



**FINAGRO**30  
AÑOS

INFORME DE  
**GESTIÓN**  
SOSTENIBLE

2019

2019

# Tabla de Contenido

	<b>Páginas</b>
→ <b>Tabla de siglas y acrónimos</b>	<b>4</b>
→ <b>Carta del Presidente</b>	<b>7</b>
→ <b>Introducción</b>	<b>9</b>
→ <b>Capítulo 1. FINAGRO Sostenible y transparente</b>	<b>10</b>
1. Enfoque de materialidad y grupos de interés	11
1.1 Comunicación con grupos de interés	13
1.2 FINAGRO en cifras; hechos destacados en 2019	16
1.3 Perfil de FINAGRO	21
1.3.1 Sistema Nacional de Crédito Agropecuario (SNCA)	23
1.3.2 Estructura del Fondeo	29
1.4 Gobierno corporativo: estructura de FINAGRO y de su Junta Directiva	32
1.4.1 Asamblea general de accionistas y Junta Directiva	32
→ <b>Capítulo 2. Cultura y orientación al logro</b>	<b>35</b>
2.1 Retos de 2020	36
2.2 Contexto macroeconómico y financiero	39
2.2.1 Colombia	40
2.3 Estrategia 360 del Gobierno nacional	45
2.4 Estrategia institucional y plan estratégico	48
2.5 Calidad en la gestión	53
2.6 Aliados en la gestión	54
2.7 Política ambiental	56
2.7.1 Sostenibilidad ambiental e innovación	59
2.8 Gestión de riesgos	61

	<b>Páginas</b>
<b>→ Capítulo 3. Abriendo oportunidades al campo</b>	<b>64</b>
3.1. Desempeño del crédito y la cartera	67
3.2. Fondo Agropecuario de Garantías (FAG)	79
3.2.1. Resultados 2019	80
3.2.2. Principales aspectos del diagnóstico y recomendaciones del Banco Mundial	84
3.2.3. Gestión en el fortalecimiento y la sostenibilidad financiera del FAG	85
3.2.4. Optimización del FAG y actualización de la plataforma tecnológica	87
3.2.5. Evolución y resultados de la recuperación de cartera del FAG	88
3.3. Microfinanzas rurales	89
3.4. Asociatividad	91
3.5. Oferta de servicios no financieros y fortalecimiento de capacidades	94
3.5.1. Metodología de crédito agropecuario	95
3.5.2. Implementación del software Decisión	96
3.5.3. Marcos de Referencia Agroeconómicos (MRA)	98
3.5.4. Metodología de educación financiera para el manejo del crédito agropecuario, las finanzas de la microempresa rural y el protocolo de transparencia de la información	102
3.6. Incentivo al Seguro Agropecuario (ISA)	105
3.7. Fomento a la cultura de gestión de riesgo	109
3.7.1. GeoAGRO	109
3.7.2. Desarrollo de nuevos modelos de aseguramiento	109
3.8. Línea Especial de Crédito (LEC)	112
3.9. LEC A Toda Máquina e infraestructura (ATM)	116
3.10. Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)	117
3.10.1. ICR Nacional	117
3.10.2. Apoyos territoriales	117
3.11. Certificado de Incentivo Forestal (CIF)	119
3.12. Programa de Inversión en Reforestación Comercial	121
3.13. Fondo de Capital de Riesgo (FICR)	122
3.14. Programas de alivio a la deuda	124
3.14.1. Programas de compra de cartera financiera	124
3.14.2. Programa Alivio a la Deuda 2019	125
3.15. Programas Operaciones Repo CDM (Certificado de Depósito de Mercancía) en la Bolsa Mercantil de Colombia.	127

	<b>Páginas</b>
<b>→ Capítulo 4. Impulso al crecimiento del sector rural</b>	<b>128</b>
4.1 Valor económico generado y valor económico distribuido.	129
4.2 Estados Financieros - FINAGRO	132
4.2.1 Activo	132
4.2.2 Pasivo	132
4.2.3 Patrimonio	132
4.2.4 Estado de resultados	133
4.3 Estados financieros del FAG	134
4.3.1 Balance general	134
4.3.2 Estado de resultados	136
<b>→ Capítulo 5. Disposiciones legales. Responsabilidad y transparencia</b>	<b>137</b>
5.1 Auditorías externas y evaluaciones internas	138
5.1.1 Enfoque de gestión de control interno	138
5.1.2 Sistema de control interno	138
5.1.3 Auditorías	139
5.1.4 Informes internos y externos a los órganos de control	140
5.1.5 Plan de mejoramiento, Contraloría General de la República	141
5.1.6 Seguimiento a la implementación de los planes de acción	141
5.1.7 Plan de mejoramiento, SFC	141
5.1.8 Comité de auditoría de la Junta Directiva	142
5.1.9 Fomento de la cultura de control, adopción de mejores prácticas, asesoría y acompañamiento	142
5.2 Seguimiento a las disposiciones legales	144
5.3 Comités institucionales (recomendación Código País 18,9)	145
5.4 Códigos de conducta y otros documentos	147
5.5 Remuneración Junta Directiva y Comité de Auditoría	147
5.6 Audiencia de rendición de cuentas	148
5.7 Manifestaciones legales	149
<b>→ 6. Anexos</b>	<b>151</b>
6.1 Tabla Reporte GRI	152
6.2 Contribución de FINAGRO a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	154
6.2 Listado de tablas y figuras	156

## Tabla de siglas

**ADS:**

Almidones de Sucre

**ASOBANCARIA:**

Asociación Bancaria de Colombia

**ASOMICROFINANZAS:**

Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras

**APP:**

Aplicación

**BAC:**

Banco Agrario de Colombia

**BANCOLDEX:**

Banco de Comercio Exterior de Colombia

**BBVA:**

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

**BCE:**

Banco Central Europeo

**BID:**

Banco Interamericano de Desarrollo

**BM:**

Banco Mundial

**BMC:**

Bolsa Mercantil de Colombia

**BVC:**

Bolsa de Valores de Colombia

**CDM:**

Certificado de Depósito de Mercancía

**CIF:**

Certificado al Incentivo Forestal

**CISA:**

Central de Inversiones S.A

**CNCA:**

Comisión Nacional de Crédito Agropecuario

**CO2:**

Dióxido de Carbono

**CONFECAMARAS:**

Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio

**CONSA:**

Consejo Nacional de Secretarios de Agricultura

**CONSEA:**

Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario

**CORMAGDALENA:**

Corporación Autónoma Regional del Río Grande de la Magdalena

**DANE:**

Departamento Administrativo Nacional de Estadística

**DIAN:**

Dirección de Impuestos y Aduanas

**DID:**

Développement International Desjardins

**DNP:**

Departamento Nacional de Planeación

**DTF:**

Depósitos a Término Fijo

**EFR:**

Empresa Familiarmente Responsable

**FADQDI:**

Financière Agricole du Québec Développement International

**FAG:**

Fondo Agropecuario de Garantías

**FCP:**

Fondos de Capital Privado

**FED:**

Reserva Federal de los Estados Unidos (sigla en inglés)

**FEDEARROZ:**

Federación Nacional de Arroceros

**FEDESARROLLO:**

Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo

**FENALCO:**

Federación Nacional de Comerciantes

**FIC:**

Fondos de Inversión Colectiva

**FICR:**

Fondo de Capital de Riesgo

**FINAGRO:**

Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario

**FIFC:**

Fondo de Inversión Forestal de Colombia

**FCP:**

Fondos de Capital Privado

**FNG:**

Fondo Nacional de Garantías

**FMI:**

Fondo Monetario Internacional

**FMR:**

Fondo de Microfinanzas Rurales

**FOB:**

Free on Board

**FOGACOOP:**

Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas

**FONDEFIN:**

Fondo de Empleados de FINAGRO

**FONSA:**

Fondo de Solidaridad Agropecuaria

**FURAG:**

Formato Único de Reportes de Avances en la Gestión

**GEIH:**

Gran Encuesta Integrada de Hogares

**GGGI:**

Global Green Growth Institute

**GEOAGRO:**

Sistema de Información Geográfica

**GRI:**

Global Reporting Initiative

**IBR:**

Indicador Bancario de Referencia

**ICONTEC:**

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

**ICR:**

Incentivo a la Capitalización Rural

**IF:**

Intermediarios Financieros

**IFC:**

Corporación Financiera Internacional del Grupo, del BM

**IRL:**

Indicador de Riesgo de Liquidez

**ISA:**

Incentivo al Seguro Agropecuario

**IVA:**

Impuesto al Valor Agregado

**ITPS:**

Incentivo a la Transformación Productiva hacia la Sostenibilidad

**LEC:**

Líneas Especiales de Crédito

**MADR:**

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

**MADS:**

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

**MDL:**

Mecanismo de Desarrollo Limpio

**MECI:**

Modelo Estándar de Control Interno

**MHCP:**

Ministerio de Hacienda y Crédito Público

**MinCIT:**

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

**MIPG:**

Modelo Integrado de Planeación y Gestión

**MRA:**

Marcos de Referencia Agroeconómicos

**NIC:**

Norma Internacional Contable

**OCDO:**

Oficina de Control y Promoción del Desarrollo

**ODS:**

Objetivos de Desarrollo Sostenible

**ONFI:**

Office National des Forêts International

**OPEP:**

Organización de Países Exportadores de Petróleo

**PAAC:**

Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano

**PADEMER:**

Programa de Desarrollo de la Microempresa Rural

**PASAC:**

Proyecto de Apoyo al Sistema Financiero Agrícola en Colombia

**PDET:**

Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial

**PEI:**

Plan Estratégico Institucional

**PIB:**

Producto Interno Bruto

**PIC:**

Plan Indicativo de Crédito

**PND:**

Plan Nacional de Desarrollo

**PRAN:**

Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria

**PwC:**

Price Waterhouse Coopers

**SARC:**

Sistema de Administración del Riesgo de Crédito

**SARG:**

Sistema de Administración de Riesgo de Garantías

**SARL:**

Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez

**SARLAFT:**

Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

**SARO:**

Sistema de Administración de Riesgos Operativos

**SCI:**

Sistema de Control Interno

**SENA:**

Servicio Nacional de Aprendizaje

**SES:**

Superintendencia de la Economía Solidaria

**SFC:**

Superintendencia Financiera de Colombia

**SGA:**

Sistema de Gestión Ambiental

**SGR:**

Sistema General de Regalías

**SIG:**

Sistema Integrado de Gestión

**SIGRA:**

Sistema de Información para la Gestión de Riesgos Agropecuarios

**SMMLV:**

Salario Mínimo Mensual Legal Vigente

**SNCA:**

Sistema Nacional de Crédito Agropecuario

**TD:**

Tasa de Desempleo

**TDA:**

Títulos de Desarrollo Agropecuario

**TGP:**

Tasa Global de Participación

**TIB:**

Tasa Interbancaria

**TO:**

Tasa de Ocupación

**UARIV:**

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas

**UIAF:**

Unidad de Información y Análisis Financiero

**UPRA:**

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria

**USAID:**

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (sigla en inglés)

**VaR:**

Valor en Riesgo

**UNIDADES DE MEDIDA:**

b: Billones

ha: Hectárea

m: Millones

mm: Miles de millones



## Carta del Presidente

Es muy grato para mí presentar este informe de gestión 2019, que muestra los mejores resultados históricos en colocación de crédito para los empresarios del campo colombiano: \$19,2 billones; es decir, 26 % más que en 2018. Este es el resultado del trabajo en equipo con los sectores financiero y agropecuario, sumado a un proceso de apertura a nuevos intermediarios financieros ubicados en el sector rural.

