	112.14%	\$ 120,683	6.75%
Personal	\$ 12,633	-1.20%	\$ 17,601	39%	\$ 20,447	16%
Diversos	\$ 8,062	22%	\$ 16,055	99%	\$ 21,255	32%
Generales	\$ 3,537	14%	\$ 3,608	2%	\$ 2,992	-17%
Honorarios	\$ 3,185	13%	\$ 2,530	-21%	\$ 3,235	28%
Financieros	\$ 2,892	1156%	\$ 28,372	881%	\$ 28,985	2%
Impuestos	\$ 1,800	6%	\$ 3,670	104%	\$ 3,995	9%
Contribuciones	\$ 303	-7%	\$ 327	8%	\$ 474	45%
Seguros	\$ 758	-10%	\$ 1,040	37%	\$ 1,236	19%
Mantenimiento	\$ 538	12%	\$ 909	69%	\$ 978	8%
Provisiones	\$ 393	-49%	\$ 5,720	1357%	\$ 131	-98%
Depreciaciones	\$ 310	29%	\$ 449	45%	\$ 399	-11%
Amortizaciones	\$ 577	-29%	\$ 1,651	186%	\$ 1,641	-1%
Gastos de Consorcios	\$ 1,980	-35%	\$ 2,980	51%	\$ 2,300	-23%
Total Gastos	\$ 36,968	13%	\$ 84,912	130%	\$ 88,067	4%
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 16,327	27%	\$ 28,144	72%	\$ 32,616	16%
Impuestos de Renta	\$ 7,118	18%	\$ 9,305	31%	\$ 12,638	36%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 9,209	36%	\$ 18,837	105%	\$ 19,978	6%

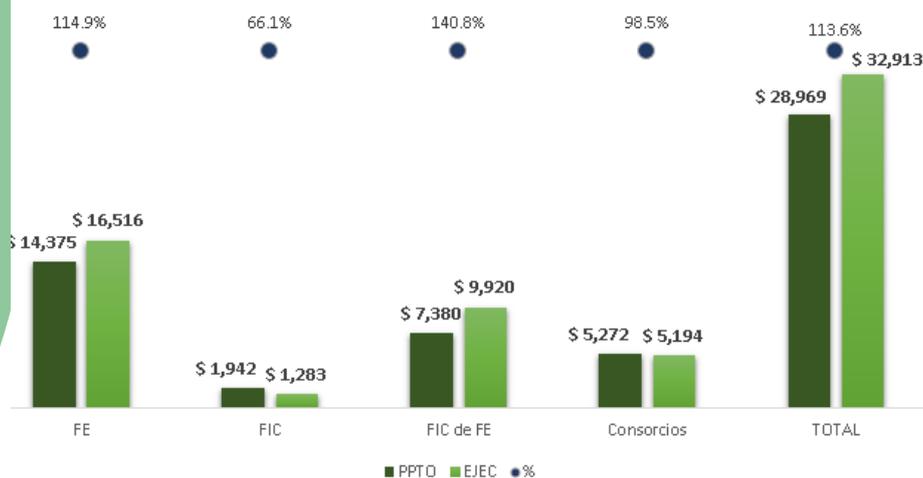
Fuente: Vicepresidencia Financiera y Administrativa. Fiduagraria S.A

Gestión comercial

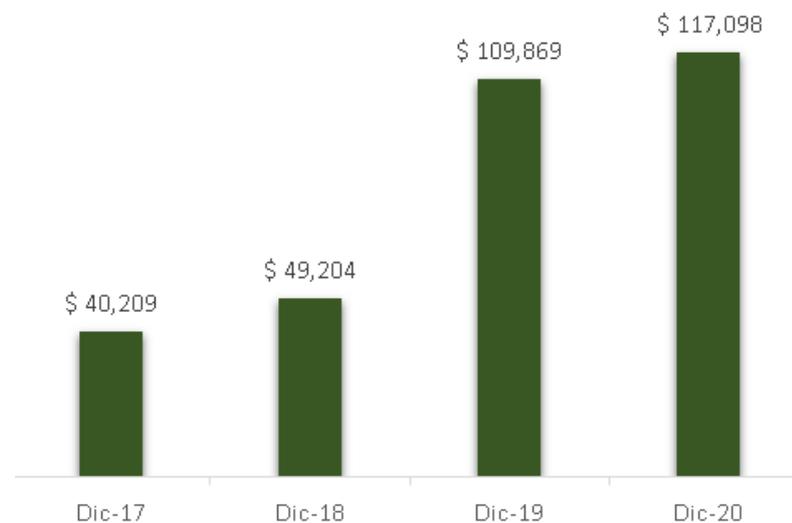
De acuerdo con el Plan Comercial 2020, la fiduciaria alcanzó a corte de diciembre un cumplimiento de 114% en lo correspondiente a las líneas de Fiducia Estructurada (FE), Fondos de inversión Colectiva (FIC) adherentes directos y Fondos de inversión Colectiva de Fiducia Estructurada (FIC de FE) y Consorcios, generado comisiones por \$32,913 millones, como se presenta a continuación.

A diciembre 31 de 2020, se generó un total de comisiones por valor de \$117,098 millones, correspondiente a \$105,419 millones por la línea de Fiducia Estructurada y \$11,679 millones por la línea de Fondos de Inversión Colectiva.

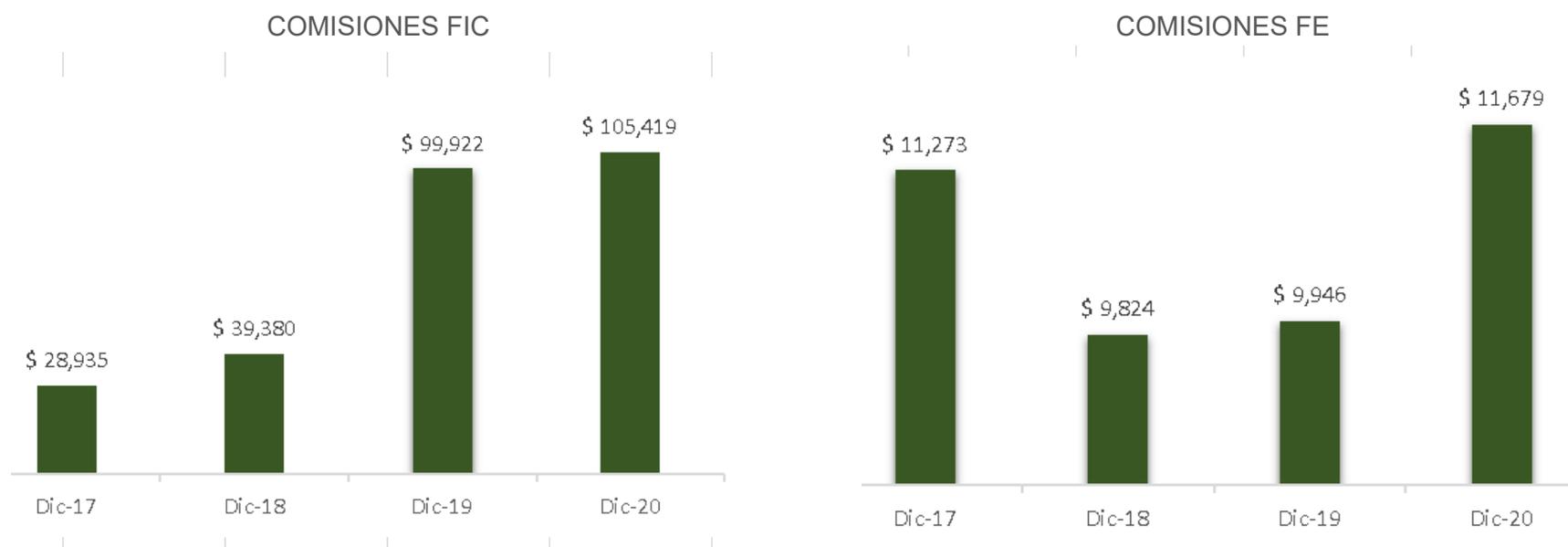
Gráfica 50
Gestión Comercial
Cifras en millones de pesos



Gráfica 51
Comisiones Totales Fiduciaria
Cifras en millones de pesos



Gráfica 52
Comisiones FE y FIC Fiduciaria



Cifras en millones de pesos

Fuente: Vicepresidencia Comercial. Fiduciaria S.A

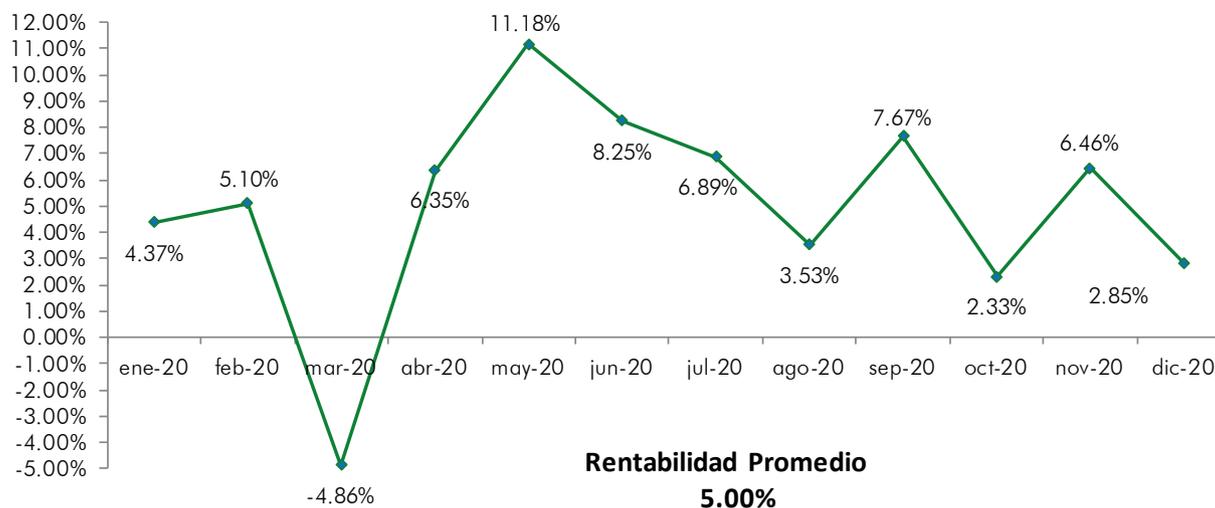
Gestión de Inversiones

POSICIÓN PROPIA

Al cierre de 2020 la sociedad obtuvo una rentabilidad de 5% con un saldo promedio de portafolio de \$45.225 millones aproximadamente. La rentabilidad del portafolio para el año 2020 tuvo un comportamiento atípico por los efectos del COVID-19, de tal manera que en el mes de marzo se presentó una rentabilidad negativa de -4,86%; sin

embargo, las medidas fiscales y monetarias adoptadas por el Banco de la República incentivaron la confianza y el apetito del mercado por los títulos en Tasa Fija, lo cual hizo que el portafolio tuviera una fuerte valorización reflejada a partir del mes abril y que continuó hasta el cierre del año.

Gráfica 53
Porcentaje de Rentabilidad (EA)



Rentabilidad anualizada - Fiduagraria

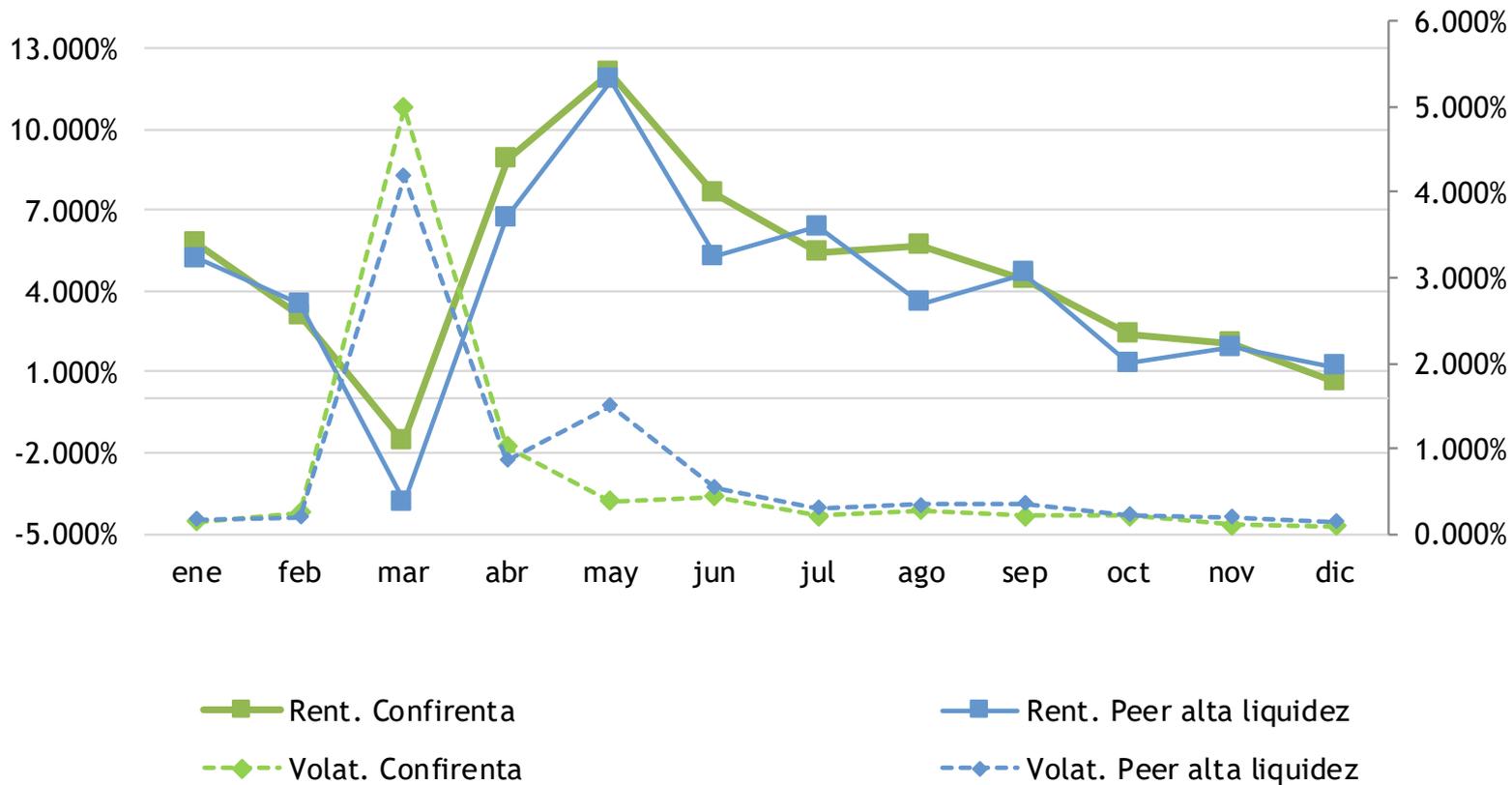
Fuente: Vicepresidencia de Inversiones. Fiduagraria S.A

Fondo de Inversión Colectiva

En cuanto al desempeño de los FIC bajo administración, el año 2020 presentó retos importantes teniendo en cuenta el impacto de eventos globales como el COVID-19 y la guerra de precios de crudo de petróleo, que iniciaron a mediados de marzo algunos miembros de la Organización de Países Exportadores Petróleo (OPEP). Esto ocasionó que durante el mes de marzo se generaran altas volatilidades, no vistas desde 2008, y rentabilidades muy bajas,

inclusive negativas. A partir de abril, la rentabilidad se empezó a recuperar y la volatilidad volvió a niveles normales, siendo los FIC de Fiduagraria unos de los más bajos en volatilidad a pesar de tener rentabilidades por encima del promedio del mercado. En el caso de CONFIRENTA, se logró la segunda rentabilidad más alta, y en el de FIC600 la quinta rentabilidad, siendo FIC600 el segundo FIC más eficiente entre su PEER GROUP.