Ha sido un trabajo intenso; hemos tenido que ajustar y agilizar procesos con el fin de ser más eficientes y oportunos para el sector financiero y, por supuesto, para el productor y toda la cadena de valor de la que hace parte, desde la producción, pasando por la transformación, hasta la comercialización. Todo esto lo hacemos porque queremos acompañar la transformación productiva del campo colombiano y, con ella —como lo he dicho en distintos foros—, aportar al desarrollo humano y social de los pobladores rurales colombianos.

FINAGRO es una Entidad llena de retos y con un gran potencial para impulsar el crecimiento formal colombiano. Su compromiso es atender las necesidades de acceso a los instrumentos financieros que tiene el sector agropecuario y promover la inclusión financiera formal para aquellos que tienen proyectos productivos, agropecuarios y rurales sin fuente de financiación.

Con nuestro esfuerzo, queremos que la cartera de FINAGRO pase de cubrir el 38 % del producto interno bruto (PIB) rural del país, al 50 %, lo que implica colocar \$8,5 billones y una profundización financiera similar a la del sector financiero en general. Vamos muy bien, pues nuestra cartera siguió creciendo: este año alcanzó los \$26,9 billones, cifra 18 % mayor a la reportada en 2018.

A través de nuestras actividades, hemos contribuido de forma positiva a construir un país más sostenible e incluyente. En 2019 atendimos 331.871 productores, de los cuales el 39 % (128.664) no había accedido a crédito en los últimos cuatro años y el 55 % eran pequeños productores. Además, del total de nuestras operaciones del año (413.733), el 64 % fueron destinadas a pequeño productor; el 19 %, a microcrédito; el 14 %, a mediano productor, y el 3 %, a gran productor.

Durante 2019, el microcrédito rural tuvo un crecimiento del 30 %, y gracias al artículo 63 del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad, vamos a ampliar aún más la base de clientes del sistema financiero. Además, al cumplir el mandato del mismo artículo de transferir recursos del patrimonio técnico de FINAGRO al Fondo de Microfinanzas Rurales (FMR), en un monto de \$50.000 millones, el Fondo se convierte en un instrumento clave en el proceso de inclusión financiera, con el cual mejoraremos las condiciones de acceso de los productores agropecuarios más pequeños y tendremos la posibilidad de contrarrestar el modelo “gota a gota” y los demás agiotistas que cobran intereses leoninos a nuestros productores rurales.

Los incentivos y líneas especiales de crédito dispuestas por el gobierno nacional tuvieron una importante acogida: con los \$108.000 millones destinados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se registraron 50.195 operaciones que jalonaron financiamientos por valor de \$1 billón. Así mismo, se otorgaron líneas especiales de crédito para atender de forma eficiente situaciones coyunturales a escala nacional, como cierre de vías, migraciones, almacenamiento, etc. Además, se asignó el Incentivo al Seguro Agropecuario más alto de la historia (\$80.800 millones), se entregaron recursos por \$33.809 millones y aseguraron inversiones por \$1,07 billones en 175.242 hectáreas, 85 % más de área asegurada con respecto a 2018. Los principales cultivos fueron banano, tabaco y caña de azúcar.

En nuestro camino por ser la Entidad financiera de desarrollo para el sector agropecuario, y en apoyo al Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, FINAGRO implementó un programa integral de educación financiera que nos transfirió el Proyecto de Apoyo al Sistema Financiero Agropecuario (PASAC), con la cooperación del Gobierno de Canadá. A partir de esta transferencia, se interiorizaron todos los aprendizajes aportados por la cooperación, se implementó la metodología de colocación de crédito agropecuario, se pusieron en marcha los marcos de referencia agroeconómicos y se desarrolló un programa virtual con todos estos componentes.



En 2019 conformamos una red de entidades financieras que nos apoyaron para recabar información sobre los costos de producción agropecuarios de 30 productos pecuarios y 70 agrícolas de distintas regiones del país, con quienes construimos en total 100 marcos de referencia agroeconómicos y con los cuales podremos apoyar a los sectores financiero y agropecuario a calcular los costos de producción y estructurar proyectos productivos con mejor información. **Con este proyecto fuimos postulados por la Función Pública al Premio Nacional de Alta Gerencia, en la categoría 'Emprendimiento Nacional', y ¡ganamos!**

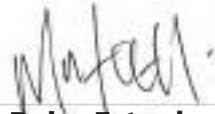
La elaboración de este informe nos permitió identificar los hechos más relevantes de nuestra operación, orientados a nuestros grupos de interés y con los cuales resaltamos los principales logros articulados con la estrategia y las metas cumplidas.

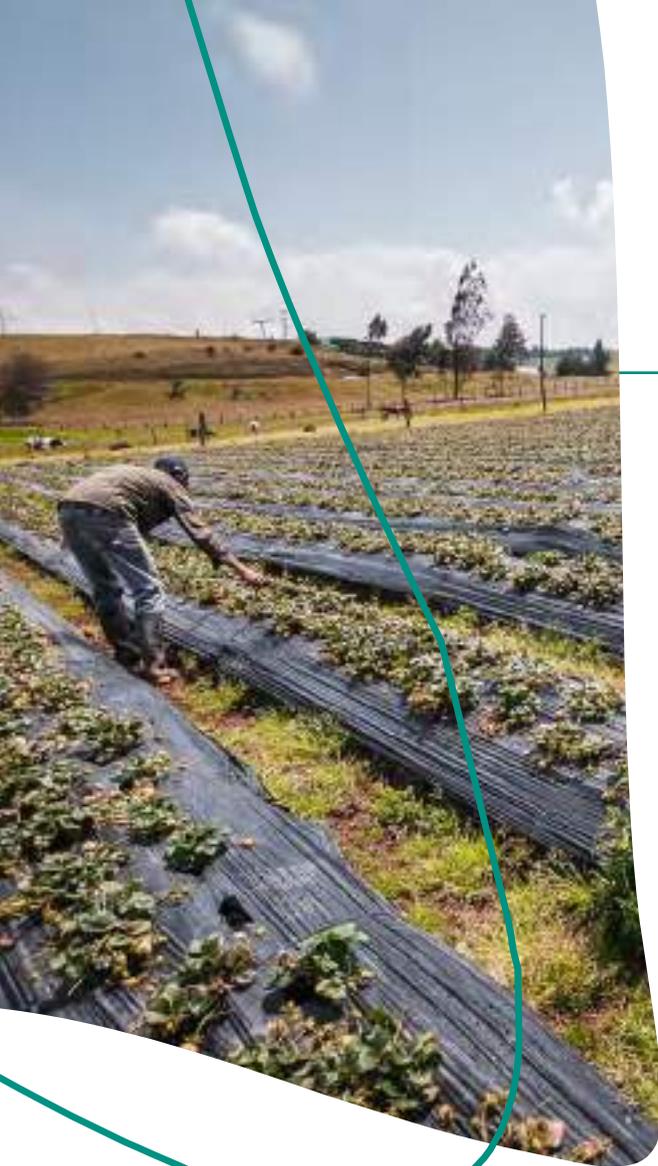
Para FINAGRO, la rendición de cuentas y la transparencia ante la sociedad civil es de vital importancia; por eso, este documento también contribuye a reportar información a la Asamblea de Accionistas, a la Superintendencia Financiera y a la Contraloría General de la República.

En 2020 estaremos más cerca de los empresarios del campo y lo vamos a lograr mediante la inclusión de más beneficiarios al sistema financiero —los más pequeños, en particular—, la implementación y dispersión de más instrumentos para el desarrollo rural y la consecución de nuevos clientes, como las cooperativas del sector solidario, las instituciones microfinancieras y las aseguradoras.

Seguiremos siendo el socio estratégico en la implementación de la política pública para el sector, promoviendo programas como el de Agricultura por Contrato y la Estrategia 360°, con la que esperamos apoyar el desarrollo de nuevos proyectos para el sector y promover novedosos mecanismos de financiación colaborativa y mejores instrumentos de aseguramiento.

A todos los colaboradores, gracias por su compromiso y confianza; continuaremos trabajando arduamente enfocados en los logros y siendo la entidad técnica del sector. Fortaleceremos el acceso a servicios de financiamiento para el sector rural y agropecuario, pues estamos convencidos de que el campo es de todos, y la atención a sus empresarios generará crecimiento económico para nuestro país.

  
**Dairo Estrada**  
Presidente



## Introducción

El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO) incorporó en la estrategia institucional la sostenibilidad sectorial y organizacional como uno de los pilares para el desarrollo de la gestión durante el 2019. FINAGRO se consolida como la entidad financiera de desarrollo del sector agropecuario y rural colombiano, y demuestra su compromiso con el crecimiento económico equitativo e incluyente del sector. Para esto, pone en evidencia y da a conocer a sus grupos de interés los resultados de su gestión durante el 2019.

El informe está dividido en seis capítulos. El primero describe la materialidad, los grupos de interés, la comunicación de FINAGRO con ellos y los hechos cuantitativos y cualitativos más importantes para la entidad en 2019. En el segundo se describe la estrategia institucional que responde a un contexto económico con criterios de ruralidad. El tercero presenta todos los instrumentos que hacen de FINAGRO una Entidad financiera de desarrollo. En el cuarto se muestran los resultados financieros que evidencian la sostenibilidad económica de la entidad. En el quinto se relacionan las disposiciones legales, y en el sexto se describe la matriz de contenidos del modelo de reporte, el cual tiene como base la opción esencial el Global Reporting Initiative (GRI, o Iniciativa de Reporte Global), con los indicadores y objetivos de las áreas en las que FINAGRO está comprometido.

Así mismo, este informe muestra la gestión voluntaria de los diez principios del Pacto Global y la contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Todo el informe se encuentra disponible en

[https://www.finagro.com.co/información-al-ciudadano/informes-de-gestión.](https://www.finagro.com.co/información-al-ciudadano/informes-de-gestión)



Las dudas, sugerencias o comentarios sobre el contenido de este reporte pueden enviarse al correo electrónico:



[comunicaciones@finagro.com.co](mailto:comunicaciones@finagro.com.co)



o al teléfono en Bogotá

**(+57) 3203377.**

En este informe tenemos en cuenta los requerimientos establecidos en el artículo 1 de la Ley 603 de 2000, el artículo 96 de la Ley 1328 de 2009, la Ley 222 de 1995, la Ley 964 de 2005, el Código de Comercio y el Código País.



# Capítulo 1.

***FINAGRO***  
sostenible  
**y transparente**

Tabla 1. **Materialidad FINAGRO**

## Enfoque de materialidad y grupos de interés

Este informe da continuidad al enfoque de materialidad que construyó la Entidad en 2014, con el apoyo de Price Waterhouse Coopers (PwC); también recogió la actualización de los temas relevantes o materiales que hizo nuevamente el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO) en 2018, con el acompañamiento de Qualitas Training and Tools, y los cuales fueron validados en 2019 a través de la estrategia de relacionamiento estratégico de la Entidad con los grupos de interés.

Además de lo anterior, los temas de mayor relevancia de la Entidad se validaron con el indicador propuesto por Dow Jones Sustainability para el sector de la banca, y con el Suplemento Sectorial de Servicios Financieros de Global Reporting Initiative (GRI).

FINAGRO es una Entidad consciente del movimiento que generan los cambios en el entorno, los cuales le permiten formular nuevas acciones y flexibilizar la estrategia. Es con base en esta consciencia como los asuntos relevantes se focalizaron en los pilares de la sostenibilidad (económica, social, ambiental y de buen gobierno) y se distribuyeron en los capítulos, como se observa en la tabla 1.

Temas materiales		Detalle	Reportado en
	<b>Gobierno corporativo, ético y transparente</b>	Evidencia las políticas de gobierno corporativo, el código de ética, el Plan anticorrupción y de atención al ciudadano, el organigrama de FINAGRO y el cumplimiento del Código país.	<b>Capítulos 1, 2 y 5</b>
	<b>Gestión del talento humano - efr</b>	Se refiere a las acciones que desarrolló la Entidad para obtener el reconocimiento en contraprestación de los beneficios otorgados a los colaboradores.	<b>Capítulo 2</b>
	<b>Inclusión financiera y social</b>	Fueron las medidas y acciones que desarrolló la Entidad mediante el financiamiento, la promoción de las microfinanzas rurales, la gestión del riesgo en el sector rural y los programas administrados para lograr mayor inclusión social.	<b>Capítulo 3</b>
	<b>Educación financiera</b>	Acciones que adelanta la Entidad en educación financiera enfocada a fortalecer la inclusión financiera y social, y las capacidades de los grupos de interés.	<b>Capítulo 3</b>
	<b>Impacto en el desarrollo sostenible de sector rural</b>	Evidencia las acciones adoptadas por la Entidad, que fueron formuladas por el Sistema Nacional de Crédito Agropecuario con el fin de mejorar la productividad del sector rural.	<b>Capítulo 3</b>
	<b>Desempeño económico</b>	Información de la situación financiera de la Entidad, los fondos que administra, el valor económico creado y distribuido para los socios, empleados, entre otros grupos de interés.	<b>Capítulo 4</b>

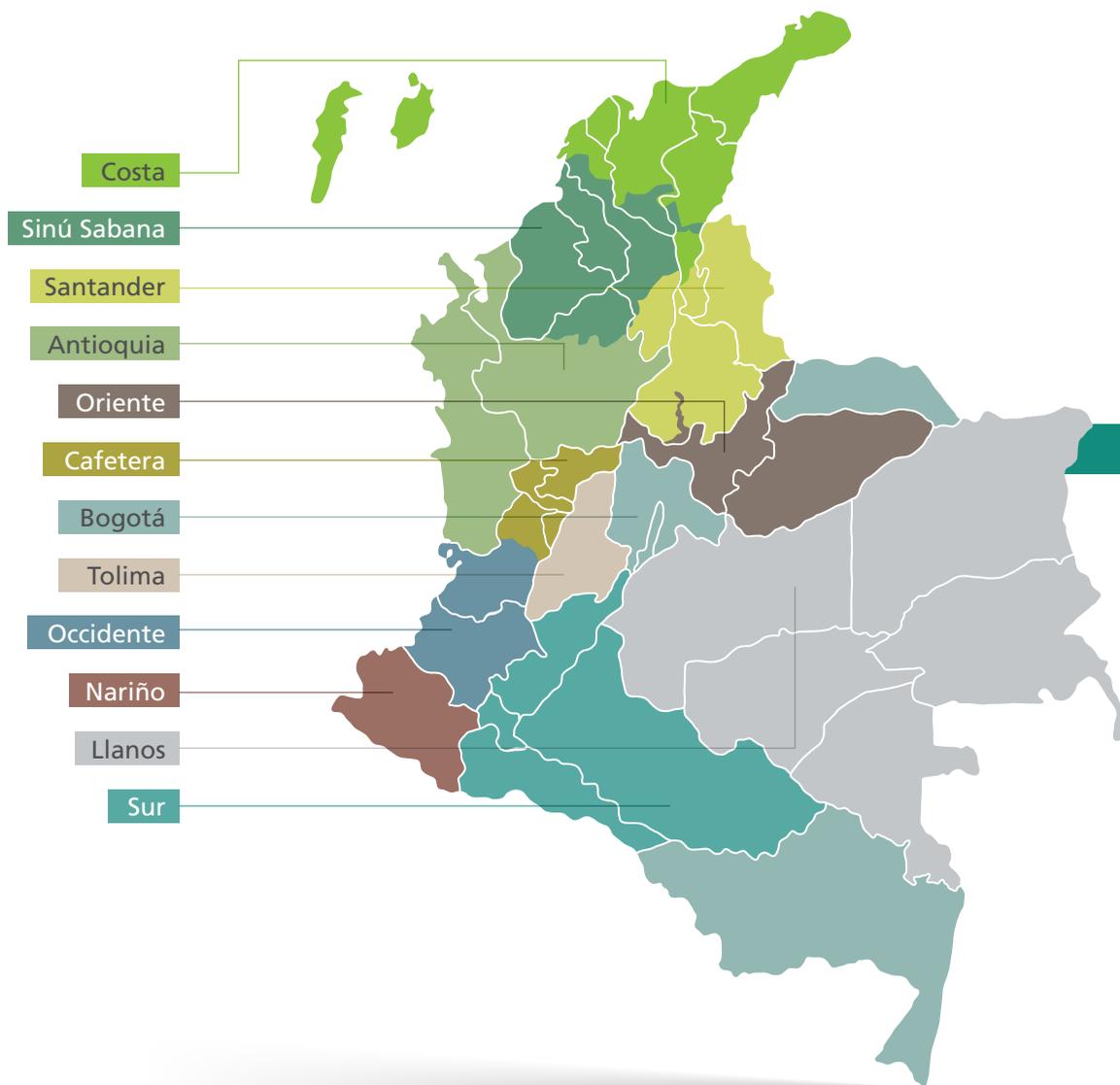
Fuente: FINAGRO.

Figura 1. Grupos de interés

Junto con el análisis de los temas materiales, este informe también tiene presente a los individuos o las Entidades que se ven o pueden verse afectados directa o indirectamente por el desarrollo de las actividades cotidianas de FINAGRO. De tal manera que, para ofrecer sus servicios a los diferentes grupos de interés, la Entidad los desagrega entre aquellos que pertenecen o no a la estructura organizacional, según como se muestra en la figura 1. →



Fuente: FINAGRO.



## 1.1 Comunicación con **grupos de interés**

FINAGRO cuenta con varios canales de comunicación directa con los beneficiarios y los intermediarios financieros, a través de los cuales ofrece orientación, se solucionan inquietudes y se retroalimenta la gestión de la Entidad. A continuación, se describen las tres estrategias de comunicación de FINAGRO con sus grupos de interés.

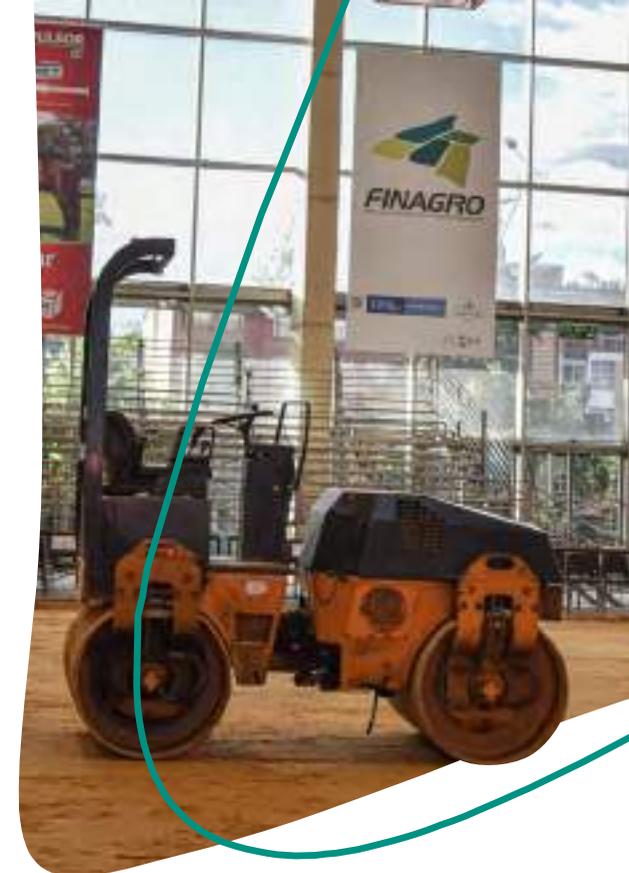
### 1. Presencial

**FINAGRO tiene presencia regional con un equipo de 12 profesionales, ubicados en áreas estratégicas del país,** quienes se dedican a acercar la oferta de FINAGRO a la demanda, gestionan líneas de crédito, apoyan la estructuración de proyectos con intermediarios, desarrollan actividades de educación financiera orientada al manejo del crédito y sensibilizan a diversos grupos de interés sobre las líneas de FINAGRO, entre otros. Por ejemplo, se desarrollaron **410 reuniones con los Entes Territoriales** —gobernaciones, secretarías de agricultura y alcaldías—, al igual que en eventos como el Consejo Nacional de Secretarios de Agricultura (CONSA) o Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario (CONSEA), el equipo regional ha dedicado esfuerzos para socializar los beneficios de tener el seguro agropecuario y los incentivos —dos tasas de interés de referencia del sector financiero— que otorga el Gobierno para que los interesados se aseguren.

Además de lo anterior, FINAGRO ofrece atención presencial en sus instalaciones. Al respecto, **en 2019 se atendieron a 297 beneficiarios**, a quienes se les resolvieron dudas sobre el portafolio de servicios institucional y se les apoyó en la consecución de crédito agropecuario.

A las actividades mencionadas, se suman las **2.148 mesas de trabajo con los intermediarios financieros en las regiones**, con el objeto de dinamizar las colocaciones, presentar el portafolio y explicar la transición del depósito a término fijo (DTF) a Indicador Bancario de Referencia (IBR), entre otras actividades. Por otra parte, **con las cooperativas se llevaron a cabo 124 reuniones a fin de adelantar el proceso de vinculación y acompañamiento**, orientarlas sobre el inicio del registro de operaciones, los criterios de elegibilidad y las capacitaciones sobre el portafolio de servicios, entre otros.

Finalmente, y para socializar su portafolio con los diferentes gremios de la producción, FINAGRO participó en ferias, congresos, seminarios y capacitaciones.



# 2019

Además, se llevaron a cabo cerca de:



**144 talleres**  
de educación  
financiera

en los que  
se capacitaron  
alrededor de



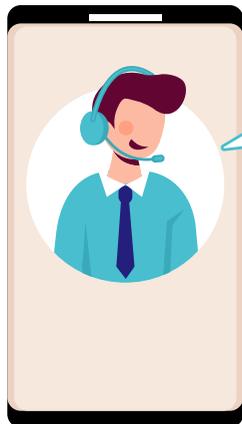
**3.000**  
beneficiarios



**198 asesores**  
de crédito y



**625 aprendices e instructores**  
del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).



## 2. Telefónica

A través del centro de atención telefónica, con la línea gratuita nacional **Agrolínea 01 800 09 12219**, en 2019 se atendieron 10.168 llamadas de productores agropecuarios, asesores de crédito de los intermediarios financieros y beneficiarios de los programas Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria (PRAN) y Fondo de Solidaridad Agropecuaria (FONSA), entre otros grupos poblacionales.



## 3. Virtual

Mientras que en la página web se recibieron **942.170 visitas** en 2019, para 2.617 visitas diarias, en promedio, la cuenta de Twitter de FINAGRO contaba con **3.223 nuevos seguidores**, un **aumento del 8,3 %** con respecto al 2018.

Es decir, obtuvimos de forma orgánica un promedio de 268 seguidores por mes, 9 seguidores al día.



Además, se publicó información que socializaba los incentivos otorgados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, como el programa **Coseche, Venda a la Fija** y la promoción de eventos como **Agroexpo** y **Expo Agrofuturo**, entre otros.



## Gestión app FINAGRO 2019

**234** instalaciones para IOS  
**2.88 K** instalaciones para Android

En el simulador de crédito, durante 2019, se recibieron consultas de:

**2816** pequeños productores.  
**1021** medianos productores.  
**188** grandes productores.



En cuanto al grupo de interés de colaboradores, se realizaron cuatro jornadas de capacitación y se publicaron **30 mensajes en las carteleras digitales** en los pisos, con el fin de socializar información relacionada con el negocio de FINAGRO.

## 1.2 FINAGRO en cifras; hechos destacados en 2019

A continuación se presentan las **principales cifras de FINAGRO en 2019:**

1.