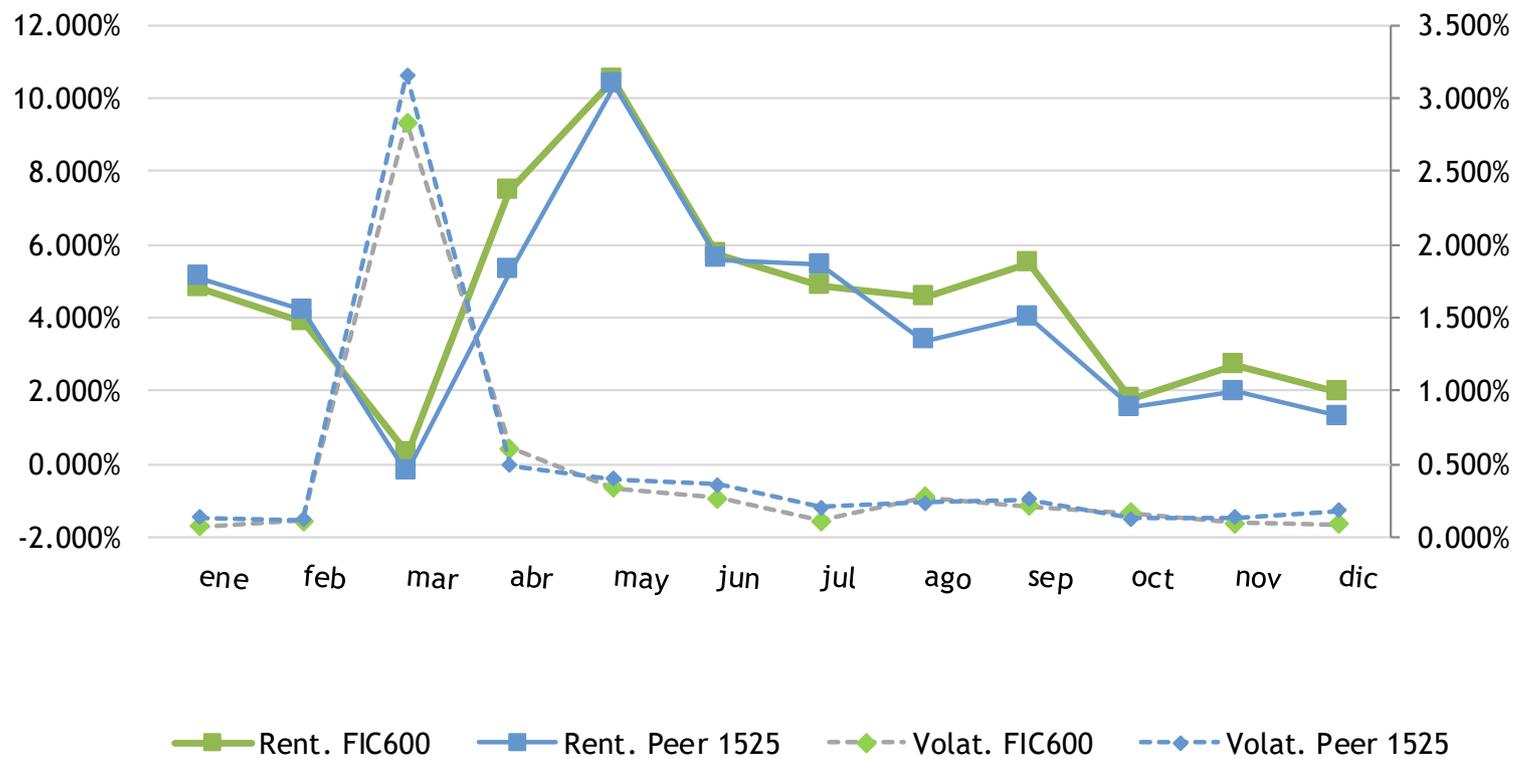
Gráfica 54
Rentabilidad CONFIRENTA



Rentabilidad anualizada - Fiduagraria

Fuente: Vicepresidencia de Inversiones. Fiduagraria S.A

Gráfica 55
Rentabilidad FIC 600



Rentabilidad FIC 600

Fuente: Vicepresidencia de Inversiones. Fiduagraria S.A

Gestión Administración de Negocios

Durante la vigencia 2020 Fiduagraria suscribió 23 nuevos negocios, y liquidó 21 negocios fiduciarios, cerrando así el período con 248 negocios administrados, los cuales significaron, en términos de activos administrados, un total aproximado de \$2.97 billones, clasificación que se presenta a continuación:

Tabla 20
Gestión Administración de Negocios
Cifras en millones de pesos

ACTIVOS FIDEICOMITIDOS	VALOR	Nº NEGOCIOS
Fiducia de administración	\$ 2.607.465	218
Fiducia en garantía	\$ 269.827	23
Fiducia inmobiliaria	\$ 43.485	3
Fiducia admón. pasivos pensionales	\$ 48.209	4
TOTAL GENERAL	\$ 2.968.986	248

Cifras en millones de pesos

Fuente: Vicepresidencia de Negocios y Operaciones (VPNO)

Por otro lado, dentro de la gestión de la vigencia 2020 se encuentra la administración de 21 consorcios, 13 de los cuales se encuentran activos; 7 en proceso de liquidación y uno que corresponde a Colombia Mayor del cual Fiduagraria no hace parte, sin embargo, se generan movimientos contables, por recobro del consorcio Prosperar (la Entidad tuvo una participación del 34%), al Consorcio Colombia Mayor. Los ingresos acumulados que representaban

los consorcios para la Fiduciaria a corte de diciembre de 2020 ascendían a \$5,194 millones, mientras que los gastos acumulados son de \$2,300 millones, obteniendo como resultado por esta línea de negocio una utilidad de \$2,894 millones.

Cabe resaltar, la continuidad de la participación en consorcios antiguos tales como:

- Unidad de tierras 2019 (30% de participación)
- Fondo de Atención en Salud a Personas Privadas de la Libertad (PPL)A 2019 (10% de participación)
- Fondo Colombia en Paz 2019 (13% de participación)

Asimismo, Fiduagraria suscribió en la vigencia 2020 los siguientes consorcios:

- Unidad de tierras 2020 (30% de participación)
- Fondo DIAN para Colombia 2020 (27,5% de participación)



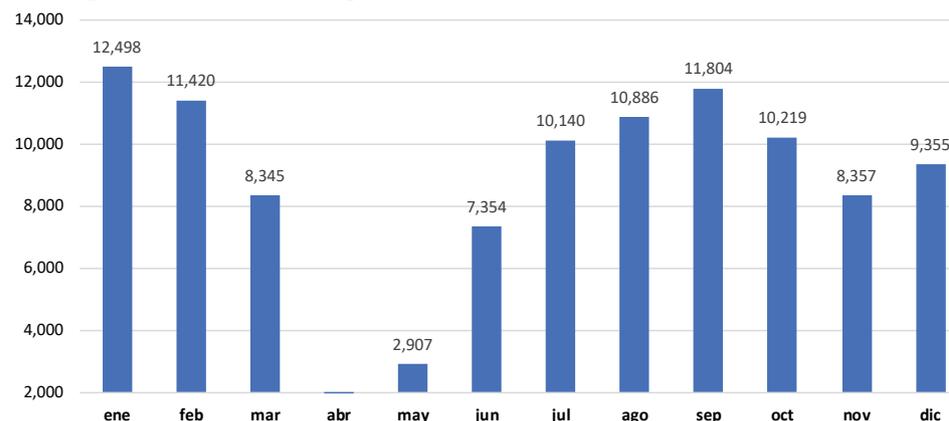
Gestión de operaciones

Se efectuaron un total de 9,355 legalizaciones de ingresos, por valor de \$492,709 millones, en recursos legalizados en las cuentas bancarias de los fideicomisos. La contabilización de las partidas se realizó con una periodicidad promedio de 5 días, con un cumplimiento mensual registrado del 100%. En comparación con el periodo anterior, se evidenció un aumento en el total de legalizaciones de ingresos, por efecto de cierre de fin de año en los negocios fiduciarios.

Adicionalmente se realizó un total de 8,239 pagos de las cuentas propias de los fideicomisos, Fondos de Inversión y de la Sociedad Fiduciaria por valor total de \$556,541 millones.

Gráfica 56

Legalización de Ingresos (Cifras en millones de pesos)

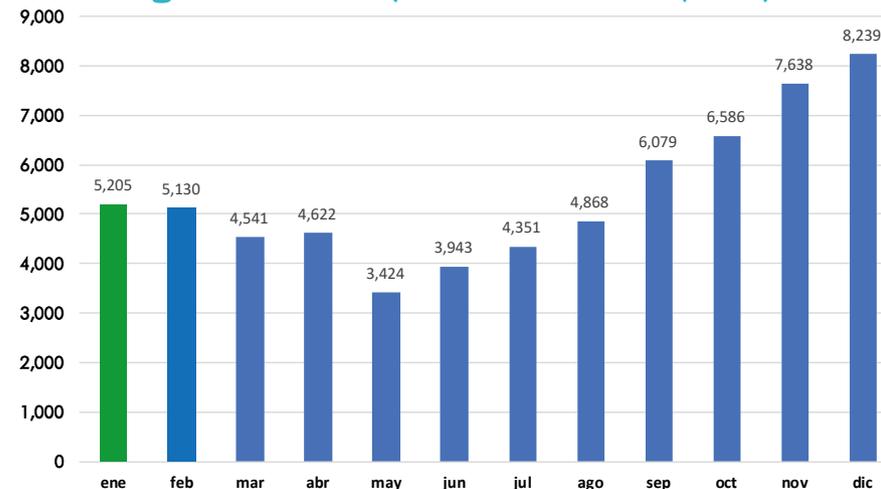


Cifras en millones de pesos

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

Gráfica 57

Pagos año 2020 (Cifras en millones de pesos)



Cifras en millones de pesos

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



Gestión social

Cumpliendo el objeto social de la Entidad y apoyando el desarrollo sostenible del país, como vehículo en el desarrollo de las políticas públicas del Gobierno central e iniciativas privadas, Fiduagraria administró durante la vigencia 2020 negocios con sentido social y orientado a la reactivación económica y al crecimiento del sector agrícola y rural, tras el impacto negativo que deja la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 dentro de la economía colombiana.

Entre los negocios más representativos se resaltan los siguientes:

- **Compensación del IVA:** Consiste en que las familias de menores ingresos reciban recursos que alivien el impacto del impuesto que grava el consumo de productos y servicios de las personas más vulnerables, como medida de apoyo económico para los hogares más pobres. A través del fideicomiso se benefician los 700 mil hogares más pobres de “Familias en Acción” y 300 mil de la lista de priorizados del programa “Colombia Mayor”.
- **E.F. Equidad (FSP):** El Fondo de Solidaridad Pensional es una cuenta especial del Presupuesto General de la Nación, adscrito al Ministerio del Trabajo. A través del Programa Colombia Mayor se atienden actualmente alrededor de 1,700,000 adultos mayores, de los cuales 1,464,000 se ubican en el sector urbano y 236,000 hacen parte del sector rural, recibiendo un subsidio económico mensual de \$80,000. De otra parte, a través del Programa de Subsidio al Aporte a la Pensión, se atienden más de 150,000 cotizantes al sistema de prima media, con un apoyo mensual variable.
- **VIS RURAL 2015 - 2018 - 2019:** Es una estrategia creada con el objetivo de mejorar las condiciones habitacionales de las

familias rurales de escasos recursos económicos, mediante el otorgamiento de Subsidios Familiares de Vivienda de Interés Social Rural – SFVISR, para la construcción de vivienda nueva o mejoramiento de vivienda. Como resultado del contrato de VISR 2015, en la vigencia del 2020 se terminó la construcción de 1,021 viviendas, del contrato de VISR 2018 se presentaron al Ministerio de Agricultura y Desarrollo RuRal (MADR) 3,104 estructuraciones de subsidios de vivienda y se terminó la construcción de 285 soluciones nuevas de vivienda. Del contrato de VIS 2019 se realizó la presentación de 820 estructuraciones de subsidios para vivienda nueva y mejoramiento al MADR, y se terminó la construcción de 50 soluciones de vivienda.

- **Alianzas productivas:** A través de este vehículo fiduciario se vincula a pequeños productores rurales con los mercados a través de un esquema de agronegocios; con una cobertura de más de 20,000 familias, y creación de más de 500 puestos de trabajo.
- **Apoyo a pequeños productores – Programa de Insumos:** Creado desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con el fin de apoyar a los pequeños productores en la adquisición de insumos agropecuarios para aliviar los efectos adversos del COVID-19 en el campo colombiano, facilitando la continuidad de la producción y suministro de alimentos a los centros de consumo. Tiene destinado una inversión de \$35 mil millones, donde a diciembre de 2020 se inscribieron 103,000 productores y se viabilizaron 33,769.
- **Reactivación económica:** Creado desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con el objetivo de contribuir a la reactivación económica del sector rural colombiano, mediante la financiación de proyectos formulados y presentados por las

Secretarías de Agricultura Departamentales, o quienes hagan sus veces. Tiene destinado más de \$32 mil millones de los cuales a diciembre \$25 mil millones se comprometieron con proveedores.

- **Proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial (PIDAR):** Cofinanciación de Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con enfoque territorial- PIDAR, definidos como iniciativas productivas que contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado en el sector rural, enfocadas a incentivar la generación de ingresos o excedentes de producción, para contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales y la competitividad del país. A diciembre de 2020 el valor total administrado por la Fiduciaria era de \$81,000 millones.



Gestión de recursos naturales

- **E.F. MADR Banco Mundial - Proyecto Biocarbono:** Administra los recursos consignados directamente por el Banco Mundial en el encargo fiduciario equivalente a USD\$20.000.000 de donación, para ejecutar el proyecto con la finalidad de mejorar las condiciones propicias para la planificación y gestión del paisaje sostenible y baja en carbono en la región de la Orinoquia.
- **E.F. Universidad Nacional-Fondo Emprender:** Realiza la administración, inversión y pago de los recursos asignados a los planes de negocio del Fondo Emprender, aprobados y con asignación de recursos por parte del consejo directivo del Sena, a través de un encargo fiduciario, en el marco del contrato interadministrativo.
- **P.A. Fideicomiso Obras Para la Prosperidad:** Desde diciembre de 2017, se administra los recursos girados por el Departamento de Prosperidad Social (DPS) a través de las Secretarías de Hacienda, para la financiación de programas y proyectos estructurados que desarrolla el DPS en el marco implementación de Obras para la Prosperidad a Nivel Nacional - Fondo Inversión para la Paz.
- **E.F. DE Administración y Pagos No. 028-2019 EAAAY Convenio 624:** Tiene por objeto la administración y pagos de los recursos correspondientes a los contratos derivados del convenio interadministrativo de uso de recursos No. 624 del 26 de junio de 2019, suscrito entre el Ministerio de Vivienda Ciudad Y Territorio, el Municipio de Yopal y la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal E.I.C.E E.S.P.
- **P.A Fideicomiso EAAAY EICE ESP:** Tiene por objeto la constitución de un Patrimonio Autónomo de Administración, Pagos y Fuente de Pagos para la atención de la deuda con el Fondo Empresarial de la SSPD, inversión en obras de acueducto,

provisión de recursos para el relleno sanitario.

- **Recursos Fonsaet y Saneamiento Fiscal y Financiero (Hospitales):** Estos negocios tienen como finalidad atender pagos que impactan a un estimado de 12 a 15 mil personas correspondientes a personal médico, proveedores, empleados directos e indirectos de las Empresas Sociales del Estado, atender pagos de Salud y Seguridad Social, parafiscales, pensionados, entre otros.



5

Sociedad

Por un Campo
sostenible



5.1 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; contamos con un modelo de sostenibilidad, que busca garantizar la estabilidad en el largo plazo de la Entidad, a la vez que fomenta el crecimiento del sector rural del país.

Este modelo, está alineado con estándares nacionales e internacionales que aportan lineamientos generales para el desarrollo e implementación de iniciativas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los

principios de Pacto Global, el convenio de Protocolo Verde, la Red de Suministro Responsable y las iniciativas de conservación de *World Wildlife Fund. Inc-WWF*.

Así mismo, el Banco Agrario, en desarrollo de su actividad financiera está afiliado a la asociación que representa al sistema financiero, Asobancaria y al gremio que promueve la inclusión financiera y social en el país, Asomicrofinanzas.

Hemos definido una Política para promover el compromiso por los Derechos Humanos, y diseñamos un curso virtual dirigido a los colaboradores sobre elementos y aplicabilidad en la organización.



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



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



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



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



El Banco participa en el Programa Gestión Ambiental Empresarial, esquema que brinda el acompañamiento, para que de manera voluntaria se desarrollen actividades de carácter preventivo para mejorar su desempeño ambiental, yendo más allá del cumplimiento normativo.

5.1.1 MATERIALIDAD

102-40 / 102-42 / 102-43 / 102-44 / 102-46 / 102-47 / 102-49 / 103-1 / 103-2 / 103-3

El contenido del informe se definió de acuerdo con la planeación estratégica, que tiene en cuenta las expectativas de nuestros grupos de interés, y guarda alineación con los asuntos materiales.

Durante 2020, realizamos la actualización de nuestro ejercicio de materialidad, desarrollado bajo la metodología de entrevistas directas y aplicación de encuestas, identificándose inicialmente ocho grupos de interés, siendo seleccionados siete. Los asuntos materiales priorizados fueron diez, los cuales guardan alineación con los objetivos estratégicos del Banco, que se desarrollan en el contenido de este documento.

El impacto de los asuntos materiales se da tanto a nivel interno, como externo. Los mismos se generan no sólo por las actividades del Banco, sino como consecuencia de las relaciones con nuestro grupo de interés: Gobierno.

Asuntos materiales

Para el Banco la sostenibilidad consiste en obtener un equilibrio social, ambiental y financiero garantizando la perdurabilidad para seguir cumpliendo su misión. El Banco, en desarrollo de su gestión mantiene contacto permanentemente con los grupos de interés, lo que permite una constante revisión de sus percepciones y expectativas, de tal forma que pueda hacer una valoración cuantitativa para establecer su impacto.

El proceso para definir los asuntos materiales se realizó a partir de la identificación de los temas estratégicos dentro de la gestión corporativa y posteriormente fueron validados y calificados por los grupos de interés, este ejercicio nos ha permitido crear la matriz de asuntos materiales. No hubo cambios significativos en el alcance y cobertura en los aspectos relacionados.

Hemos alineado los asuntos materiales priorizados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible e identificado el indicador correspondiente, de tal forma que la gestión que realizamos para dar respuesta a los grupos de interés también contribuye al logro de estos objetivos.

Los objetivos a los que directamente el Banco contribuye con su gestión son:



Infografía 10 Lista de los Grupos de Interés



Clientes

Conjunto de personas naturales o jurídicas que adquieren a través de un contrato formal, productos o servicios financieros y crediticios

Colaboradores

Personas que ponen sus conocimientos y capacidades de trabajo a favor del Banco

Accionistas

Personas naturales o jurídicas que poseen titularidad sobre una o más acciones del BAC y a quienes se les confiere los derechos de participación

Comunidad

Personas que hacen parte de la zona de influencia donde el Banco tiene presencia, y que reciben por parte de la organización impactos de forma directa e indirecta.

Proveedores

Personas natural o jurídica cuyo objetivo es el de abastecer con bienes o servicios al Banco, para el desarrollo efectivo de su actividad financiera.

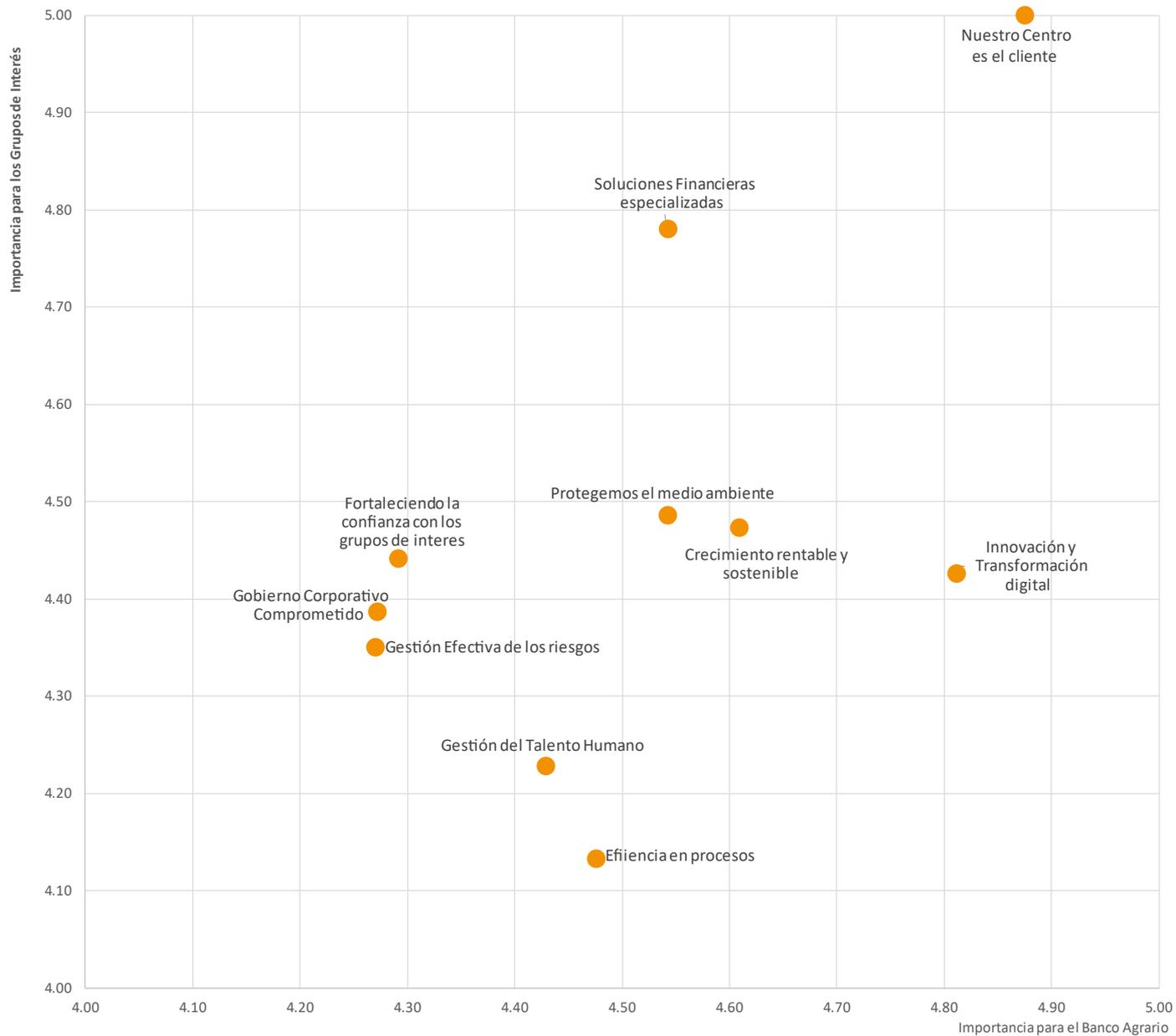
Gremios, asociaciones y entidades multilaterales

Organizaciones de carácter público o privado con las que se relaciona el Banco para lograr un objetivo común

Estados y entidades Reguladoras

Entidades que vigilan y controlan las actividades que desarrolla el BAC, en relación con las funciones que le han sido delegadas por el Gobierno Nacional.

Infografía 11 Matriz de Asuntos materiales



5.1.2 VALOR ECONÓMICO GENERADO HACIA LOS GRUPOS DE INTERÉS

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

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

Infografía 12
Valor económico generado



Nota: Proyecto de distribución de utilidades pendiente de aprobación Junta Directiva en su sesión a celebrarse el 18 de febrero de 2021.

*En Colaboradores se incluye Servicios Temporales por valor de \$19.7 mil millones

** La contribución Fiscal se discrimina entre Impuesto de Renta e Impuestos, Tasas y demás Contribuciones

5.1.3 CADENA DE SUMINISTRO

102-9 / 102-10 / 204-1 / 308-1 / 308-2 / 414-1

El Plan de Compras del año 2020 registró 552 requerimientos por \$1,241,695 millones, de ellos se procesaron 508 requerimientos por valor de \$992.844 millones equivalente al 80% del presupuesto estimado y 92% de requerimientos planeados.

El Banco destinó \$35,793 millones para la contratación de bienes y servicios locales en las ocho (8) regionales, se ha ejecutado el 73% correspondiente a \$25,987 millones

El Banco establece en el 100% de los contratos como obligación de los contratistas: “Cumplir con todas las normas y leyes colombianas ambientales que se encuentren vigentes; el Contratista deberá en todo momento minimizar el impacto ambiental de cualquier actividad realizada por él en el desarrollo del contrato”.

Adicionalmente, a fin de lograr la implementación de compras sostenibles en el Banco, venimos desarrollando la incorporación de cláusulas con criterios ambientales y sociales dentro de los procesos de contratación, para ello en la vigencia 2020 hemos realizado un curso certificado hacia los compradores del Banco, una reunión virtual para los proveedores sobre compras sostenibles y se generó un diagnóstico organizacional que trazará la ruta para lograr integración de la sostenibilidad en nuestros proceso de compras y contratación.



Alianzas que apoyan el compromiso del Banco con el campo

Los proveedores son nuestros grandes aliados, y un grupo de interés relevante, uno de los aspectos fundamentales para ellos es el proceso de contratación.

La gestión de contratación se rige por el derecho privado, de conformidad con lo establecido en los Artículos 14 y 15 de la Ley 1150 de 2007, debiéndose garantizar, en todos los casos, los principios rectores de la función administrativa y la gestión fiscal consagrados en la Constitución Política, así como el régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto constitucional y legalmente para la contratación con entidades estatales.

Para cumplir con el propósito de profundizar al sector rural a través de soluciones financieras, el Banco se apoya en diversos proveedores para la adquisición o arrendamiento de bienes o la contratación de prestación de servicios con el fin de asegurar los diferentes productos y servicios que el Banco ofrece a todos los clientes y usuarios.

En 2019, se implementó el sistema ERP para mejorar el tiempo del proceso, este sistema cuenta adicionalmente con un portal para interactuar con nuestros proveedores que próximamente se estará masificando. El Banco, mantuvo en 2020 un vínculo contractual con 1,115 proveedores, con los cuales gestionamos 1,375 contratos por \$491 mil millones.





El Banco vela para que los procesos de adquisición o arrendamiento de bienes o la contratación de prestación de servicios, cumplan con criterios de transparencia y economía, y se desarrollen siguiendo el marco normativo que lo rige.

Para su control adopta las definiciones de la política del Sistema de Administración de Lavado de Activos, la verificación del oferente en el SIRI y en el Boletín de Responsables Fiscales de la Contraloría General de la República.

Todos los procesos de contratación son publicados en la página *web* como garantía de transparencia.

En 2020 se lograron eficiencias en nuestros procesos para garantizar oportunidad en las compras que se realizan, planteando proyectos de automatización innovadores a través del diseño de flujos de proceso en *Business Process Management (BPM)*, integrando RPA (robotización) en puntos de contacto con el ERP implementado por el Banco, con el cual se espera que en 2021 iniciemos piloto de implementación con la Vicepresidencia de Tecnología e Innovación, con la expectativa de disminuir los tiempos de proceso, garantizar trazabilidad y estandarizar los criterios y políticas del proceso.

Este año continuamos con la implementación del modelo de abastecimiento basado en las mejores prácticas del mercado, fortaleciendo el proceso de administración del Plan Anual de Compras con políticas, herramientas ofimáticas y generación de informes de seguimiento. De igual manera, se establecieron los Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) y sus tableros de

seguimiento, para informar a la Organización el comportamiento del proceso de compras y contratación en tiempo de ejecución.

De otra parte, se diseñaron e implementaron esquemas de monitoreo y seguimiento a los procesos de la compra en ERP, con el objetivo de mejorar la calidad de la información y reflejar la ejecución real de los contratos sobre el sistema.

Como complemento a lo anterior, hemos trazado la ruta de los requisitos a cumplir en el año 2021, donde se proponen modelos de desarrollo de proveedores con esquemas de trabajo basados en co-creación, Integración y Competencia de habilidades innovadoras entre los oferentes. Así mismo, seguiremos adelantando los sondeos de mercado y la búsqueda de proveedores que garanticen las mejores condiciones tales como calidad y precio en los bienes y servicios requeridos por el Banco.

En 2020, se pagaron 4,278 facturas de proveedores por \$403 mil millones. Los días promedio de pago se ubicaron en 16 días con un promedio de oportunidad del 99%.