FINAGRO ratificó su compromiso por contribuir al logro de los objetivos de política pública en materia de desarrollo del sector agropecuario y rural, al alcanzar la mayor colocación de su historia, con un monto de **\$19,2 billones en 413.733 operaciones**, un crecimiento en valor de 26 % frente al 2018 y un cumplimiento de 128 % al Plan Indicativo de Crédito (PIC) aprobado por la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario (CNCA).

2.



Se colocaron **créditos de redescuento por \$3,69 billones**, lo que significó un cierre de saldos de cartera de **\$8,69 billones**.

3.



La cartera total de FINAGRO cerró el año en **\$26,9 billones, 18 % por encima del cierre en 2018**. Con este resultado se obtuvo una profundización financiera<sup>1</sup> del sector rural del 38 % al cuarto trimestre de 2019. La meta es llegar al 50 % en el cuatrienio 2018-2022.

4.



De **331.871** beneficiarios del crédito en condiciones FINAGRO, el **39 % (128.664)** no había accedido a crédito en los últimos 4 años, un **55 %** de los cuales fueron **pequeños productores** y el **38 %** accedieron a crédito a través de **microcrédito**.

5.



FINAGRO llegó a **1.097 municipios**, esto es, al **98 %** de los municipios del país.

6.



En términos de acceso, con base en la información del número de productores vigentes con cartera FINAGRO y el dato de las personas ocupadas en zonas rurales que se identificaron como patrón o trabajador por cuenta propia de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), en noviembre de **2019 el 42 %** de los productores agropecuarios habían sido atendidos con crédito en condiciones FINAGRO, **4 puntos porcentuales (pp) por encima de lo registrado en noviembre de 2018 y 17 pp, de la cifra de 2010**.

<sup>1</sup> El cálculo de este indicador se obtiene de la razón entre la cartera total de FINAGRO y el producto interno bruto (PIB) agropecuario.

7.



El **64,38 %** de las operaciones registradas estuvieron destinadas a **pequeño productor**.

8.



Se expidieron **225.322 certificados de garantías** por **\$1,8 billones** respaldando créditos por **\$2,4 billones**. Los pequeños productores se beneficiaron del **97 %** de las garantías expedidas.

9.



Todas las operaciones inscritas con **Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)** en 2019, por valor **\$1.195 millones**, corresponden a la atención a municipios afectados por la fiebre aftosa.

10.



A través de las **Líneas Especiales de Crédito (LEC)** se apalancaron créditos por **\$1 billón**, con un subsidio comprometido de **\$108.000 millones**.

11.



Gracias al **Incentivo al Seguro Agropecuario (ISA)**, se entregaron recursos por **\$33.809 millones** y se aseguraron inversiones por **\$1,07 billones** en **175.242 hectáreas**, el 85 % más de área asegurada con respecto al 2018. Los cultivos de banano, tabaco y caña de azúcar fueron los que más participaron de este Incentivo.

12.



En 2019, FINAGRO culminó satisfactoriamente la conceptualización del **Sistema de Información para la Gestión de Riesgos Agropecuarios (SIGRA)**. Este resultado será decisivo para el diseño y la arquitectura del sistema, que será liderado por la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA).

13.



A través de la línea **"A Toda Máquina"**, se registraron **14.424 operaciones de crédito**, por cerca de **\$412.636 millones**.

14.



FINAGRO alcanzó un total de **78 mil operaciones de microcrédito** para el sector rural por valor de **\$164 mil millones**, 30 % por encima del 2018.

15.



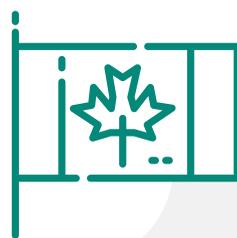
**El Fondo de Microfinanzas Rurales (FMR)** fortaleció su gestión con las Entidades no vigiladas, al otorgar **4.425 microcréditos** por más de **\$12.000 millones**. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 "*Pacto por Colombia, pacto por la equidad*" establece, que se podrá dinamizar el FMR a través de la transferencia de recursos hasta por el 20 % del patrimonio técnico de FINAGRO.

16.



Se aprobó el fondeo de recursos por **\$50.000 millones** para **el Fondo de Microfinanzas Rurales**, dispuesto por el PND 2018-2022, y el cual atiende a microempresarios rurales a través de instituciones microfinancieras ubicadas en todas las regiones del país.

17.



Durante el 2019 se realizó la adopción de la metodología de crédito agropecuario, implementada por el **Proyecto de Apoyo al Sistema Financiero Agropecuario Colombiano (PASAC)**, de la cooperación canadiense, y que tiene como objetivo mejorar los procesos de crédito dirigido al sector rural realizados por intermediarios financieros.

18.



Se desarrolló el programa de educación financiera, con el que se capacitaron a cerca de **3.000 productores beneficiarios de crédito agropecuario** y más de **187 asesores crédito**.

19.



**FINAGRO habilitó las líneas de cartera en IBR** y realizó el acompañamiento a los intermediarios financieros para iniciar la colocación de créditos indexados a esta tasa.

20.



FINAGRO recibió el **Premio Nacional de Alta Gerencia** en la Categoría de emprendimiento Nacional, por la labor realizada en la consolidación de la Red Nacional de Marcos de Referencia Agroeconómicos. **Se construyeron 100 marcos, de los cuales 30 fueron pecuarios, y 70 agrícolas.** Esa información es necesaria para mejorar la estructuración de proyectos productivos y la evaluación de crédito para los productores.

21.



FINAGRO gestionó ante la Junta Directiva del Banco de la República el cambio normativo para emitir **Títulos de Desarrollo Agropecuario (TDA) en IBR.**

22.



Las utilidades netas de FINAGRO ascendieron a **\$89 mil millones**, descontados el impuesto de renta y la contribución al Fondo Agropecuario de Garantías (FAG).

23.



El **activo creció 3 %**, principalmente por la cartera, consecuencia, a su vez, del incremento en las colocaciones de redescuento.

24.



El **pasivo creció 4 %**, por la inversión forzosa en títulos TDA, como respuesta al comportamiento positivo de la cartera de redescuento.

25.



El **patrimonio se mantuvo en niveles similares a los de 2018**, dado que los resultados del ejercicio fueron menores, como consecuencia, a su vez, de la mayor contribución al FAG en 2019.

26.



En 2019, FINAGRO mantuvo la calificación más alta de **Standard and Poors**, de **AAA** para deuda a largo plazo y **BRC+1** para corto plazo.

27.



El Gobierno nacional emitió el Decreto Ley 2111 de 2019, a través del cual formalizó **El Grupo Bicentenario**, del cual FINAGRO hará parte junto con 17 entidades del orden nacional. Este grupo buscará mayores niveles de eficiencia, más efectividad en la prestación del servicio financiero, sinergias entre las empresas parte y la implementación de mejores prácticas de administración.

28.

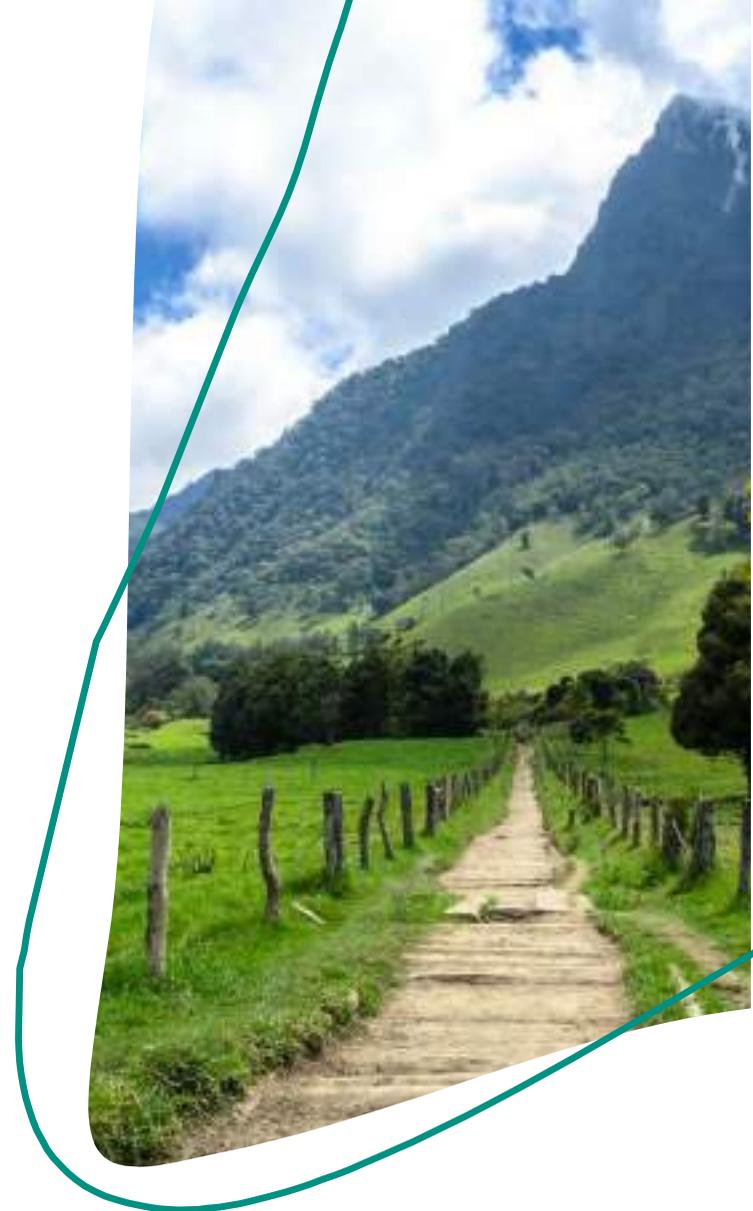


Se dio continuidad al **Programa Huella Verde**, el cual impulsa iniciativas que promueven, entre los colaboradores de FINAGRO, el cuidado de los recursos naturales, la eficiencia operacional de los recursos y la mitigación del impacto ambiental.

30.



El Banco Mundial hizo un **estudio técnico sobre el FAG** con el fin de analizar su sostenibilidad económica, ante lo cual recomendó revisar las coberturas y hacer una revisión de las comisiones mediante la implementación de un modelo de *pricing* (en el capítulo 3 se profundizará sobre estas recomendaciones).



## 1.3 Perfil de FINAGRO

FINAGRO es la Entidad financiera que promueve el desarrollo económico del sector rural. Fue creada por el Artículo 7 de la Ley 16 de 1990. Es una sociedad de economía mixta, es decir, que se constituye con aportes estatales y de capital privado (Art. 461 del Código de Comercio), con operación a escala nacional y organizada como establecimiento de crédito con régimen especial. Es vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) y está vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR). Su patrimonio es propio y cuenta con autonomía administrativa.

FINAGRO se crea con el fin de convertir el campo en un escenario incluyente, equitativo y sostenible, que genere calidad de vida y bienestar a la población rural colombiana. Lo anterior se logra, principalmente, mediante la educación financiera, el financiamiento, la administración y la promoción de los instrumentos de política pública para el sector.

FINAGRO actúa como Entidad de segundo piso, es decir, como se observa en la figura 2, otorga recursos de fomento a través de redescuento<sup>2</sup> a los intermediarios financieros, para que estos, a su vez, coloquen créditos que mejoren la productividad y el bienestar de los habitantes del sector rural. Los productores agropecuarios pequeños, los medianos y los grandes, las asociaciones y, en general, los habitantes rurales se beneficiaron de crédito y microcrédito en 1.097 municipios del país, por medio de diversos intermediarios financieros atendiendo el 98 % del territorio nacional durante el 2019.