5.2 GESTIÓN SOCIAL

Fs 16

Desarrollamos habilidades financieras en la población rural

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

En las jornadas de capacitación sobre educación económica y financiera, hicimos énfasis en la cultura de pago y las consecuencias en las que incurren los consumidores financieros si no pagan a tiempo sus deudas. El número de consumidores capacitados en jornadas presenciales disminuyó significativamente frente al año anterior, en razón a la emergencia sanitaria que se vive producto del COVID-19 que nos llevó a suspender las sesiones presenciales. Sin embargo, con el propósito de seguir en nuestro empeño para desarrollar capacidades financieras en la población rural, rediseñamos nuestro programa para realizar las sesiones de capacitación de manera virtual y a través de medios de comunicación regionales.

La aplicación de estas estrategias nos permitió capacitar en el año 2020 a 152,818 consumidores financieros e impactar a 3,172,927 a través de capacitaciones virtuales, redes sociales, canales y emisoras regionales.

Programa de Vivienda de Interés Social Rural

El Decreto Ley 890 de 2017, definió que el modelo de administración y ejecución de los recursos del Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social y Prioritario Rural, esta en cabeza del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, quien lo ejecutará a través de una o varias entidades operadoras. En línea con esto, el plan de trabajo al 2022 que en el Banco Agrario estamos desarrollando está relacionado con la ejecución de los proyectos en curso y nuevos proyectos, para así, efectuar el cierre total del programa que se dará una vez se realice la entrega de 32,257 viviendas.

Tabla 21
Soluciones de vivienda de Interés Social Rural entregadas

Año	Número de soluciones entregadas
2018	6,501
2019	3,955
2020	2,601

Nota: A partir de la ley 1950 de 2019 el programa de Vivienda de Interés Social Rural, pasó al Ministerio de Vivienda y Ciudad y Territorio a partir del 1 de enero de 2020.

Programa para la población víctima de la violencia

203-2 / FS 14

Hacemos parte del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a Población Víctima – SNARIV, contribuyendo a la recuperación de sus capacidades productivas y a la generación de ingresos de las familias víctimas.

Durante 2020, el saldo de cartera alcanzó \$2.13 billones; se desembolsaron 65,073 operaciones de crédito por valor de \$713,942 millones, con un incremento de 11.1% frente al monto desembolsado en 2019 para la financiación de proyectos productivos en el sector agropecuario.

Tabla 22
Financiación de proyectos productivos

Año	Saldo Cartera	Operaciones de crédito	Monto desembolsos	Número desembolsos
2018	\$1,772,187	271,783	\$566,591	62,715
2019	\$1,917,112	271,990	\$612,626	61,709
2020	\$2,130,636	282,009	\$713,942	65,073

Para el mismo período el Banco efectuó 819,748 pagos por valor de \$1,40 billones por concepto de ayudas humanitarias, indemnización administrativa, pago de sentencias, entre otros. Recursos

provenientes del Gobierno Nacional como apoyo a este segmento de la población.

Tabla 23
Dispersión de ayudas e indemnizaciones

Concepto	2018		2019		2020	
	Número giros	Valor	Número giros	Valor	Número giros	Valor
Sentencias	12,082	\$117,908	8,692	\$123,083	1,615	\$39,268
Ayudas humanitarias	835,224	\$532,145	737,097	\$478,463	704,982	\$428,564
Indemnizaciones Administración	82,251	\$559,702	70,690	\$553,306	113,151	\$938,887
Total	929,557	\$1,209,755	816,479	\$1,154,852	819,748	\$1,406,719

En 2020, fueron entregadas a la población víctima de la violencia, 833 soluciones, siendo el 100% de estas entregas vivienda nueva.

Tabla 24
Vivienda población rural víctima

Año	Número de soluciones entregadas
2018	734
2019	1,081
2020	833

Programa de Inclusión Financiera

413-1 / FS 7

Facilitamos a los productores el acceso a la financiación, apoyando el desarrollo de sus proyectos productivos a través de nuestro portafolio especializado de Microfinanzas (educación financiera, ahorro, asegurabilidad y crédito). De igual forma apoyamos a los microempresarios y especialmente a las mujeres microempresarias en el propósito de aumentar su ingreso familiar.

Nuestros asesores especializados en las líneas de Microfinanzas, ubicados en zonas rurales, brindan atención de manera integral al proceso de otorgamiento de crédito. A través de jornadas de educación financiera efectuadas en colegios, asociaciones, grupos de base y personas de bajos ingresos fomentamos la cultura del ahorro.

A través de las Microfinanzas se facilita el acceso de la población a recursos de crédito formales. Durante 2020, fueron desembolsados 68,43 operaciones de crédito por valor de \$356,619 millones.

Tabla 25: Operaciones de crédito líneas de Microfinanzas

Año	Saldo Cartera	Operaciones de crédito	Monto desembolsos	Número desembolsos	Número de clientes
2018	\$ 671,522	209,198	\$ 536,925	122,578	116,598
2019	\$711,896	203,655	\$555,597	110,359	115,932
2020	\$682,543	191,764	\$356,619	68,043	67,556

Apoyo a otros programas del Gobierno Nacional

201-4 / 215-1

Durante el año 2020 se gestionó la atención de pagos de Programas de Gobierno como Ingreso Solidario, Jóvenes en Acción, Uariv Víctimas y Desplazados, Familias en Acción, entre otros, promoviendo la bancarización a través de la gestión de dispersión de recursos

Tabla 26
Entrega de recursos a Programas de Apoyo del Gobierno Nacional

Convenio	Bancarizados		No bancarizados	
	Número de Operaciones	Valor (millones de pesos)	Número de Operaciones	Valor (millones de pesos)
Jóvenes en Acción	951,176	\$564,301	921,556	\$555,221
Familias en Acción	4,427,424	\$930,433	769,613	\$118,937
DPS Familias en su Tierra	-	-	49,188	\$82,943
Unidad de Víctimas Indemnizaciones administrativas y sentencias	45,484	\$332,570	-	-
Fiduciaria La Previsora S.A - reincorporados	124,018	\$98,033	-	-
Ingreso solidario	511,384	\$93.389	1,544,103	\$614,216
FCP sustitución de cultivos ilícitos	-	-	60,612	\$121,896

De acuerdo con 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.

En 2020, fueron girados por el Ministerio de Agricultura, por concepto de aperturas y/u operaciones del convenio de Red Social \$1,122,700,000.

5.3 GESTIÓN AMBIENTAL

Gestión con un enfoque sostenible Inversiones en infraestructura

Tabla 27
Inversiones en infraestructura

PROCESO	CANTIDAD	VALOR	OBSERVACIONES
Apertura de nuevas oficinas	3	\$1,283	En 2020: Guayabetal (393 millones) En 2021: Amalfi y San Juan de Urabá (890 millones)
Traslados de oficinas	9	\$3,198	En 2020: Guaca, Pailitas, Contadero, La Hormiga, Finlandia, Duitama (1,950 millones) Barranquilla, Guaitarilla, San Antonio (1,248 millones)
Remodelaciones	5	\$1,345	En 2020: San Jerónimo y Sincelejo (363 millones) En 2021: Tarazá, San Andrés – Santander y Sopetran (982 millones)
Baños para personas con discapacidad	59	\$827	-
Total		\$6,653	-

En el transcurso de 2020, continuamos con el proyecto para adecuar el edificio principal de Dirección General, alcanzando un avance del 99% respecto al plan definido, este avance incluye no solo la ejecución de obras, sino los demás contratos como el de Ventilación mecánica y aire acondicionado, simulación energética, asesoría para la certificación LEED, normalización y modernización de la subestación eléctrica, y suministro e instalación de ascensores nuevos.

Se han entregado y puesto en funcionamiento todos los pisos del edificio, logrando la entrega de inmuebles alternos que estaban siendo ocupados por los funcionarios de la Entidad. Se logró la modernización de la subestación eléctrica ampliando su capacidad de 1,200 KVA a 1,500 KVA. y con ello la puesta en operación del sistema de ventilación mecánica. A nivel de equipos se encuentra en operación el 100% del sistema de respaldo de energía eléctrica.

Las inversiones realizadas en equipos eléctricos buscan disminuir el consumo y dotar a las oficinas con todos los elementos necesarios para la operación y comodidad de clientes y colaboradores. En 2020 realizamos inversiones por \$17,501 millones y se tiene previsto para 2021 concretar inversiones por 42,132 millones más.

Tabla 28
Inversiones en equipos eléctricos

VARIABLE	2020
Proceso	Valor
Plantas eléctricas	\$4,399
Mantenimiento plantas eléctricas y UPS	\$997
Aires Acondicionados	\$610
Reguladores	\$11,495
DPS	-
Total	\$17,501

Compras sostenibles

La disposición final de los consumibles vacíos se maneja con el Programa *Planet Partner* de HP, asegurando una disposición final y adecuada de los consumibles con el cuidado del medio ambiente, por medio del programa de recolección y reciclaje.

- Cartucho de Tóner despachados 2,587
- Consumibles 1,001 cambiados

- Recogidos por parte de *Planet Partner* 668
- Certificados por disposición final 301

La diferencia se encuentra en el proceso de recolección, la cual se ha realizado en 392 sedes del Banco, aportando así con el proceso de disposición final segura de estos elementos que serán destinados para uso de partes y materia prima en otros productos.

El costo de transporte ida y vuelta, proceso de destrucción y costos administrativos por cada tóner es de \$180 mil, es decir que, a través de esta vía el Banco se ha ahorrado \$120 millones en lo corrido del 2020.

Adicionalmente, de los 64 productos de aseo utilizados para la limpieza, 14 que corresponde al 22% son amigables con el medio ambiente al contener PH neutro, cáscaras de soya y solventes naturales que los hacen biodegradables.

Del total de resmas consumidas en 2020, el 12% son ecológicas; las mismas fueron suministradas como papel natural multipropósito elaborado 100% con bagazo de caña de azúcar y libre de químicos blanqueadores y matizantes, lo que disminuye la tala de árboles y reduce el impacto ambiental en el proceso de producción.



Tabla 29
Consumo de resmas de papel

PROCESO	2019	2020	VARIACIÓN (%)
Consumo	96,073	86,024	-10%
Costo	726	671	-8%
% Consumo resmas con papel ecológico	17%	12%	- 5pp

Ecoeficiencia

302-1 / 302-3 / 302-4 / 303-1 / 303-4 / 303-5 / 307-1

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

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

La intensidad energética para el periodo fue de 3,143.33 calculada (consumo absoluto de energía en kWh/Total colaboradores a nivel nacional).

Nuestra campaña “¡Enciende tu cultura verde!”, busca reducir el consumo hídrico mediante el desarrollo de actividades para lograr un cambio positivo de hábitos. Sobresale el trabajo realizado en regional Cafetera y Oriental, las cuales lograron reducir el consumo de agua significativamente.

Por la naturaleza de las operaciones que realizamos en el Banco, la cantidad de agua reportada corresponde a la captada del acueducto ya que no se realiza consumo de este recurso

Consumo de agua: en Dirección General el consumo de agua presentó una disminución del 36% respecto de lo registrado en 2019, lo cual representa un menor gasto por \$14,6 millones.

Gracias a la implementación de estrategias de construcción sostenible, el edificio de Dirección General cuenta con sistema de aprovechamiento

Tabla 30
Consumo de energía
Valores en kilowatios

REGIONAL	CONSUMO ENERGÉTICO		
	2018	2019	2020
Antioquia	2,878,613	3.454.802	3,438,527
Cafetera	829,740	999.976,44	1,042,876
Occidente	1,577,392	2.232.743	2,008,715
Sur	2,783,376	3.078.260	2,972,479
Bogotá	2,550,575	2.068.568,2	2,784,144
Costa	3,762,080	3.771.928,85	3,836,830
Santander	3,465,657	3.789.666	2,475,278
Oriental	1,071,627	1.194.938	1,434,202
Dirección General	1,309,185	1.939.682,78	2,062,581
Total	14,838,575	22.530.565,27	22.055.632

de captación de aguas lluvias el cual incluye la reutilización de las mismas y el sistema de desagües sanitarios. La capacidad de los tanques es de 81 m³ por lo que el aprovechamiento máximo sería este y 45 HP de potencia eléctrica para la distribución de estas aguas lluvias: Caudal (1/año) 50,73 megalitros. El aprovechamiento depende del volumen y la frecuencia o si la cantidad de lluvia alcanza o no a llenar el tanque.

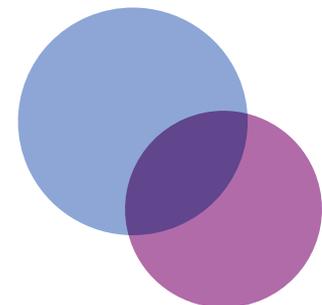
En relación con los vertimientos generados en las sedes, corresponden a las Aguas Residuales Domésticas (ARD) las cuales, con base en

la clasificación normativa del país, son vertidas a los sistemas de alcantarillado, para 2020 es 50.73 megalitros

El mayor impacto en el comportamiento del 2020 se observó entre el primer bimestre del año y el segundo, donde el gasto disminuyó el 62%, originado por el bajo porcentaje de ocupación de los edificios, con ocasión al cumplimiento del aislamiento preventivo decretado por el Gobierno Nacional.

Tabla 31
Consumo de agua
Valores en metros cúbicos

REGIONAL	2018	2019	2020
Antioquia	9,495	7,040	9.342
Cafetera	5,902	4,528	4.357
Occidente	6,685	981	7.688
Sur	7,327	6,559	8.113
Bogotá	9,264	6,658.6	9.225
Costa	9,230	6,900	8.038
Santander	5,932	5,313	6.211
Oriental	5,192	7,705	7.541
Dirección General	6,244	9,205	10.668
Total	56,020	54,890	71.183



Nos adherimos al programa de la Secretaria Distrital de Ambiente “Gestión Ambiental Empresarial” como herramienta que nos ayuda a fortalecer nuestras actividades en pro del cuidado de los recursos naturales. Con este ejercicio, identificamos oportunidades de mejora y fortalezas a nuestros programas de Ecoeficiencia alineados con la norma internacional ISO 14001 versión 2015. En 2020, a través de un proceso de revisión y verificación del desempeño en requisitos legales ambientales y del Sistema de Gestión Ambiental obtuvimos un índice de conformidad de 84% de cumplimiento. No se presentaron multas ni sanciones relacionadas con incumplimiento de las leyes o normativas en materia de medio ambiente.

Residuos

306-2

La actividad de prestación de servicios financieros no genera residuos por materiales de embalaje, no obstante, en el Banco hemos contratado con un proveedor externo el servicio para la disposición final de documentación sin valor archivístico y reciclado de materiales biodegradables. Actualmente, este servicio cubre las dependencias de Dirección General.

Este contrato no genera erogación. El Banco entregó 66,186 kilos de material para reciclar por un valor de \$20.1 millones, y de acuerdo con el peso del mismo, el proveedor nos entregó 3,000 cajas de archivo con referencia X200 y materiales de protección.