<sup>2</sup> El redescuento es la operación financiera que le permite a FINAGRO poner recursos para fomentar el sector agropecuario a través de intermediarios financieros, los que, a su vez, realizan desembolso de los créditos a los beneficiarios. FINAGRO, manual de servicios, capítulo 1, sección 2. Fuentes para el fondeo de las operaciones y Entidades que pueden intermediar crédito agropecuario y rural. Tomado de: [www.FINAGRO.com.co/manualserv/index.html](http://www.FINAGRO.com.co/manualserv/index.html)

Como Entidad financiera de desarrollo, FINAGRO apoyó la ampliación de la oferta de servicios financieros en el sector rural a través del fondeo de un mayor número de entidades financieras vigiladas y no vigiladas. Además, a través de la administración de programas ofertados por el gobierno nacional y asignados a través del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario (SNCA), la Entidad se convierte en un instrumento de política pública para el fortalecimiento del sector rural.

Figura 2. **Proceso de un crédito aprobado por FINAGRO**



**Y si no cuenta con garantías, el Fondo Agropecuario de Garantías (FAG), le sirve de respaldo.**

Fuente: FINAGRO.



Dentro de los mencionados programas es importante destacar el **Fondo Agropecuario de Garantías (FAG)**, creado para promover la equidad en el campo, gracias a que facilita el acceso al crédito de los productores que no cuentan con colateral o las garantías exigidas por el sistema financiero. Se destacan también otros programas orientados a mitigar los riesgos del sector rural, como: el enfocado en la promoción del **ISA**; programas de alivio a la deuda de los productores, como el **PRAN**, el **FONSA**; el **Fondo de Microfinanzas Rurales**, para incluir financieramente a aquellos excluidos del sistema financiero; el **Fondo de Inversión de Capital Privado**; programas de incentivo al sector forestal, y programas para fortalecer las Entidades del sistema financiero mediante la transferencia de metodologías de educación financiera, colocación de crédito agropecuario y elaboración de marcos de referencia agroeconómicos, entre otros, y de los cuales se hablará más adelante en este informe.



### 1.3.1 Sistema Nacional de Crédito Agropecuario (SNCA)

El Sistema Nacional de Crédito Agropecuario fue creado con el artículo 1 de la Ley 16 de 1990, con el fin de mantener un financiamiento de las actividades del sector agropecuario. Su principal objetivo es formular la política de crédito, la coordinación y la racionalización del uso de los recursos financieros que destina el Gobierno para incentivar o invertir en el sector.

En la figura 3 se ilustra el funcionamiento del SNCA, en el que FINAGRO es el gran articulador de la política de financiamiento del sector agropecuario y rural, al trasladar recursos a los intermediarios financieros y al Banco Agrario de Colombia, destinados a los productores del campo, tanto para actividades agropecuarias como para emprendimientos productivos no agropecuarios. FINAGRO ejerce la secretaría técnica de la comisión<sup>3</sup>, ver la figura 3. →

<sup>3</sup> La secretaría técnica de la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario será ejercida a través de un empleado de nivel asesor de la planta de personal de FINAGRO de libre nombramiento y remoción por parte del Presidente de la República, y quien deberá acreditar formación académica y experiencia profesional en las áreas financieras y de desarrollo agropecuario.

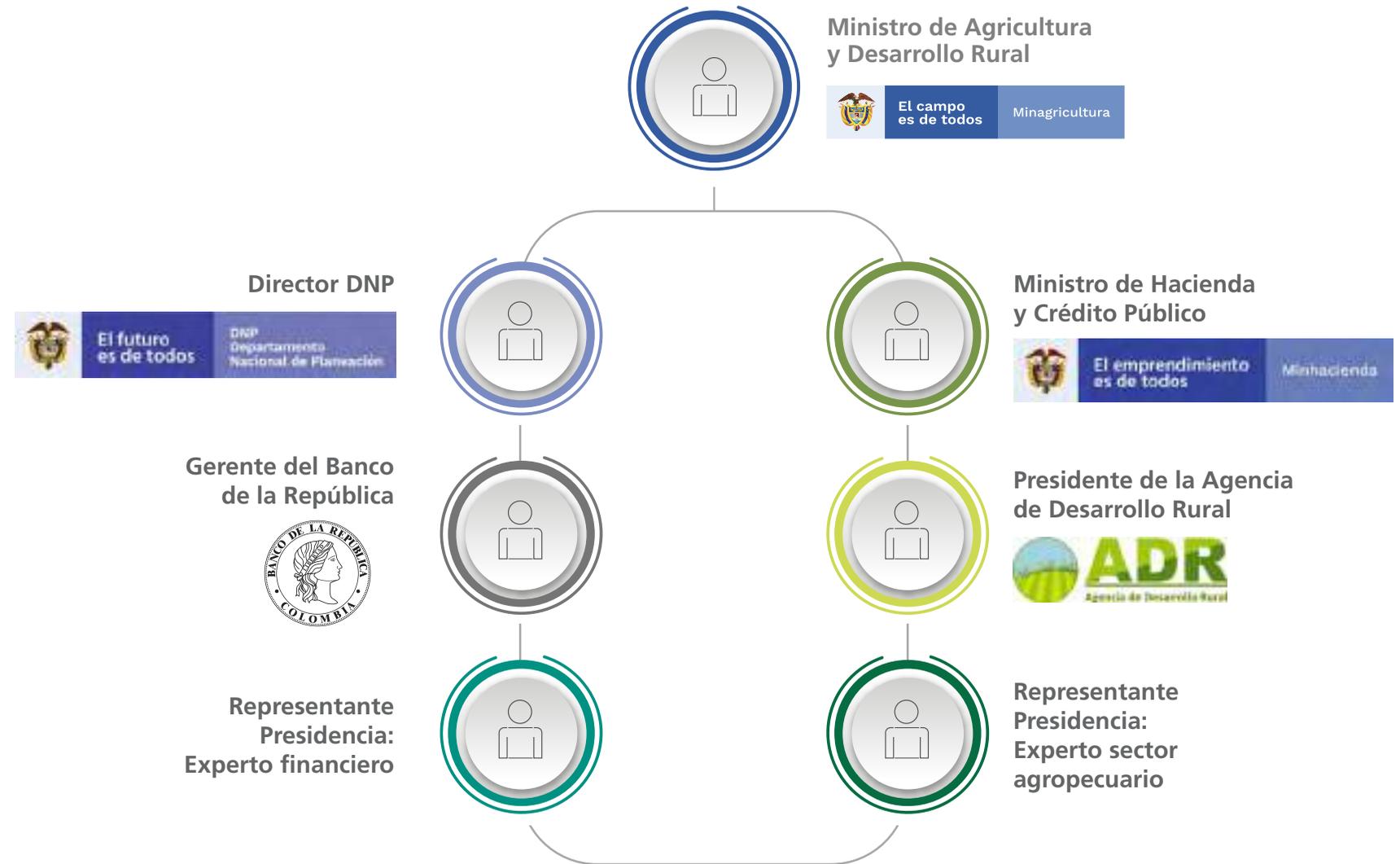
Figura 3. Funcionamiento del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario



Fuente: FINAGRO.

Figura 4. Estructura de la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario

La administración del SNCA está regulada por la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario, la cual, a su vez, está integrada por el más alto representante de las siguientes Entidades: el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (la preside); el Departamento Nacional de Planeación (DNP); Ministerio de Hacienda y Crédito Público; el Banco de la República; la Agencia de Desarrollo Rural; dos representantes del Presidente de la República —una persona experta en materias bancarias y financieras, y otra, en economía y producción agropecuaria—, y un representante de las Entidades que conforman el SNCA.



Fuente: FINAGRO.

De acuerdo con la Ley 16 de 1990 y el Decreto 2371 de 2015, las **principales funciones e instrumentos de la CNCA** son:  
→

**Determinar el monto global** que cada una de las Entidades del SNCA destinará al sector.

**Aprobar el PIC** para cada vigencia.

**Establecer** las actividades, los costos y las tasas de interés de redescuento que serán objeto de financiación.

**Definir los tipos de productor** que no se encuentren detallados por decreto o ley, como los medianos, grandes productores y esquemas asociativos.

**Determinar quiénes son los beneficiarios** y las actividades financiables dentro del crédito agropecuario y rural.

**Formular los planes anuales de incentivos:** porcentaje de incentivo del ICR y de subsidio a la tasa de interés, por tipo de productor y del Fondo de Microfinanzas Rurales.

**Establecer las condiciones anuales del FAG** y los instrumentos de gestión de riesgo (Fondo de Riesgos Agropecuarios).

**Establecer las condiciones de refinanciación,** los términos y las condiciones financieras de los incentivos del Estado relacionados con el crédito o el riesgo agropecuario.

La CNCA formuló a finales de 2018 y durante 2019, las resoluciones que dictaron las medidas que impactaron el financiamiento en la vigencia 2019 (ver tabla 2). ↓

Tabla 2. **Resoluciones de la CNCA (2018-2019)**



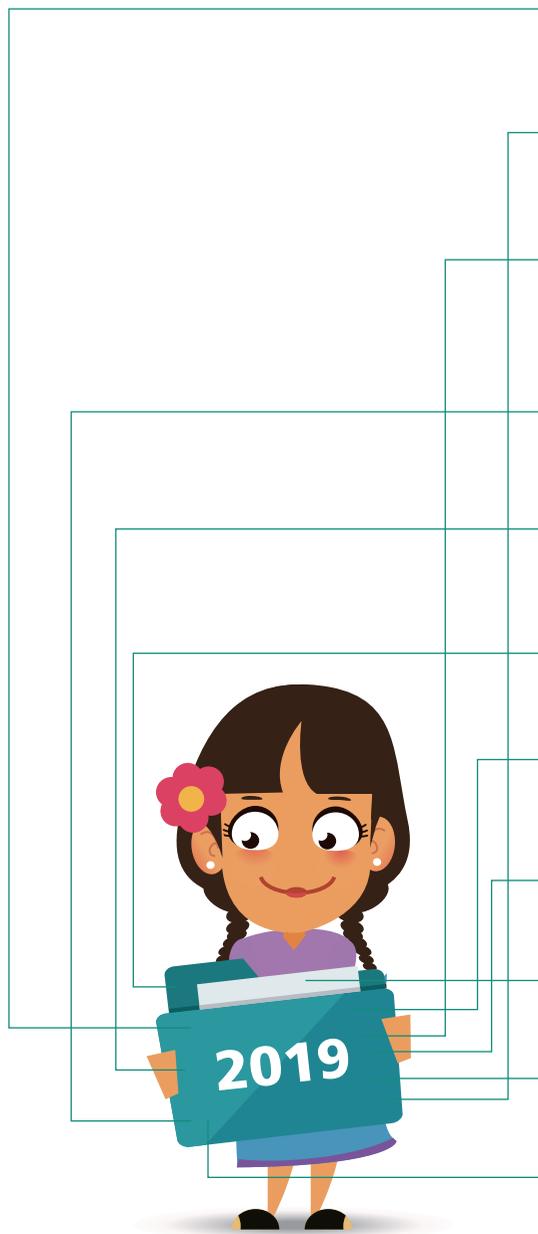
2018	Principales objetivos
→ Resolución 9 diciembre 20 de 2018	Por la cual se define el Plan Indicativo de Crédito Agropecuario y Rural para el año 2019, así como las condiciones de su colocación, y se dictan otras disposiciones.
→ Resolución 10 diciembre 20 de 2018	Por la cual se aprueba el Plan Anual de Garantías para el año 2019, así como el esquema de provisiones y reservas, y se modifica la reglamentación del Fondo Agropecuario de Garantías (FAG).
→ Resolución 11 diciembre 20 de 2018	Por la cual se aprueba el Plan Anual de Gestión de Riesgos Agropecuarios para el año 2019 y se dictan otras disposiciones.
→ Resolución 12 diciembre 20 de 2018	Por la cual se establece el Plan Anual de ICR y LEC para el año 2019 y se dictan otras disposiciones.
→ Resolución 13 diciembre 20 de 2018	Por la cual se modifica la Resolución núm. 1 de 2018, por la cual se adoptan medidas para financiar el pago de pasivos no financieros.