Tabla 32
Reciclaje
Valores en kilogramos

Material	2019		2020	
	Cantidad (Kilos)	Total	Cantidad (Kilos)	Total
Sobres ecológicos	8,622	\$2,155,500	8,200	\$ 2,050,000
Archivo selección	1,177	411,950	46,928	\$16,424,800
Cartón	700	140,000	11,014	\$ 2,202,800
Periódico	81	20,250	44	\$11,000
Total	10,580	\$2,727,700	66,186	\$20,688,600

Tabla 33
Residuos peligrosos
Datos en kilogramos

Residuos a Disposición		Unidad de medida	2018	2019	2020
			Peso de residuos	Peso de residuos	Peso de residuos
Tratamiento químico de residuos y desmercurización de residuos peligrosos	Tubos Fluorescentes	Kilogramos (Kg)	184	120	148
	Tóner	Kilogramos (Kg)	-	425	2,341.9
	Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos	Kilogramos (Kg)	-	1.206	-
	Baterías Plomo-Acido	Kilogramos (Kg)	-	-	58
	Aceites Usados	Kilogramos (Kg)	-	-	192.5
Total			184	1,751	2,740.4

Tabla 34
Residuos no peligrosos
 Datos en toneladas

REGIONAL	RESIDUOS QUE RECIBEN ESTE MÉTODO DE TRATAMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	PESO EN RESIDUOS		
			2018	2019	2020
Antioquia	Papel Cartón Madera Plástico Textiles Caucho Cuero	Toneladas (tn)	176,124	45,250	159.72
Cafetera			84,223	99,350	77.62
Occidente			148,048	101,20	30.55
Sur			135,631	56,220	130.91
Bogotá			158,457	62,120	172.64
Costa			131,082	71,230	135.84
Santander			126,033	45,360	128.00
Oriental			130,476	56,280	114.69
Dirección General			334,360	330,150	186.59
Total					1.323,19

Emisiones

305-1/ 305-2/ 305-3 / 305-4 / 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 minimizarlo. - Fuentes directas o Alcance 1: Quema de combustible en vehículos propios y plantas, fugas de gases de los sistemas de refrigeración y extintores: 620.6 toneladas de CO₂e (10%).

Tabla 35
Huella de carbono por regional
Datos en miles de toneladas de CO₂

REGIONAL	2018	2019	2020
Antioquia	976,53	782.81	882,67
Cafetera	226,46	237.77	315,79
Occidente	426,83	499,63	568,10
Sur	616,35	987,48	783,71
Bogotá	640,45	593,56	1.000,11
Costa	671,80	876.04	928,91
Santander	531,56	553,55	590,19
Oriental	328,26	326,27	439,86
Dirección General	611,12	787,08	678,04
Total	5.029,36	5.644.21	6.187,39

Emisiones directas de Gases Efecto Invernadero (GEI): son aquellas fuentes que son controladas por la Entidad; emisiones indirectas de GEI: son las que están controladas por otra organización, para

este caso, se toma como emisiones indirectas las generadas por transporte terrestre y aéreo principalmente.

Tabla 36
Huella de carbono alcance
Datos en miles de toneladas de CO2

ALCANCE	HUELLA DE CARBONO		
	2018	2019	2020
Emisiones de los aires acondicionados y quema combustible	464,61	606	655,16
Energía suministrada por las empresas de energía	2.394,75	2909.36	3.259,86
Transporte aéreo, papel, residuos sólidos y aguas residuales.	2.170,00	2128.82	2.002,37
Total	5.029,36	5.644.2	6.187,39

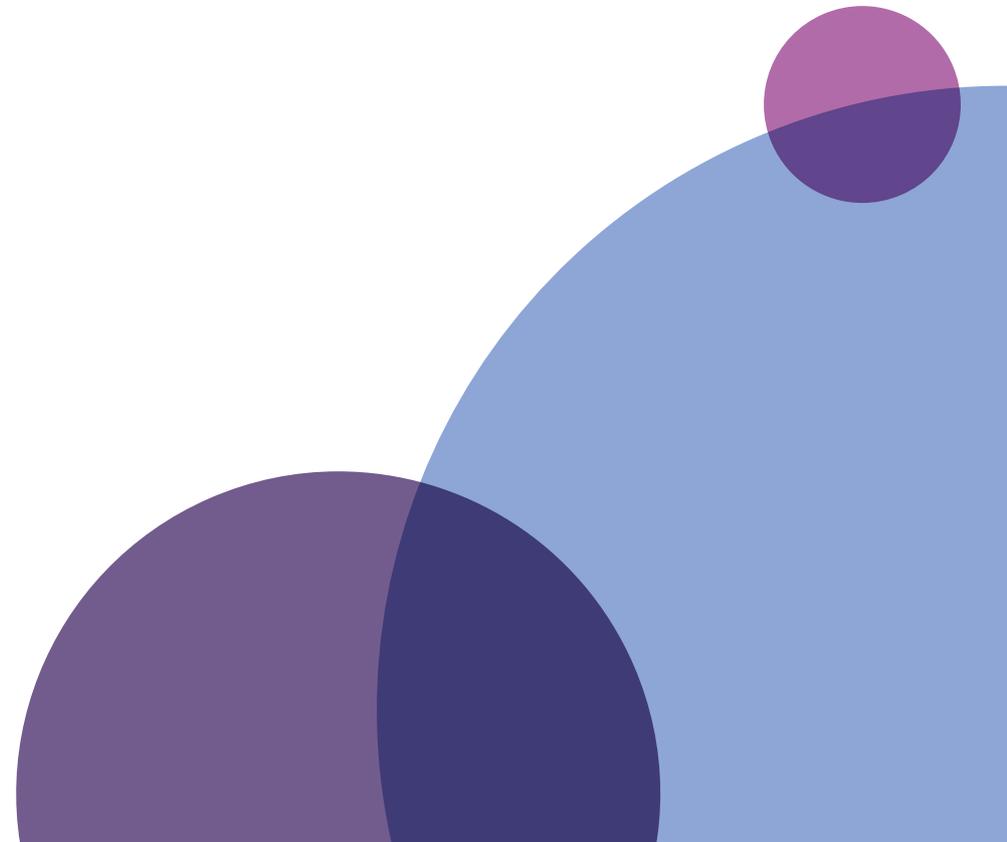
Tabla 37
Huella de carbono por fuente de emisión
 Datos en miles de toneladas de CO2

VARIABLE	2018	2019	2020
Transporte Aéreo	335,59	221,85	97,2
Papel	199,32	232,64	238,2
Energía	2.394,75	2909,36	3.529,9
Residuos Sólidos	1.213,85	1.161,78	1.235,6
Aguas Residuales	395,19	512,55	404,6
Fugas de gases refrigerantes / Extintores	417,96	459,18	378,1
Extintores	-	-	12,5
Quema de combustible	46,65	126,87	229,9
Transporte Terrestre	26,05	19,97	34,6
Extractos Bancarios	-	-	17,9
Emisiones por insumos de cafetería y aseo	-	-	8,9
Total	5.029,36	5.644,21	6.187,39

Se incorporó la medición de nuestra huella de carbono en el alcance 1 Fugas de gases refrigerantes / Extintores y en el alcance 3 el servicio de abastecimiento de suministros de oficina, aseo y cafetería, y las cantidades de extractos y formatos en las cantidades de papel.

Reducción de Emisiones

Estrategia de compensación en convenio realizado con la Corporación MasBosques, realizamos la compensación del 30% de la huella de carbono equivalentes a 1,700 toneladas de CO2 mediante la estrategia de Pagos de Servicios Ambientales, el cual vínculo familias campesinas y comunidades étnicas en la conservación y protección de ecosistemas naturales en Colombia.



6

Talento Humano

Comprometidos con el País





Compromiso con nuestros colaboradores

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

Frente a los grandes retos que tiene el Banco y en especial con la nueva forma de trabajo, se fortaleció el desarrollo de los líderes de la Organización para fortalecer la cultura de desempeño, generando cohesión de sus equipos y conexión con el propósito de la misma para generar valor.

Fortalecimos el proceso de selección, aumentando el indicador de cobertura de planta que alcanzó el 97.7%, y se gestionaron 2,357 ingresos.

El indicador de rotación es del 11.89% y en el sector es de 15%, lo cual indica una sana rotación natural en el Banco.

Buscando mayor oportunidad en el cubrimiento de las vacantes, se implementó el programa “Talento Joven”, el cual contó con la vinculación de 79 jóvenes a nivel nacional, quienes durante el plan de entrenamiento conocieron los procesos internos y presentaron proyectos de valor agregado para el Banco.

6.1 APROVISIONAMIENTO

6.1.1 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO

102-8

Sabemos el valor que tiene para el desarrollo de nuestra actividad contar con diversidad de conocimientos y capacidades. Por eso,

desarrollamos la operación con 8.029 colaboradores de varios rangos de edad, quienes reúnen diferentes conocimientos y habilidades, lo cual fomenta la diversidad e igualdad de oportunidades. El 56.4% de los colaboradores corresponde a mujeres y el 43.6% a hombres.

Tabla 38
Composición de la planta de colaboradores por regional y género

Regional	2018			2019			2020		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Antioquia	598	375	973	575	373	948	583	390	973
Cafetera	260	190	450	273	200	473	278	203	481
Occidente	480	355	835	482	372	854	470	360	830
Sur	520	370	890	538	365	903	524	366	890
Bogotá	539	388	927	572	437	1,009	574	425	999
Costa	353	326	679	367	350	717	363	342	705
Santander	397	290	687	404	288	692	398	287	685
Oriental	429	246	675	428	284	712	434	280	714
Dirección General	977	943	1,920	919	852	1,771	885	867	1,752
Total	4,553	3,483	8,036	4,558	3,521	8,079	4,509	3,520	8,029

Tabla 39
Composición de la planta de colaboradores por tipo de contrato y género

		2018			2019			2020		
Jornada	Contrato	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Completa	Indefinido	3,928	2,859	6,787	4,244	3,273	7,517	4,242	3,316	7,558
Completa	Plazo fijo	625	624	1,268	313	249	562	267	204	471
Total		4,553	3,483	8,056	4,557	3,522	8,079	4,509	3,520	8,029

Tabla 40
Colaboradores por género y categoría laboral

	2018			2019			2020		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Estratégico	4	10	0.2%	2	9	0.1%	3	8	0.1%
Ejecutivo	34	37	0.9%	33	25	0.7%	28	28	0.7%
Táctico	849	854	21.3%	748	768	18.8%	787	795	19.7%
Contribuyente	3,666	2,582	77.7%	3,774	2,720	80.4%	3,691	2,689	79.5%
Total	4,553	3,483	100.0%	4,557	3,522	100.0%	4,509	3,520	100.0%

6.1.2 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

401-1 / 401-2

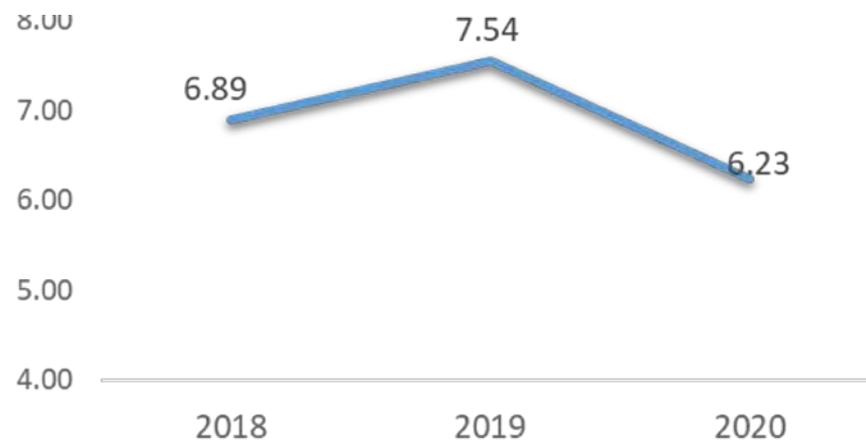
Fortalecimos el proceso de selección, aumentando el indicador de cobertura de planta que alcanzó el 97,7%, se gestionaron 2,357 ingresos.

Buscando mayor oportunidad en el cubrimiento de las vacantes, se implementó el programa “Talento Joven”, el cual contó con la vinculación de 79 jóvenes a nivel nacional, quienes durante el plan de entrenamiento conocieron los procesos internos y presentaron proyectos de valor agregado para el Banco.

El índice de rotación por renuncia fue de 6.23%. El indicador de rotación es del 11,89% y en el sector es de 15%, lo cual indica una sana rotación natural en el Banco.

La cobertura de los beneficios no monetarios busca 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). En 2020, se renovó la cobertura del seguro de vida y rentas por incapacidad o invalidez para la totalidad de los colaboradores de la planta ocupada.

Gráfica 58
Índice anual de rotación del Banco Agrario



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

Tabla 41
Nuevos colaboradores por género y edad

	2018			2019			2020		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Número	780	718	1,498	1,064	1,081	2,145	522	783	1,305
% total	52.0%	48.0%	100.0%	49.6%	50.40%	100.00%	40%	60%	100.00%

	2018			2019			2020		
	Mujeres	Hombres	% total	Mujeres	Hombres	% Total	Mujeres	Hombres	Total
Entre 18 y 30	399	355	50.3%	497	448	44.1%	261	392	653
Entre 30 y 50	370	338	47.3%	544	599	53.3%	183	274	457
Mayores de 50	11	25	2.4%	23	34	2.7%	78	117	195
Total	780	718	100.0%	1,064	1,081	100.0%	522	783	1,305

Tabla 42
Retiros voluntarios por género y edad

	2018			2019			2020		
Contrato	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Número	649	620	1,269	341	290	631	236	245	481
% total	48.9%	51.1%	100.0%	54.04%	45.96%	100.00%	49.06%	50.94%	100.00%

	2018			2019			2020		
Rangos de edad	Mujeres	Hombres	% total	Mujeres	Hombres	% Total	Mujeres	Hombres	Total
Entre 18 y 30	287	230	40.7%	102	56	25.0%	83	82	34.30%
Entre 30 y 50	326	329	51.6%	210	187	62.9%	143	147	60.29%
Mayores de 50	36	61	7.6%	29	47	12.0%	10	16	5.41%
Total	649	620	100.0%	341	290	100.0%	236	245	100.0%

6.1.3 INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

202-2 / 405-1 / 406-1 / 411-1 / 412-1 / 412-2

En el Banco aseguramos el respeto por la diversidad, contamos con una política de Derechos Humanos como marco para las acciones que emprendemos. El equipo de colaboradores está conformado por personas con aptitudes y capacidades para trabajar para el campo colombiano, sin importar su orientación sexual, género, religión,

edad y/o que pertenezcan a algún grupo indígena o minoritario. Buscamos optimizar el desempeño de nuestra operación en condiciones de igualdad, lo cual genera que no se presenten casos de discriminación ni afectación de los Derechos Humanos.

En el año 2020, se estructuró una formación virtual sobre la importancia, los elementos y la aplicabilidad de los Derechos Humanos en el Banco, logrando que el 46%, es decir 3,822 colaboradores realizaran el curso.