Fuente: FINAGRO.



2019	Principales objetivos
→ Resolución 1 marzo 22 de 2019	Por la cual se modifica la Resolución 12 de 2018, en lo relacionado con la Línea Especial de Crédito - Agricultura por Contrato.
→ Resolución 2 marzo 22 de 2019	Por la cual se modifica la Resolución 1 de 2018, en lo relacionado con las medidas para financiar el pago de pasivos no financieros a cargo de los productores de arroz.
→ Resolución 3 marzo 22 de 2019	Por la cual se establece una Línea Especial de Crédito para la reactivación agropecuaria destinada a la financiación de anticipos de las operaciones <i>Forward</i> .
→ Resolución 4 mayo 8 de 2019	Por la cual se establece una LEC para la Compra de Tierras para Uso Agropecuario.
→ Resolución 5 mayo 8 de 2019	Por la cual se modifica la Resolución núm. 12 de 2018, "Por la cual se establece el Plan Anual de ICR y LEC para el año 2019 y otras disposiciones".
→ Resolución 6 mayo 8 de 2019	Por la cual se establece la línea de crédito para financiar el pago de pasivos no financieros a cargo de productores agropecuarios, acuícolas, piscícolas y pesqueros en los departamentos de Cauca, Nariño y Putumayo afectados por los bloqueos y manifestaciones en la Vía Panamericana.
→ Resolución 7 mayo 8 de 2019	Por la cual se modifica la Resolución núm. 7 de 2012, "Por la cual se autoriza a FINAGRO a establecer líneas de rescuento de microcréditos agropecuarios y rurales, y se dictan otras disposiciones".
→ Resolución 8 junio 11 de 2019	Por la cual se establece una LEC para incentivar el almacenamiento de arroz en el segundo semestre de 2019 y se adoptan otras disposiciones.
→ Resolución 9 junio 11 de 2019	Por la cual se modifica la Resolución núm. 12 de 2018, con el fin de incentivar actividades complementarias por parte de los productores de café.

Fuente: FINAGRO.



2019	Principales objetivos
→ Resolución 10 junio 11 de 2019	"Por la cual se modifican las resoluciones núm. 2 de 2016 y núm. 10 de 2018".
→ Resolución 11 junio 19 de 2019	Por la cual se modifica la Resolución núm. 12 de 2018 para establecer condiciones especiales para los productores afectados por el cierre de la Vía al Llano.
→ Resolución 12 junio 19 de 2019	Por la cual se establece la línea de crédito para financiar el pago de pasivos no financieros a cargo de productores agropecuarios, acuícolas, piscícolas y pesqueros afectados por el cierre de la Vía al Llano.
→ Resolución 13 agosto 13 de 2019	Por la cual se modifica la Resolución núm. 12 de 2018 para modificar las condiciones de retención de vientres de ganado bovino y bufalino de la LEC General.
→ Resolución 14 agosto 13 de 2019	Por la cual se modifica la Resolución núm. 12 de 2018, para ampliar a los productores de Casanare las condiciones especiales otorgadas a los afectados por el cierre de la Vía al Llano.
→ Resolución 15 octubre 28 de 2019	Por la cual se adoptan medidas para asegurar la operatividad y la sostenibilidad financiera del FAG.
→ Resolución 16 diciembre 18 de 2019	Por la cual se amplía el periodo de transición de las colocaciones de crédito registrado en FINAGRO con tasa de interés IBR.
→ Resolución 17 diciembre 18 de 2019	Por la cual se aprueban el Plan Anual de Garantías para la vigencia 2020, así como el esquema de provisiones y reservas del FAG.
→ Resolución 18 diciembre 18 de 2019	Por la cual se establece el Plan Anual de ICR y LEC para la vigencia 2020.
→ Resolución 19 diciembre 18 de 2019	Por la cual se aprueba el Plan Anual de Gestión de Riesgos Agropecuarios para el ejercicio 2020.
→ Resolución 20 diciembre 18 de 2019	Por la cual se define el Plan Indicativo de Crédito Agropecuario para 2020, las condiciones de su colocación y otras disposiciones.



Fuente: FINAGRO.



### 1.3.2 Estructura del fondeo

A continuación se presenta la estructura de fondeo de FINAGRO a partir de recursos de inversión obligatoria que hacen los establecimientos de crédito mediante la inversión en Títulos de Desarrollo Agropecuario (TDA).

El modelo de inversión obligatoria en Colombia tiene antecedentes en la Ley 90 de 1948, con la que se “obligaba” a los bancos efectuar inversiones en bonos de la Caja de Crédito Agrario sobre el 5 % de sus depósitos a la vista. Con posterioridad a ello, se creó la Ley 26 de 1959, que viabilizó la implementación de un esquema de préstamos obligatorios equivalentes al 15 % de los depósitos a la vista de cada banco destinados al sector agropecuario.

Después de estas dos leyes, mediante la Resolución 23 de 1966 del Banco de la República, se creó, por primera vez, un esquema que permitiera administrar las inversiones forzosas, y este fue el Fondo Financiero Agrario, inversiones que así tuvieron una rentabilidad del 8 % anual. Al cabo de 13 años, mediante la Ley 5 de 1973, se robusteció el Fondo Financiero Agrario en el Banco de la República, como un mecanismo de inversión obligatoria, mediante la emisión de títulos de fomento agropecuario.

Por último, con el fin de separar las actividades de emisión monetaria y fomento del Banco de la República de Colombia, con la Ley 16 de 1990 se creó el **Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO)**, y aunque se mantuvieron las inversiones obligatorias, los bancos podían hacer colocaciones sustituyendo la inversión en TDA, a lo que se le llama la cartera sustitutiva.

Si bien el Banco de la República había cedido la actividad de fomento, su Junta Directiva<sup>4</sup> (Artículo 229 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero), en su calidad de autoridad monetaria, cambiaria y crediticia del país, conservó en el Sistema Nacional de Crédito Agropecuario la función de establecer las normas generales de la inversión en TDA, los plazos y las tasas de interés, bajo los siguientes criterios:

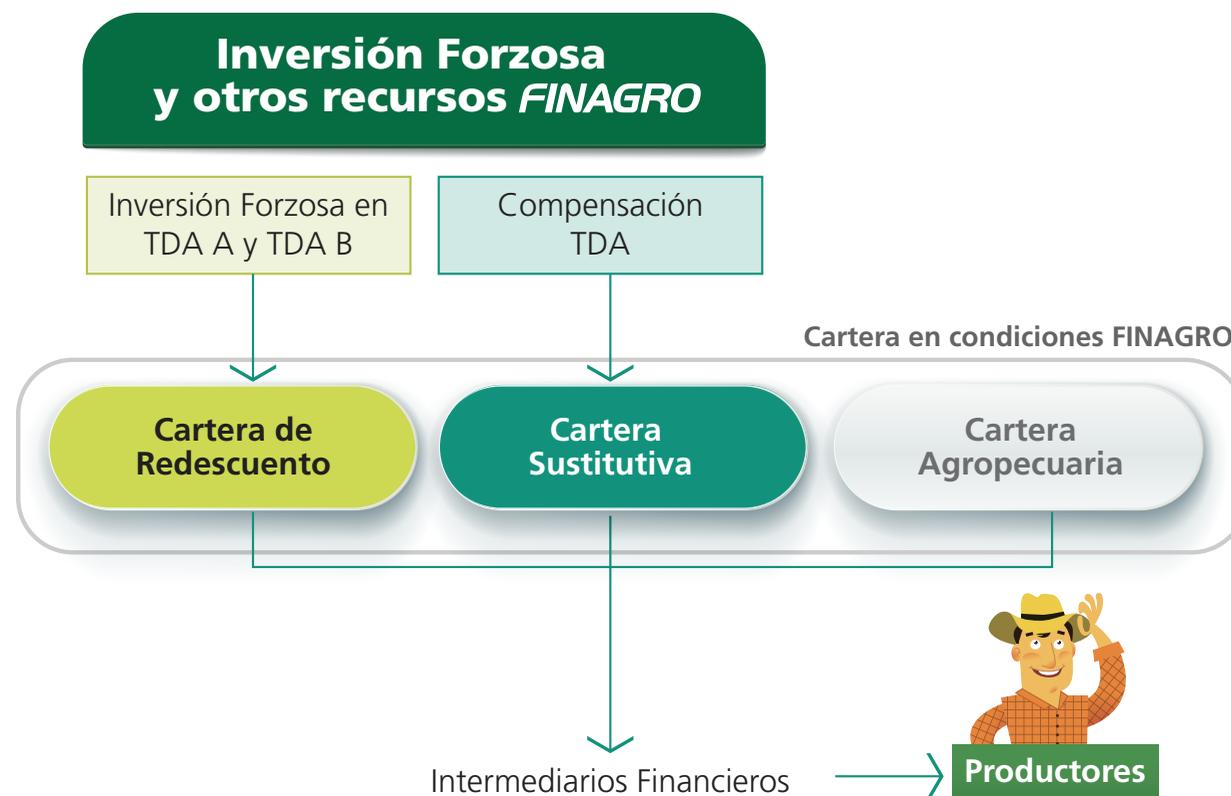
1. La asignación de un volumen suficiente de recursos financieros hacia el sector agropecuario, de acuerdo con las metas de crecimiento contempladas en los planes de desarrollo económico.
2. La conservación del equilibrio financiero de FINAGRO.
3. La preservación de la solvencia y la liquidez de las Entidades financieras obligadas a efectuar las inversiones en TDA.
4. Definir los ponderadores de colocación de la cartera sustitutiva de la inversión forzosa.

<sup>4</sup> Resolución Externa No. 3 de 2000 del Banco de la República.

Con base en el mencionado marco legal, los establecimientos de crédito deben mantener inversiones TDA con el objeto de fondear las operaciones que demandan los productores rurales. Como se observa en la figura 5, existen dos clases de inversiones forzosas: 1) los **TDA clase A**, que fondenan los créditos dirigidos a pequeños productores, y 2) los **TDA clase B**, que proveen recursos para otros tipos de productores. Dichos títulos tienen madurez de un año y sus intereses son pagados de forma trimestral. El Banco Agrario de Colombia, en su calidad de banco público, es el único intermediario financiero que no está obligado a suscribir TDA.

Dentro del marco de las funciones del SNCA, y de acuerdo con el modelo de operación de FINAGRO representado en la figura 5, los TDA son la principal fuente de captación. Su definición se halla sustentada en la Resolución 3 de 2.000 de la junta directiva del Banco de la República, y cada tres meses la Superintendencia Financiera y FINAGRO determinan el monto por captar. La maduración de estos títulos es a un año, con pago de intereses cada tres meses.

Figura 5. Estructura de fondeo de FINAGRO



Fuente: FINAGRO.