Tabla 43
Edad por género

Rangos de edad	2018			2019w			2020		
	Mujeres	Hombres	% total	Mujeres	Hombres	% Total	Mujeres	Hombres	Total
Entre 18 y 30	1,447	997	30.3%	1,215	861	25,7%	1,094	761	23.1%
Entre 30 y 50	2,671	1,962	57.5%	2,813	2,095	60.8%	2,844	2,166	62.4%
Mayores de 50	435	544	12.2%	529	566	13.6%	571	593	14.5%
Total	4,553	3,503	100.0%	4,557	3,522	100.0%	4,509	3,520	100.0%

Tabla 44
Mujeres en cargos de liderazgo

CATEGORIA LABORAL	2018	2019	2020
Estratégico	4	2	3
Ejecutivo	34	33	28
Total	38	35	31
(%) total cargos de liderazgo	44.7%	52.9%	46.3%

Tabla 45
Colaboradores de nivel estratégico con procedencia local

	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)
Altos ejecutivos con procedencia local	88.0%	100.0%	100.0%

Tabla 46
Antigüedad por género

Antigüedad	2018			2019			2020		
	Mujeres	Hombres	% Total	Mujeres	Hombres	% Total	Mujeres	Hombres	Total
< 1 año	1,068	1,003	2,071	1,064	1,081	2,145	629	592	1,221
1 – 2 años	467	342	809	472	382	854	720	749	1,469
2 – 3 años	226	210	436	368	256	624	405	326	731
3 – 4 años	395	268	663	198	163	361	317	211	528
4 – 5 años	124	80	204	348	243	591	168	150	318
5 – 6 años	271	164	435	110	61	171	303	208	511
6 – 10 años	884	665	1,549	908	644	1,552	897	600	1,497
10 – 15 años	731	502	1,233	702	436	1,138	699	437	1,136
15 años +	387	249	636	387	256	643	371	247	618
Total	4,553	3,483	8,036	4,557	3,522	8,079	4,509	3,520	8,029

83 Personas provenientes de diversos grupos minoritarios.

Tabla 47
Indígenas y Afrodescendientes

Regional	2018			2019			2020		
	Indígenas	Población afro	%	Indígenas	Población afro	%	Indígenas	Población afro	%
Antioquia	0	40	36.7%	2	41	52.44%	0	45	58.4%
Bogotá	5	7	11.0%	0	0	0.00%	0	0	0.0%
Cafetera	0	2	1.8%	0	1	1.22%	0	1	1.3%
Costa	6	4	9.2%	5	11	19.51%	0	0	0.0%
Occidente	4	25	26.6%	4	17	25.61%	9	18	23.4%
Santander	0	0		0	0		0	11	14.3%
Sur	15	1	14.7%	1	1	1.22%	15	2	2.6%
Total	30	79	100%	12	71	100%	24	77	100%

6.2 MEJORA AL DESEMPEÑO

6.2.1 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

404-1 / 404-2 / FS 4

Llevamos a cabo diferentes acciones encaminadas a fortalecer la cultura de desempeño, y mejorar así la experiencia de nuestros clientes. Bajo el pilar al que denominamos “Aspiración a la Excelencia”, desarrollamos el programa de formación “Desafío

Súper Bancario 2020” dirigido a las fuerzas comerciales para impulsar la estrategia comercial, se alcanzó una cobertura en el aprendizaje del 95%, llegando a 3,488 colaboradores ubicados a nivel nacional, con contenidos relacionados con el desarrollo de habilidades comerciales, liderazgo comercial, recuperación de la cartera vencida, análisis financiero y venta telefónica, así como el conocimiento del nuevo segmento Pyme que ha desarrollado el Banco.



A nivel de las áreas administrativas y de apoyo, y mediante el Plan Anual de Capacitación, que busca el desarrollo integral de los colaboradores, se ejecutaron más de 75 programas de formación (3 Congresos, 1 Diplomado, 3 Programas de Certificación, 32 Cursos y 36 Talleres), fundamentados en el marco normativo, institucional y en las distintas necesidades de cada área, llegando a 8,033 colaboradores en todos los niveles de cargo, acompañando en la necesidades de capacitación a las 11 Vicepresidencias y las ocho Regionales.

Con la implementación los Centros de Servicios Compartidos en las Regionales, se desarrollaron actividades de entrenamiento y adaptación al cargo, para acompañar a los equipos en el nuevo funcionamiento. Este proceso incluyó: Formación a 41 líderes en Conocimiento del Negocio, Orientación a Resultados, Manejo Efectivo del Tiempo y Comunicación.

La estrategia digital que se viene adelantando para aumentar la satisfacción con nuestros clientes, conlleva una nueva dinámica para lograr la adopción de procesos y productos dentro de la operación de forma efectiva. La formación y entrenamiento realizado a 1,972 colaboradores de las fuerzas comerciales, contribuyó para que la curva de aprendizaje se redujera en un 50%.

La correcta utilización de los recursos naturales, es el resultado de fomentar y llevar a la práctica nuestra educación ambiental, con el programa Enciende tu Cultura Verde, buscamos que se tome conciencia de la importancia de tener buenas prácticas sostenibles para que sean aplicadas en todo momento, realizamos ocho talleres en la Regionales para identificar buenas prácticas que pudieran ser replicadas a nivel nacional, y se desarrolló un plan de comunicaciones con énfasis en la mitigación del cambio climático y el buen uso de las 3R (reduce, reutiliza y recicla).

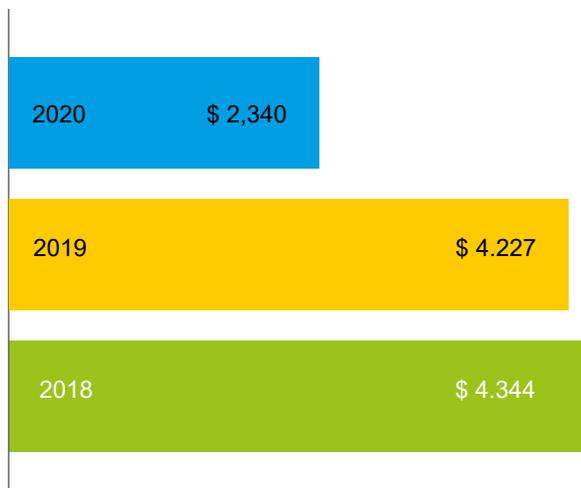


Enciende tu
Cultura Verde

Tabla 48
Horas promedio de formación por género y categoría laboral

Categoría Laboral	2018			2019			2020		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Estratégico	21.4	29.6	26.4	16.7	25.3	19.6	51.0	46.1	47.2
Ejecutivo	17.9	28.6	22.8	12.7	12.7	12.7	3.4	4.2	3.8
Táctico	15.6	17.7	16.7	10.7	10.7	10.7	13.8	13.7	13.8
Contribuyente	13.9	14.2	14.0	10.8	10.8	10.8	9.0	9.7	9.3
Total	14.3	15.2	14.7	10.8	10.8	10.8	9.6	10.4	10.0

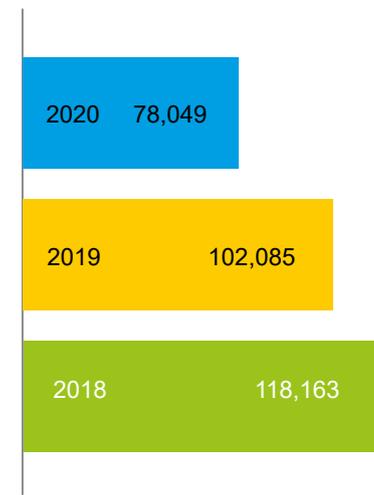
Gráfica 59
Inversión programas de formación



Gráfica 60
Colaboradores formados



Gráfica 61
Horas de formación



Desarrollo de Equipos

Generamos una Escuela de Liderazgo dirigida a los Gerentes Nacionales, para desarrollar aspectos de formación relacionados con retroalimentación efectiva en la virtualidad, Transformación digital, Neuromanagement y estrategias para maximizar el desempeño.

Con una cobertura del 93% se realizaron 39 sesiones individuales de liderazgo, tomando como referencia para el desarrollo los resultados del autodiagnóstico de Atributos de liderazgo, que permitió brindar un acompañamiento enfocado y el fortalecimiento de sus habilidades como líder. El proceso culminó con la Encuesta de Aplicabilidad realizada entre 128 colaboradores escogidos de manera aleatoria, para validar los comportamientos de sus gerentes frente a las capacitaciones anteriormente mencionadas y la puesta en práctica de éstas con los equipos de trabajo, el resultado arrojó una percepción positiva del 85% de efectividad en la aplicación de nuevas prácticas y herramientas en la gestión.

Gestión del desempeño

404-3

Para el año 2020, se evidenció la alineación de los objetivos de los colaboradores con los objetivos tácticos de cada área, y por lo tanto con la estrategia de la Organización, haciendo énfasis en la importancia de la contribución individual y el rol del líder como agente de cambio, y acompañante del equipo en el logro de los objetivos.

Realizamos la implementación y socialización a los líderes y equipos de trabajo en la forma de evaluar el desempeño,

integrando tanto el QUÉ se debe cumplir como el CÓMO debemos gestionar para alcanzar las metas propuestas en el año, proceso acompañado siempre desde el rol del líder que moviliza e inspira a los colaboradores. Se fortaleció el proceso de retroalimentación a través de la metodología *Open Cards*, herramienta adoptada por el Banco desde años anteriores con buenos resultados.

Como proceso final de seguimiento y monitoreo al desempeño de los colaboradores, se continuó con la clasificación en un Nivel de Desempeño final para el colaborador (Excelente, Bueno, Regular, Bajo, Muy bajo), donde finalmente el líder logra identificar en sus equipos, quiénes se destacan, quiénes están dentro del promedio de lo esperado y quiénes requieren oportunidad de mejora.

Frente a los grandes retos de la Organización y más en estos tiempos cambiantes se logró el desarrollo de los líderes, para lograr fortalecer la cultura de desempeño, generando cohesión de los equipos y conexión con el propósito de la Organización para generar valor.

Valoramos el ambiente laboral, mediante la percepción de 450 personas enfocada en algunas áreas, lo cual permitió la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora en el liderazgo y en los equipos para poder generar valor como equipos cohesionados.

Tabla 49
Evaluación periódica del desempeño

	2018		2019		2020	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Colaboradores con evaluación periódica del desempeño	4,556	3,547	2,721	1,903	2,504	3,496
Cobertura (%)*	82%	81%	83%	83%	100%	100%

*Corresponde al primer seguimiento del 2020

Tabla 50
Evaluación por género y categoría laboral

Categoría Laboral	2018		2019		2020	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Estratégico	5	9	3	2	1	6
Ejecutivo	34	38	14	8	21	19
Táctico	846	875	615	607	688	667
Contribuyente	3,671	2,625	2,089	1,286	2,786	1,812
Total	4,556	3,547	2,721	1,903	2,504	3,496

6.2.2 RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO

102-38 / 102-39 / 202-1 / 401-3 / 405-2

Las políticas del Banco establecen que la asignación salarial se define por el tipo de cargo que se ocupa. En la práctica se encuentra

que las mujeres ganan en promedio menos que los hombres, lo cual se explica por la política salarial para ingresos que establece que estos se darán por la asignación salarial más baja de la banda; al ingresar mayor proporción de mujeres por este salario, baja el promedio en mayor proporción que en los hombres.

Tabla 51
Promedio salario por categoría laboral (cifras en millones de pesos)

Nivel de cargo	2018		2019		2020	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Estratégico	\$24.5	\$26.8	\$25.8	\$26.4	\$28.5	\$28.5
Ejecutivo	\$14.8	\$14.9	\$19.6	\$19.5	\$17.1	\$16.5
Táctico	\$4.9	\$5.3	\$7.0	\$7.2	\$7.3	\$7.4
Contribuyente	\$2.3	\$2.4	\$2.2	\$2.2	%2.5	\$2.6

Tabla 52
Permanencia de colaboradores luego de la licencia por maternidad o paternidad

	2018		2019		2020	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Licencia de maternidad o paternidad	223	84	139	87	176	96
Reincorporación luego de la licencia	222	84	135	87	175	96
Índice de reincorporación	99.5%	100%	97.1%	100%	99.4%	100%
Índice de retención	58.1%	90.3%	85.1%	82.1%	61,9%	71.9%

En el Banco no solo garantizamos que nuestros colaboradores tengan oportunidades de desarrollo profesional y personal dentro de la Entidad, sino que también aseguramos que cada persona obtenga

una retribución económica justa, acorde con sus capacidades y el cargo que ocupa.

Tabla 53
Relación de la compensación

DESCRIPCIÓN	2018	2019	2020
Relación de la compensación total anual de la persona mejor pagada de la organización frente a la mediana de la compensación total anual de todos los empleados (excluida la persona mejor pagada).	15:1	15.5:1	17:1
Relación del incremento porcentual de la compensación total anual de la persona mejor pagada de la organización frente a la mediana del incremento porcentual de la compensación total anual de todos los empleados (excluida la persona mejor pagada).	1.69:1	0.70:1	1.9
Ratio del salario de categoría inicial estándar sexo frente al salario mínimo local	-	-	1.85:1

6.3 SALUD Y BIENESTAR

403-1 / 403-3 / 403-4 / 403-7 / 403-9 / 403-10

En el Banco, seguimos comprometidos con la ejecución de acciones orientadas a prevenir la ocurrencia de accidentes, incidentes y enfermedades laborales. Frente a la situación de emergencia sanitaria derivada por la pandemia, y para procurar el cuidado integral de la salud de nuestros colaboradores, durante el 2020 realizamos actividades en tres frentes de trabajo que consideramos prioritarios: accidentalidad, biológico y psicosocial.

En el primer frente relacionado con accidentalidad, fueron realizadas actividades de capacitación, orientación y seguimiento a la gestión de los Comité Nacional Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) en las Regionales y su unificación a nivel nacional, actualización de las matrices de peligros y planes de prevención, preparación y respuesta ante emergencias, así como formación a la brigada de emergencias y ejecución de simulacros, entre otros temas.

En los frentes biológico y psicosocial, diseñamos e implementamos amplios y robustos protocolos de bioseguridad para nuestra red de oficinas y sedes administrativas, garantizando que tanto nuestros colaboradores como los clientes se sientan seguros y tranquilos al ingresar a estas. Desarrollamos el Plan Madrinas para nuestra red de oficinas y un canal de atención de escucha activa, para acompañarlos y darles solución a cada una de sus necesidades, promoviendo una comunicación efectiva y en tiempo real.

Nuestra red de oficinas ha sido dotada con más de tres millones de elementos de bioseguridad (tapabocas, guantes, alcohol glicerinado, gel antibacterial), termómetros infrarrojos, dispensadores, caretas, tapetes de desinfección, señalización y demarcación. Acorde con nuestro protocolo de bioseguridad, gestionamos la aplicación de más de 1,000 pruebas COVID-19 que nos han permitido respaldar a nuestros colaboradores y mantener en marcha nuestro servicio al cliente. Hemos presentado alrededor de 300 casos confirmados por COVID-19, un 3.5% sobre el total de la población del Banco, situación que nos motiva a seguir cuidándonos tanto al interior como fuera del Banco con nuestras familias.

El 70% de nuestra planta administrativa se encuentra realizando trabajo productivo en casa, siendo este uno de los mecanismos más efectivos para disminuir la probabilidad de contagio del virus. De este modo, tan solo el 30% de nuestra planta se encuentra desarrollando sus labores de forma presencial en las sedes del Banco, asegurando el cumplimiento de los lineamientos de bioseguridad establecidos.

Sabemos que de la protección de nuestros colaboradores depende gran parte de la continuidad de las actividades que se sigan realizando en seguridad y salud, por ello nuestra meta seguirá siendo promover el autocuidado y la aplicación extrema de todas medidas de bioseguridad.

Durante el año 2020, mantuvimos 28 casos calificados como enfermedad laboral, de los cuales el 82% corresponden a desordenes musculoesqueléticos, entre los cuales los más recurrentes fueron: síndrome del túnel carpiano, epicondilitis, bursitis y tendinitis, y 18%

restante corresponden a nivel psicosocial asociado a trastorno mixto de ansiedad y depresión y trastorno de adaptación

Observamos una reducción del 20% en la frecuencia y severidad de accidentes de trabajo, los cuales están enfocados un 70% en riesgo de tránsito y un 30% en caída de personas tanto en oficinas como en visitas a campo. No se presentaron accidentes mortales durante el 2020.

El bienestar y la salud son fundamentales para la correcta operación de nuestras labores. En 2020, realizamos nueve Comités a nivel nacional, gestionando acciones para velar por el cuidado de la salud y seguridad de los colaboradores.

Convocamos a todo el equipo laboral del Banco para participar en la conformación y elección de los representantes de los colaboradores, como parte del Comité Nacional Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST), unificado para la vigencia 2020 - 2022, de acuerdo con la proporción de planta cubierta a nivel nacional. El representante es elegido mediante una votación libre y el empleador nombra directamente sus representantes al Comité.

Adicionalmente, contamos con el Comité Interno de Seguridad Vial, creado de acuerdo con la normatividad vigente, como mecanismo de coordinación entre los colaboradores involucrados, con el objetivo de definir, diseñar, implementar y evaluar acciones que generen conciencia en favor de la seguridad vial y de la integridad de todos los integrantes del Banco.

Tabla 54
Tasa de absentismo por regional

Regional	2018		2019		2020	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dirección General	0,21%	0,13%	0,19%	0,23%	0,01%	0,01%
Antioquia	0,35%	0,34%	0,14%	0,20%	0,42%	0,58%
Bogotá	0,38%	0,33%	0,06%	0,14%	0,01%	0,12%
Cafetera	0,80%	0,67%	0,03%	0,13%	0,11%	0,06%
Costa	0,59%	0,39%	0,14%	0,17%	0,01%	0,05%
Occidente	0,43%	0,36%	0,03%	0,13%	0,15%	0,04%
Oriental	0,48%	0,52%	0,05%	0,01%	0,02%	0,17%
Santander	0,52%	0,44%	0,26%	0,15%	0,04%	0,04%
Sur	0,40%	0,34%	0,03%	0,16%	0,15%	0,14%

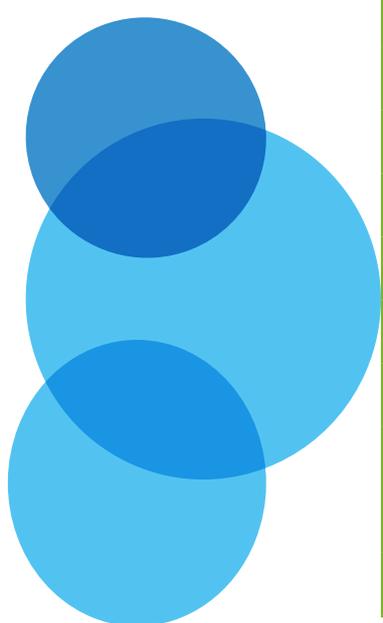
Tabla 55
Tasa de frecuencia de accidentes por regional

Regional	2018			2019			2020		
	Mujeres	Hombres	Índice	Mujeres	Hombres	Índice	Mujeres	Hombres	Índice
Dirección general	18	8	1,2	24	13	2,07	3	2	0,28
Antioquia	16	11	3,5	12	8	2,3	5	4	0,95
Bogotá	7	4	1,8	1	6	0,77	4	4	0,81
Cafetera	12	3	7,5	9	2	2,58	10	5	3,47
Costa	3	3	1,9	6	7	2,03	2	2	0,57
Occidente	6	5	3,1	5	6	1,49	7	2	1,11
Oriental	7	1	1,4	5	2	1,10	4	1	0,84
Santander	22	9	6,4	13	10	3,7	7	8	2,54
Sur	13	3	4,4	6	5	1,38	3	5	0,92
Total	104	47	31,1	81	59	1,89	45	33	1,05

Tabla 56
Tasa de enfermedades laborales

	2018		2019		2020	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dirección general	25	8	24	5	22	6

Tabla 57
Tasa de días perdidos



Regional	2018		2019		2020	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dirección general	43	100	47	57	10	11
Antioquia	45	10	34	49	73	101
Bogotá	36	28	14	35	10	114
Cafetera	31	20	8	33	51	28
Costa	5	5	35	41	4	32
Occidente	30	24	8	31	118	29
Oriental	2	0	12	2	12	117
Santander	40	13	63	37	25	25
Sur	32	17	7	40	127	126

Tabla 58
Entrenamiento en salud ocupacional y seguridad en el trabajo

	2018%	2019%	2020%
Colaboradores entrenados	87%	97%	98%

Tabla 59
Participación Comités COPASST

	2018 - 2020 (%)	2020 - 2022 (%)
Colaboradores	3 Integrantes por cada una de las regionales con sus respectivos suplentes (48).	9 Integrantes a nivel nacional con sus respectivos suplentes.
Directivos	1 Integrante por cada una de las regionales con sus respectivos suplentes (18).	13 integrantes a nivel nacional, mínimo uno por cada regional con sus respectivos suplentes
Total Participantes	66	50
% de Participación	73%	48%

Bienestar

Con la nueva dinámica originada por el COVID-19 que ha incluido trabajo en casa y distanciamiento físico, rediseñamos nuestro “Programa Juntos Sembramos Bienestar”, para seguirlo realizando bajo un formato virtual. Conservando los pilares de Salud, Familia, Cultura y Aprendizaje en alianza con las cajas de compensación, talentos internos, nuestra Administradora de Riesgos Laborales y empresas que se sumaron a esta buena causa a costo cero, generamos 145 actividades virtuales con cobertura nacional sobre diversos temas como formación, salud física y mental, y pausas activas entre otros.

Con nuestro programa de quinquenios, reconocimos el tiempo de trabajo de 1,137 colaboradores que llevan laborando en el Banco 5, 10, 15 y 20 años. Bajo el concepto “Unidos de Corazón”, celebramos nuestro evento virtual de fin de año, con el propósito de extender el agradecimiento por la gestión realizada durante el año y el compromiso de todos nuestros colaboradores a sus familias.





Tabla 60
Asistencia a programas de salud y Bienestar

	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)
Asistencia a programas de Salud y Bienestar	74%	97%	95%

Índices

7.1. ÍNDICE GRI

PREGUNTA GRI	DESCRIPCIÓN PREGUNTA GRI	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
102-1	Nombre de la organización	Acerca del Banco Agrario	¿Quiénes somos?	14
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	Clientes	Bancas Comerciales	94
102-3	Ubicación de la sede	Acerca del Banco Agrario	¿Quiénes somos?	14
102-4	Ubicación de las operaciones	Acerca del Banco Agrario	¿Quiénes somos?	14
102-5	Propiedad y forma jurídica	Acerca del Banco Agrario	¿Quiénes somos?	14
102-6	Mercados servidos	Clientes	"Bancas Comerciales Canales"	96 y 120
102-7	Tamaño de la organización	Acerca del Banco Agrario	Tamaño de la Organización	13
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	Talento Humano	Aprovisionamiento	206
102-9	Cadena de suministro	Sociedad	Cadena de Suministro	188
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Sociedad	Cadena de Suministro	188
102-11	Principio o enfoque de precaución	Acerca del Banco Agrario	Administración del Riesgo	61
102-12	Iniciativas externas	Sociedad	Sostenibilidad en el Banco Agrario	182
102-13	Afiliación a asociaciones	Sociedad	Sostenibilidad en el Banco Agrario	182
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	Mensaje del Presidente	Mensaje del Presidente	4
102-15	Impactos, riesgos y oportunidades principales	Mensaje del Presidente	Mensaje del Presidente	4
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	Acerca del Banco Agrario	Cultura organizacional	56
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	Acerca del Banco Agrario	Cultura organizacional	60
102-18	Estructura de gobernanza	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Estructura de Gobierno	47
102-19	Delegación de autoridad	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Roles y Responsabilidades	54
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Roles y Responsabilidades	54
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Estructura de Gobierno	49

PREGUNTA GRI	DESCRIPCIÓN PREGUNTA GRI	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Estructura de Gobierno	49
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Estructura de Gobierno	49
102-25	Conflictos de intereses	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Roles y Responsabilidades	54
102-26	“Función del máximo órgano de gobierno en la selección de propósitos, valores y estrategia”	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Estructura de Gobierno	49
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Roles y Responsabilidades	55
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Estructura de Gobierno	52
102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Roles y Responsabilidades	55
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Roles y Responsabilidades	55
102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Roles y Responsabilidades	55
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Roles y Responsabilidades	55
102-33	Comunicación de preocupaciones críticas	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Estructura de Gobierno	51
102-34	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Estructura de Gobierno	51
102-35	Políticas de remuneración	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Roles y Responsabilidades	55
102-36	Proceso para determinar la remuneración	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo - Roles y Responsabilidades	55
102-38	Ratio de compensación total anual	Talento Humano	Reconocimiento al Desempeño	223
102-39	“Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual”	Talento Humano	Reconocimiento al Desempeño	223
102-40	Lista de grupos de interés	Sociedad	Materialidad	186
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	Sociedad	Materialidad	186
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	Sociedad	Materialidad	186
102-44	“Temas y preocupaciones claves mencionados”	Sociedad	Materialidad	186

PREGUNTA GRI	DESCRIPCIÓN PREGUNTA GRI	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	146
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	Sociedad	Materialidad	186
102-47	Lista de temas materiales	Sociedad	Materialidad	186
102-48	Reexpresión de la información	Elaboración del Informe	Elaboración del Informe	3
102-49	Cambios en la elaboración de informes	Sociedad	Materialidad	184
102-50	Periodo objeto del informe	Elaboración del Informe	Elaboración del Informe	3
102-51	Fecha del último informe	Elaboración del Informe	Elaboración del Informe	3
102-52	Ciclo de elaboración de informes	Elaboración del Informe	Elaboración del Informe	3
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Elaboración del Informe	Elaboración del Informe	3
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	Elaboración del Informe	Elaboración del Informe	3
102-55	Índice de contenidos GRI	Índices	Índice GRI	230
102-56	Verificación externa	Índices	Índice GRI	230
103-1	“Explicación del tema material y su Cobertura “	Índices	El impacto de los asuntos materiales se da tanto a nivel interno como externo, los cuales se generan no solo por la actividad bancaria, sino también por la relación con el Gobierno Nacional	230
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	Índices	Teniendo en cuenta la alineación de los asuntos materiales con los objetivos estratégicos de la Entidad, a través de los seis capítulos se presenta la gestión realizada frente a cada uno de ellos.	230
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	Índices		
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	Sociedad	Valor económico generado hacia los grupos de interés	187
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	Sociedad	Gestión Social	195
202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	Talento Humano	Reconocimiento al Desempeño	223
202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	Talento Humano	Inclusión y Diversidad	215
203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	Sociedad	Gestión Ambiental	196
204-1	Proporción de gasto en proveedores locales	Sociedad	Cadena de Suministro	188

PREGUNTA GRI	DESCRIPCIÓN PREGUNTA GRI	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	Acerca del Banco Agrario	Sistema de Control y Gestión	74
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Acerca del Banco Agrario	Sistema de Control y Gestión	74
205-3	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	Acerca del Banco Agrario	Control Disciplinario	60
207-4	Presentación de informes país por país	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	146
301-2	“Insumos reciclados utilizados “	Sociedad	Gestión Ambiental	197
302-1	“Consumo energético dentro de la organización“	Sociedad	Ecoeficiencia	198
302-3	“Intensidad energética“	Sociedad	Ecoeficiencia	198
302-4	“Reducción del consumo energético“	Sociedad	Ecoeficiencia	198
303-1	“Extracción de agua por fuente“	Sociedad	Ecoeficiencia	198
303-4	“Vertido de agua“	Sociedad	Ecoeficiencia	200
303-5	Consumo de agua	Sociedad	Ecoeficiencia	200
305-1	“Emisiones directas de GEI (alcance 1)“	Sociedad	Ecoeficiencia	203
305-2	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	Sociedad	Ecoeficiencia	203
305-3	Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	Sociedad	Ecoeficiencia	203
305-4	Intensidad de las emisiones de GEI	Sociedad	Ecoeficiencia	203
305-5	Reducción de las emisiones de GEI	Sociedad	Ecoeficiencia	203
305-6	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	Sociedad	Ecoeficiencia	203
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	Sociedad	Ecoeficiencia	203
307-1	“Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental“	Sociedad	Ecoeficiencia	204
308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	Sociedad	Cadena de Suministro	188
401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	Talento Humano	Atracción y Retención del Talento	212
401-2	Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	Talento Humano	Atracción y Retención del Talento	211
401-3	Permiso parental	Talento Humano	Reconocimiento al Desempeño	222
403-1	“Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo“	Talento Humano	Salud y Bienestar	224
403-2	Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	Talento Humano	Salud y Bienestar	224
403-4	Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	Talento Humano	Salud y Bienestar	225
403-5	“Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo“	Talento Humano	Salud y Bienestar	227
403-6	“Fomento de la salud de los trabajadores“	Talento Humano	Salud y Bienestar	224

PREGUNTA GRI	DESCRIPCIÓN PREGUNTA GRI	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
403-7	“Prevención y mitigación de los impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores directamente vinculados con las relaciones comerciales“	Talento Humano	Salud y Bienestar	224
403-8	Cobertura del sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	Talento Humano	Salud y Bienestar	224
403-9	“Lesiones por accidente laboral“	Talento Humano	Salud y Bienestar	226
403-10	Dolencias y enfermedades laborales	Talento Humano	Salud y Bienestar	226
404-1	Media de horas de formación al año por empleado	Talento Humano	Mejora al desempeño	219
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	Talento Humano	Mejora al desempeño	217
404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	Talento Humano	Mejora al desempeño	221
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	Talento Humano	Inclusión y Diversidad	214
405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	Talento Humano	Reconocimiento al Desempeño	222
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	Talento Humano	Inclusión y Diversidad	214
410-1	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	Clientes	Seguridad Bancaria	137
412-2	Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	Talento Humano	Inclusión y Diversidad	214
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	Quienes Somos	Manifiestos Legales	76
419-1	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	Sociedad	Ecoeficiencia	200