Los recursos pueden ser colocados en condiciones FINAGRO a través de tres carteras:

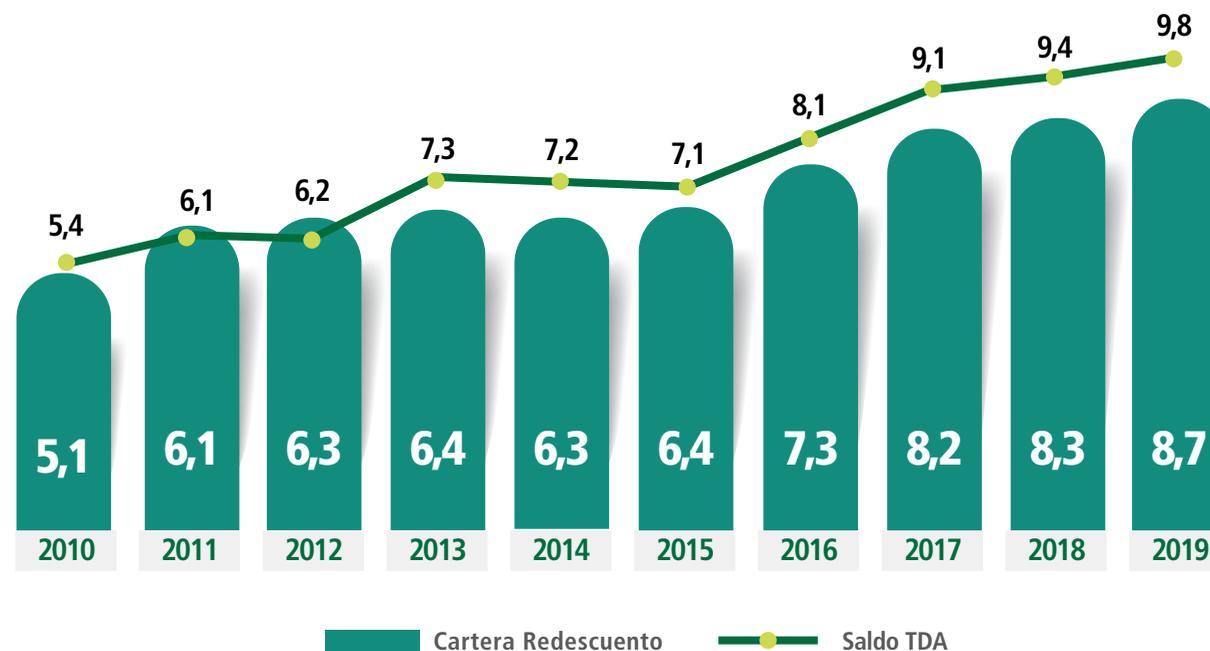
<b>Redescuento</b>	Corresponde a las colocaciones con recursos totalmente respaldados con TDA.
<b>Sustitutiva</b>	Corresponde a las colocaciones con recursos que compensan la inversión en TDA con diferentes factores de ponderación. Los factores de ponderación son: del 25 % para grandes productores; del 50 %, para medianos productores, y del 150 %, para pequeños productores y para operaciones de microcrédito <sup>5</sup> .
<b>Agropecuaria:</b>	Corresponde a los recursos propios de las instituciones financieras.

Los recursos captados mediante la emisión de TDA son destinados por FINAGRO para redescantar los créditos colocados por los intermediarios; es decir, a fin de otorgar condiciones financieras más favorables para los productores. Como se observa en la figura 6, a lo largo de los últimos años se ha observado un superávit de recursos disponibles para operaciones de redescuento; en particular, en TDA clase A —es decir, para los pequeños productores—.

5 Los TDA clase A rinden a una tasa de depósito a término fijo (DTF) del -4 %; los TDA clase B ofrecen un rendimiento DTF del -2 %.

FINAGRO está habilitado para realizar operaciones financieras con los establecimientos de crédito vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia, las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria e inscritas en el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop) y con entidades no vigiladas previa autorización de la Junta Directiva de FINAGRO, con base en lo formulado por el artículo 63 de la Ley 1955 de 2019.

Figura 6. **Cartera redescuento y saldo TDA (billones de pesos)**



Fuente: Cálculos FINAGRO

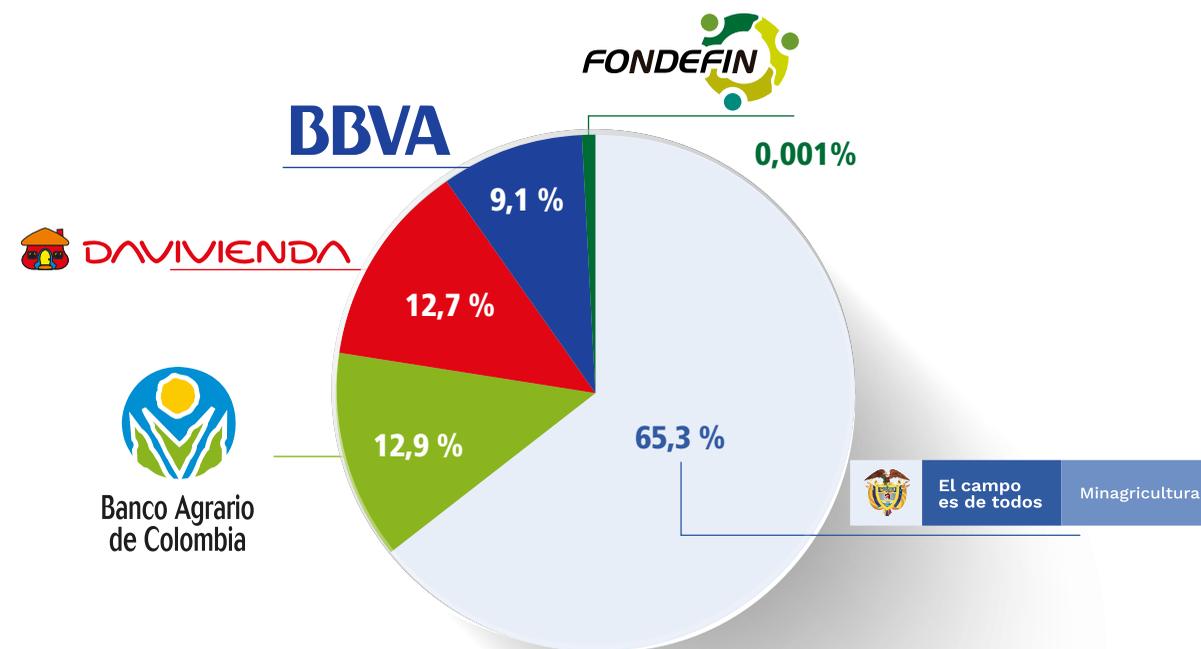
## 1.4 Gobierno corporativo: estructura de FINAGRO y de su Junta Directiva

FINAGRO cuenta con buenas prácticas de gobierno corporativo, lo que le permite tener mayor claridad y transparencia en la toma de las decisiones, así como un desempeño empresarial responsable. Su estructura organizacional es integrada por diferentes órganos de dirección, encabezados por la asamblea de accionistas y la Junta Directiva, que cuenta con participación de miembros independientes. La estructura de Gobierno de FINAGRO se encuentra compuesta por la Asamblea de accionistas, Junta Directiva, Revisoría fiscal, Comité de auditoría, OCDO, Comités Institucionales. Para mayor profundidad este tema se tratará en el capítulo 5, ver figura 51.

### 1.4.1 Asamblea general de accionistas y Junta Directiva

Como se muestra en la figura 7, FINAGRO tiene cinco accionistas: 1) la Nación, a través del MADR, con una participación accionaria del 65,34 %; 2) el Banco Agrario de Colombia (BAC), con el 12,9 %; 3) el Fondo de Empleados de FINAGRO (FONDEFIN), con el 0,001 %; 4) el Banco Davivienda, con el 12,67 %, y 5) el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) Colombia S. A., con el 9,09 %<sup>6</sup>.

Figura 7. Composición accionaria de FINAGRO



Fuente: FINAGRO.

6 Esto cumple con la recomendación 33 del Código País.

Durante 2019, la asamblea general de accionistas se reunió en dos ocasiones. En la primera sesión se socializaron el informe de gestión y los resultados del ejercicio de la vigencia 2018, y en la segunda se eligió la revisoría fiscal.

FINAGRO cuenta con una junta mixta, conformada por representantes de los accionistas y miembros estratégicos del gobierno nacional y de los productores agropecuarios, atendiendo a lo establecido en la Ley 16 de 1990, incorporada en el tercer numeral del artículo 227 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero<sup>7</sup>.

En el ejercicio de 2019 se presentaron algunos cambios en la composición de la junta. El doctor Manuel Ignacio González asumió la designación efectuada por la asamblea de accionistas como suplente en el tercer renglón de la Junta Directiva, y los doctores Jorge Enrique Bedoya y José Félix Lafaurie fueron designados como principal y suplente, respectivamente; por último, la doctora Gladys Pinzón, como directora general de planeación del MADR, según el reglamento de la Junta Directiva de FINAGRO, tendrá voz, pero no voto, y de conformidad con lo establecido en el Decreto 2917 de 1990 (ver tabla 3).

Tabla 3. **Junta Directiva de FINAGRO (2019)**

			
<b>Andrés Valencia Pinzón</b> Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural			
<b>Suplente:</b>			
<b>Marcela Urueña Gómez</b> Delegada del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural			
 <b>Banco Agrario de Colombia</b> <b>Francisco José Mejía</b> Presidente Banco Agrario de Colombia	 <b>Roberto Holguín Fetty</b> Representante de los Accionistas -Davivienda S.A	 <b>Jorge Enrique Bedoya Vizcaya</b> Representante Sector Agropecuario-SAC	<b>Asociaciones Campesinas</b> <b>Orlando Manuel Hurtado López</b> Representante de Asociaciones Campesinas
<b>Suplente:</b>			
<b>María Mercedes Cuéllar López</b> Representante de los Accionistas -Davivienda S.A	<b>Manuel Ignacio González Moreno</b> Representante de los Accionistas -BBVA Colombia	<b>José Félix Lafaurie Rivera</b> Representante Sector Agropecuario-FEDEGAN	<b>Nelly Antonia Velandia Avendaño</b> Representante de Asociaciones Campesinas
			
<b>Participa sin voz ni voto:</b>			
<b>Gladys Pinzón Daza</b> Directora General de Planeación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural			

Fuente: FINAGRO.

<sup>7</sup> Esto cumple con las recomendaciones del Código País: 19.2, 19.4, 19.5, 19.10, 21 y 33.



De acuerdo con lo dispuesto en los estatutos y en el reglamento de la Junta Directiva, se cumplió con el cronograma de reuniones durante 2019. Se celebraron doce sesiones ordinarias y una extraordinaria. Cabe señalar que en estas reuniones se ejercieron, de forma oportuna, y cumplieron las funciones por las que fueron requeridas durante 2019, incluido el seguimiento del plan estratégico, del presupuesto y de los sistemas de control y de gestión de riesgos.

Las principales políticas aprobadas en este periodo comprenden la **modificación del código de ética y conducta**, que incluye la adopción de buenas prácticas, en línea con las recomendaciones del Código País sobre conflictos de interés, así como la política de uso de redes sociales. Así mismo, se aprobó la **implementación de la política de Gestión de incidentes de seguridad de la información y Ciberseguridad**, y se actualizó el **Manual del Fondo de Microfinanzas Rurales**.

La gestión de la Junta se autoevalúa anualmente en términos del cumplimiento de sus funciones estatutarias.  
**En 2019, el desempeño fue calificado como satisfactorio.** ←





# Capítulo 2.

Cultura  
y orientación  
**al logro**



Este capítulo presenta las actividades desarrolladas por FINAGRO durante 2019, con el fin de cumplir con su misión y su visión. En las dos primeras secciones se presentan los retos que FINAGRO se propuso cumplir para 2020, seguidos de un análisis del contexto macroeconómico en el que Colombia se desenvuelve. Con base en dicho contexto, se describe la Estrategia 360° del Gobierno nacional, que busca proteger a los productores de riegos de mercado, financieros, biológicos y climáticos. A continuación, se presenta la planeación estratégica de FINAGRO, cuyos doce objetivos estratégicos apuntan a convertir a FINAGRO en una entidad financiera de desarrollo que apoye la estrategia del Gobierno dirigida al sector agropecuario y rural. Seguidamente, y con este escenario, se presentan los resultados con una perspectiva de la gestión de calidad y de la política ambiental. Por último, se presentan los riesgos de la Entidad que podrían afectar la sostenibilidad económica y los esquemas para mitigarlos.

## 2.1 Retos de 2020

**Colocar \$18,5 billones**, con \$4 billones de redescuento, según la meta de la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario (CNCA).

Diseñar e implementar el redescuento mediante el fondeo global y **simplificar el proceso operativo de FINAGRO**.