7.1. ÍNDICE SUPLEMENTO SECTORIAL

PREGUNTA GRI	DESCRIPCIÓN PREGUNTA GRI	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
fs1	Políticas con componentes ambientales y sociales específicos aplicadas a las líneas de negocio (ex FS1)	¿Quienes Somos?	Administración del Riesgo	61
fs2	Procedimientos de evaluación y control de riesgos ambientales y sociales en las líneas de negocio	¿Quienes Somos?	Administración del Riesgo	61
fs4	Proceso (s) para mejorar la competencia del personal para implementar las políticas y procedimientos ambientales y sociales aplicados a las líneas de negocio (ex FS4)	Talento Humano	Mejora al Desempeño	217
fs5	Interacciones con clientes / participadas / socios comerciales con respecto a los riesgos y oportunidades ambientales y sociales (ex FS5)	¿Quienes Somos?	Administración del Riesgo	61

PREGUNTA GRI	DESCRIPCIÓN PREGUNTA GRI	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
fs6	Porcentaje de la cartera de líneas de negocio por región específica, tamaño (p. Ej., micro / pyme / grande) y por sector	Clientes	Bancas Comerciales	94
fs7	Valor monetario de productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio social específico para cada línea de negocio dividido por propósito	Sociedad	Gestión Social	194
fs8	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio ambiental específico para cada línea de negocio dividida por propósito	Sociedad	Gestión Social	94
fs13	Puntos de acceso en zonas de baja población o económicamente desventajas por tipo	Clientes	Canales de Atención	120
fs14	Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros de las personas desventajas	Sociedad	Gestión Social	193
fs16	Iniciativas para mejorar la educación financiera por tipo de beneficiario (antiguo FS16)	Sociedad	Gestión Social	192

7.3. ÍNDICE GRÁFICOS

NOMBRE	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
Gráfica 1: Crecimiento de los desembolsos Banco Agrario Vs Sistema Financiero	¿Quiénes somos?	Estrategia Corporativa	20
Gráfica 2: Aplicación de prórrogas y reactivación de pagos	¿Quiénes somos?	Estrategia Corporativa	32
Gráfica 3: Composición de la Junta Directiva	¿Quiénes somos?	Gobierno Corporativo	49
Gráfica 4: Total cartera cobertura por morosidad	¿Quiénes somos?	Administración del Riesgo	61
Gráfica 5: Producto Interno Bruto (PIB)	Entorno	Entorno Económico	81
Gráfica 6: Variables macroeconómicas	Entorno	Entorno Económico	82
Gráfica 7: Tasa de cambio 2020	Entorno	Entorno Económico	83
Gráfica 8: Crecimiento mundial 2020	Entorno	Entorno Económico	85
Gráfica 9: Ciclo agropecuario	Entorno	Entorno Económico	87
Gráfica 10: Proyecciones PIB agropecuario	Entorno	Entorno Económico	88
Gráfica 11: Número de clientes	Clientes	Bancas Comerciales	94
Gráfica 12: Participación por monto en la cartera de créditos	Clientes	Bancas Comerciales	95
Gráfica 13: Participación por monto en los desembolsos	Clientes	Bancas Comerciales	95
Gráfica 14: Participación por bancas de las captaciones del público	Clientes	Bancas Comerciales	96
Gráfica 15 Monto desembolsos	Clientes	Banca Agropecuaria	101
Gráfica 16 Monto desembolsos	Clientes	Banca Personas	107

NOMBRE	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
Gráfica 17: Clientes de la Banca Oficial por sectores	Clientes	Banca Oficial	111
Gráfica 18: Monto de desembolsos de Comercio Exterior	Clientes	Portafolio Especial	115
Gráfica 19: Operaciones realizadas en Comercio Exterior	Clientes	Portafolio Especial	116
Gráfica 20: Saldo de Cartera de Comercio Exterior	Clientes	Portafolio Especial	116
Gráfica 21: Cupos aprobados en Moneda Exterior	Clientes	Portafolio Especial	116
Gráfica 22: Comisionables (mensaje swift y comisión apertura)	Clientes	Portafolio Especial	116
Gráfica 23: Compra y venta de divisas	Clientes	Portafolio Especial	118
Gráfica 24: Clientes gestionados en compra y venta de divisas	Clientes	Portafolio Especial	118
Gráfica 25: Número de operaciones de divisas gestionadas	Clientes	Portafolio Especial	118
Gráfica 26: Número de convenios de Cash Management	Clientes	Portafolio Especial	120
Gráfica 27: Número de canales de atención	Clientes	Canales de Atención	121
Gráfica 28: Número de transacciones en Corresponsales Bancarios	Clientes	Canales de Atención	123
Gráfica 29: Valor de las transacciones en Corresponsales Bancarios	Clientes	Canales de Atención	123
Gráfica 30: Número de transacciones en Cajeros Automáticos	Clientes	Canales de Atención	124
Gráfica 31: Valor de las transacciones en Cajeros Automáticos	Clientes	Canales de Atención	124
Gráfica 32: Número de clientes inscritos en la Nueva Banca Virtual	Clientes	Canales de Atención	126
Gráfica 33: Número de transacciones en Banca Virtual	Clientes	Canales de Atención	126
Gráfica 34: Número de clientes registrados en Banca Móvil	Clientes	Canales de Atención	127
Gráfica 35: Número de transacciones en Banca Móvil	Clientes	Canales de Atención	127
Gráfica 36: Evolución y Composición del Activo Total	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	148
Gráfica 37: Composición de la Cartera Bruta por Modalidad	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	149
Gráfica 38: Desembolsos Acumulados por Modalidad	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	150
Gráfica 39: Indicadores de Calidad de la Cartera	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	152
Gráfica 40: Portafolio de Inversiones brutas	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	153
Gráfica 41: Evolución y Composición del Pasivo y Patrimonio	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	154
Gráfica 42: Composición Captaciones del Público	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	155
Gráfica 43: Créditos de Bancos y Otras Obligaciones	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	156
Gráfica 44: Estado de Resultados Acumulado (Ene - Dic)	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	158
Gráfica 45: Rendimiento (Tasa efectiva anual año corrido)	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	160
Gráfica 46: Rendimiento	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	162
Gráfica 47: Eficiencia	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	163
Gráfica 48: Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y sobre el activo (ROA)	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	164
Gráfica 49: Margen de Solvencia	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	165

NOMBRE	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
Gráfica 50: Gestión Comercial	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	170
Gráfica 51: Comisiones Totales Fiduagraria	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	170
Gráfica 52: Comisiones FE y FIC Fiduagraria	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	171
Gráfica 53: Porcentaje de Rentabilidad (EA)	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	172
Gráfica 54: Rentabilidad CONFIRENTA	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	173
Gráfica 55: Rentabilidad FIC 600	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	174
Gráfica 56: Legalización de Ingresos	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	176
Gráfica 57: Pagos año 2020	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	176
Gráfica 58: Índice anual de rotación del Banco Agrario	Talento Humano	Aprovisionamiento	211
Gráfica 59: Inversión programas de formación	Talento Humano	Mejora al Desempeño	219
Gráfica 60: Colaboradores formados	Talento Humano	Mejora al Desempeño	219
Gráfica 61: Horas de formación	Talento Humano	Mejora al Desempeño	219

7.4. ÍNDICE TABLAS

NOMBRE	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
Tabla 1: Gestión de entrega de recursos de Programas del Gobierno Nacional	Acerca del Banco Agrario	Estrategia Corporativa	29
Tabla 2: Gestión de entrega de recursos del Programa Ingreso Solidario	Acerca del Banco Agrario	Estrategia Corporativa	29
Tabla 3: Prórrogas otorgadas en alivios financieros	Acerca del Banco Agrario	Estrategia Corporativa	31
Tabla 4: Prórrogas mensuales otorgadas	Acerca del Banco Agrario	Estrategia Corporativa	34
Tabla 5: Clientes contabilizados Programa de acompañamiento a deudores	Acerca del Banco Agrario	Estrategia Corporativa	35
Tabla 6: Miembros de la Junta Directiva	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo	50
Tabla 7: Balance General Sistema Bancario	Entorno	Sector Bancario	89
Tabla 8: Estado de resultados Sistema Bancario	Entorno	Sector Bancario	91
Tabla 9: Resultados Iniciativa Agrosinergia	Clientes	Banca Agropecuaria	104
Tabla 10: Inventario de bienes recibidos en dación de pago	Clientes	Bienes recibidos en dación de pago	138
Tabla 11: Estado de los bienes recibidos en dación de pago	Clientes	Bienes recibidos en dación de pago	138
Tabla 12: Gastos de administración de los bienes recibidos en dación de pago	Clientes	Bienes recibidos en dación de pago	139
Tabla 13: estado de pago de las adjudicaciones de los bienes recibidos en dación de pago	Clientes	Bienes recibidos en dación de pago	140
Tabla 14: Bienes recibidos en dación de pago en proceso de venta	Clientes	Bienes recibidos en dación de pago	142
Tabla 15: Balance General Banco Agrario	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	147

NOMBRE	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
Tabla 16: Estado de Resultados Banco Agrario	Resultados Financieros	Resultados Financieros Banco Agrario	157
Tabla 17: Composición Accionaria	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	166
Tabla 18: Estado de la Situación Financiera (Balance General)	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	168
Tabla 19: Estado de la Situación Financiera (Estado de Resultados)	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	169
Tabla 20: Gestión Administración de Negocios	Resultados Financieros	Resultados Filial Fiduagraria	175
Tabla 21: Soluciones de vivienda de Interés Social Rural entregadas	Sociedad	Gestión Social	192
Tabla 22: Financiación de proyectos productivos	Sociedad	Gestión Social	193
Tabla 23: Dispersión de ayudas e indemnizaciones	Sociedad	Gestión Social	193
Tabla 24: Vivienda población rural víctima	Sociedad	Gestión Social	194
Tabla 25: Operaciones de crédito líneas de Microfinanzas	Sociedad	Gestión Social	194
Tabla 26: Entrega de recursos a Programas de Apoyo del Gobierno Nacional	Sociedad	Gestión Social	195
Tabla 27: Inversiones en infraestructura	Sociedad	Gestión Ambiental	196
Tabla 28: Inversiones en equipos eléctricos	Sociedad	Gestión Ambiental	197
Tabla 29: Consumo de resmas de papel	Sociedad	Gestión Ambiental	198
Tabla 30: Consumo de energía	Sociedad	Gestión Ambiental	199
Tabla 31: Consumo de agua	Sociedad	Gestión Ambiental	200
Tabla 32: Reciclaje	Sociedad	Gestión Ambiental	201
Tabla 33: Residuos peligrosos	Sociedad	Gestión Ambiental	201
Tabla 34: Residuos no peligrosos por regional	Sociedad	Gestión Ambiental	202
Tabla 35: Huella de carbono por regional	Sociedad	Gestión Ambiental	203
Tabla 36: Huella de carbono alcance	Sociedad	Gestión Ambiental	204
Tabla 37: Huella de carbono por fuente de emisión	Sociedad	Gestión Ambiental	205
Tabla 38: Composición de la planta de colaboradores por regional y género	Talento Humano	Aprovisionamiento	209
Tabla 39: Composición de la planta de colaboradores por tipo de contrato y género	Talento Humano	Aprovisionamiento	210
Tabla 40: Colaboradores por género y categoría laboral	Talento Humano	Aprovisionamiento	210
Tabla 41: Nuevos colaboradores por género y edad	Talento Humano	Aprovisionamiento	212
Tabla 42: Retiros voluntarios por género y edad	Talento Humano	Aprovisionamiento	213
Tabla 43: Colaboradores por género y rango de edad	Talento Humano	Aprovisionamiento	214
Tabla 44: Mujeres en cargos de liderazgo	Talento Humano	Aprovisionamiento	215
Tabla 45: Colaboradores de nivel estratégico con procedencia local	Talento Humano	Aprovisionamiento	215
Tabla 46: Antigüedad por género	Talento Humano	Aprovisionamiento	216
Tabla 47: Indígenas y Afrodescendientes	Talento Humano	Aprovisionamiento	217

NOMBRE	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
Tabla 48: Horas promedio de formación por género y categoría laboral	Talento Humano	Mejora al Desempeño	219
Tabla 49: Evaluación periódica del desempeño	Talento Humano	Mejora al Desempeño	221
Tabla 50: Evaluación por género y categoría laboral	Talento Humano	Mejora al Desempeño	221
Tabla 51: Promedio salario por categoría laboral	Talento Humano	Mejora al Desempeño	222
Tabla 52: Permanencia de colaboradores luego de la licencia por maternidad o paternidad	Talento Humano	Mejora al Desempeño	222
Tabla 53: Relación de la compensación	Talento Humano	Mejora al Desempeño	223
Tabla 54: Tasa de absentismo por regional	Talento Humano	Salud y Bienestar	225
Tabla 55: Tasa de frecuencia de accidentes por regional	Talento Humano	Salud y Bienestar	226
Tabla 56: Tasa de enfermedades laborales	Talento Humano	Salud y Bienestar	226
Tabla 57: Tasa de días perdidos	Talento Humano	Salud y Bienestar	227
Tabla 58: Entrenamiento en salud ocupacional y seguridad en el trabajo	Talento Humano	Salud y Bienestar	227
Tabla 59: Participación Comités COPASST	Talento Humano	Salud y Bienestar	228
Tabla 60: Asistencia a programas de salud y Bienestar	Talento Humano	Salud y Bienestar	229

7.5. ÍNDICE INFOGRAFÍAS

NOMBRE	CAPÍTULO	SUBCAPITULO	PÁGINA
Infografía 1: Tamaño de la organización	Acerca del Banco Agrario	¿Quiénes somos?	15
Infografía 2: Desembolsos 2019 Vs 2020	Acerca del Banco Agrario	Estrategia Corporativa	19
Infografía 3: acciones del modelo para contención de la cartera	Acerca del Banco Agrario	Estrategia Corporativa	33
Infografía 4: Estructura de Gobierno	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo	48
Infografía 5: Estructura administrativa del Banco Agrario	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo	51
Infografía 6: Principales líneas de Gestión 2021	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo	53
Infografía 7: Componentes del Plan Anticorrupción	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo	73
Infografía 8: Operaciones evaluadas en Riesgos de Corrupción	Acerca del Banco Agrario	Gobierno Corporativo	74
Infografía 9: Red de Corresponsales Bancarios	Clientes	Canales de Atención	123
Infografía 10: Lista de los Grupos de Interés	Sociedad	Sostenibilidad en el Banco Agrario	185
Infografía 11: Matriz de Asuntos materiales	Sociedad	Materialidad	186
Infografía 12: Valor económico generado	Sociedad	Materialidad	187



Autorregulado. amv

Banco Agrario
de Colombia