**Dinamizar el Fondo de Microfinanzas Rurales** mediante la vinculación de nuevas entidades microfinancieras.

**Ampliar la base de clientes del sector financiero** para operaciones de redescuento y expedición de garantías del Fondo Agropecuario de Garantías (FAG) y el FAG global.

Implementar la línea de crédito en **dólares** y un esquema de coberturas de precios para exportadores de productos agropecuarios.

Implementar un esquema de **análisis de riesgo** de los intermediarios financieros, clientes de FINAGRO, para flexibilizar las tasas de interés según los perfiles de riesgo.

**Identificar nuevas formas de socializar** el Seguro Agropecuario y el incentivo.

**Apoyar a la industria de los seguros** en el desarrollo de nuevos esquemas con componente paramétrico, catastrófico e inclusivo, incluyendo una estrategia de educación financiera.

**Implementar el Sistema de Administración de Riesgo de Garantías (SARG).**

**Evaluar el impacto de los productos, programas y servicios** que administra FINAGRO en el desarrollo rural del país.



**Diseñar y apoyar el desarrollo**, en sinergia con los intermediarios financieros, de más productos y servicios pertinentes a las necesidades de los productores y a los ciclos productivos.

**Conformar un portafolio de instrumentos de inversión**, con los cuales el programa FINAGRO Capital impulse el sector agropecuario, agroindustrial y rural.

**Implementar el cambio de clasificación de tipo de productor** promovido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y apoyar a los grupos de interés de FINAGRO en la operativización.

**Impulsar nuevos convenios con entes territoriales** para crear y promover nuevas líneas especiales de crédito con recursos del Sistema General de Regalías (SGR).

Continuar el proceso de identificación de créditos destinados a la adaptación y la mitigación del cambio climático, y **calcular la cartera verde de FINAGRO**.

**Continuar apoyando el acercamiento de la oferta y la demanda** en las colocaciones de la línea de Agricultura por Contrato y fortalecer así los procesos horizontales de producción, transformación y comercialización.

**Apoyar la estrategia de acercamiento de la oferta financiera** en los municipios objetivos de los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).



**Fortalecer y ampliar el espectro de la oferta de servicios no financieros** - con enfoque de género y jóvenes rurales, con el fin de fortalecer la transferencia de metodologías de educación financiera, colocación de crédito agropecuario y elaboración de marcos de referencia agroeconómicos, entre otras.

**Implementar estrategias de socialización** de los productos financieros para la mujer y joven rural y para el sector forestal.

Apoyar al gobierno nacional en la implementación del programa **Paisajes sostenibles bajos en carbono de la Orinoquía**, mediante el diseño de instrumentos financieros, el acercamiento y la visibilización de la oferta financiera.

Desarrollar las acciones que le permitan a FINAGRO seguir consolidándose como una **Empresa Familiarmente Responsable (efr)**.

## 2.2 Contexto macroeconómico y financiero

El conflicto comercial entre Estados Unidos y China, la agitación social en América Latina y el avance del cambio climático marcaron el 2019. La superposición de los mencionados factores y la desaceleración generalizada de la actividad económica se tradujeron en un entorno de mayor incertidumbre y bajos niveles de crecimiento.

→ **La economía mundial registró su crecimiento más bajo desde la crisis económica de 2008.**

Según el Banco Mundial<sup>8</sup> (BM), en 2019 la cifra de crecimiento habría sido del 2,4 %, mientras que en 2020 se acercará al 2,5 %, con la progresiva recuperación del comercio internacional, de la inversión y del consumo. Las estimaciones de crecimiento del Fondo Monetario Internacional<sup>9</sup> (FMI) son más optimistas, pues ubican el crecimiento de 2019 en el 2,9 % y prevén una tasa del 3,3 % en 2020.

Frente a la desaceleración de la actividad real y las escasas presiones inflacionarias, los bancos centrales de países avanzados y emergentes optaron por recortar sus tasas de interés de intervención.

8 Global Economic Prospects, January 2020.

9 World Economic Outlook, January 2020.



La Reserva Federal de Estados Unidos (FED) y el Banco Central Europeo (BCE) continuarán en 2020 con su postura expansiva y garantizando un entorno financiero internacional estable.

Por su parte, el Banco de la República<sup>10</sup> resalta que en el último trimestre de 2019, los índices de volatilidad financiera y aversión al riesgo VIX y VSTOXX mostraron una reducción del 13 % y el 11 %, respectivamente frente al trimestre inmediatamente anterior. De esa forma, los mercados internacionales entran a 2020 con una menor volatilidad y con índices de valorización financiera cada vez más altos, lo que disminuirá el costo de financiamiento externo.

El BM estima que en 2019 el crecimiento de la región de América Latina habría sido del 0,8 %, con una desaceleración marcada en la producción, malestar en el sentimiento de los inversores e incertidumbre política y social. **A pesar de lo anterior, el BM espera una recuperación para la región en 2020, con un crecimiento del 1,8 %, y del 2,4 %, en 2021.**

Esta recuperación será guiada, principalmente, por las dinámicas internas de cada economía, y no por los flujos de comercio internacional. El repunte dependerá del crecimiento del consumo y de la inversión privada, al igual que de la recuperación de la confianza de las empresas y la consolidación de políticas fiscales coherentes y sostenibles.

10 Informe de Política Monetaria, enero de 2020.



### 2.2.1 Colombia

Según cifras oficiales<sup>11</sup>, el producto interno bruto (PIB) de la economía del país creció en el 3,3 % en 2019, por debajo del 3,5 % pronosticado por el FMI. El crecimiento se apalancó en una disminución en los impuestos para las empresas, la recuperación del consumo de los hogares, el mayor gasto fiscal de los gobiernos del nivel no central y una política monetaria expansiva.



El **Banco de la República proyecta un crecimiento del 3,3 % para 2020 y 2021**, mientras que el **BM proyecta uno del 3,6 % en 2020, y del 3,9 %, en 2021.**



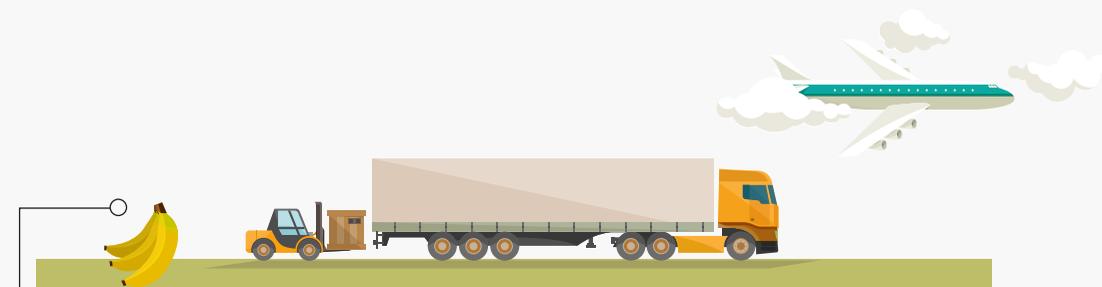
Las cifras anteriores confirman la recuperación de la economía colombiana después del choque petrolero de 2014 y la efectividad que han presentado las medidas de política macroeconómicas puestas en marcha.

<sup>11</sup> Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV trimestre de 2019, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

### Respecto al PIB agropecuario<sup>12</sup>, el sector presentó un crecimiento del 2 % en 2019;



específicamente, el sector de cultivos agrícolas transitorios creció en el 0,2 %; los cultivos permanentes, en el 9,5 %; la ganadería, en el 2,1 %, la silvicultura y la extracción de madera, en el 3,9 %, y las actividades de pesca y acuicultura, en el 9,1 %.



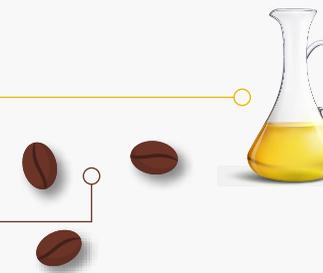
Las exportaciones de productos agropecuarios, alimentos y bebidas presentaron en 2019 un valor en dólares FOB (por las iniciales en inglés de Free on Board) de **USD 7.363 millones, con un crecimiento del 0,8 % frente a 2018.** Específicamente, se registró un crecimiento en el sector de:

○ **Bananas frescas o secas (7,9 %)**

○ **Aceite de soja (122,7 %)**

○ **Frutas frescas o secas (18,6 %)**

○ **Café tostado (33,4 %).**



<sup>12</sup> Los datos del producto y exportaciones del sector son tomados del DANE.

Según las proyecciones de la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo)<sup>13</sup>, **el crecimiento del sector agropecuario en 2020 será del 2,3 %, gracias al crecimiento del sector ganadero y de las demás actividades pecuarias.** El crecimiento será guiado por la recuperación en el consumo de los hogares, que aumentará la demanda de los productos del sector, ya sea como bienes finales de consumo o como intermedios para la elaboración de productos transformados. Además, la inversión en maquinaria y equipo realizada durante 2019 se materializará en 2020; con esto, los niveles de producción y la productividad tendrán una senda de crecimiento positivo.



Además de la recuperación del consumo interno, el crecimiento del sector agropecuario se verá beneficiado por una recuperación de la **demanda externa**, como resultado de menores tensiones comerciales y mayores niveles de crecimiento a escala mundial. El Banco de la República<sup>14</sup> estima que el crecimiento total de los socios comerciales será del 1,7 % en 2020, lo cual implica una recuperación del 0,3 %, frente al registrado en 2019. **Los aliados comerciales de mayor crecimiento serán:**

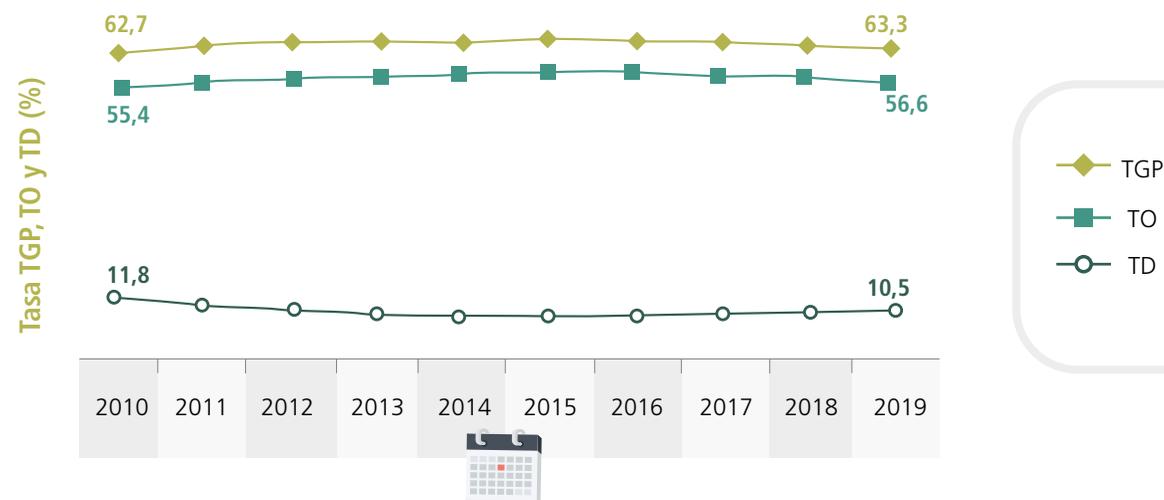
**China,** con el 5,9 %; **Perú,** con el 3,1 %; **Brasil,** con el 2,2 %.



<sup>13</sup> Prospectiva económica, septiembre de 2019.  
<sup>14</sup> Informe de Política Monetaria, enero de 2020.

La figura 8 presenta la evolución de tres indicadores del mercado laboral para el periodo 2010-2019. En el último año, la Tasa Global de Participación (TGP) se ubicó en el 63,3 %; la Tasa de Ocupación (TO) registrada fue del 56,6 %, y la Tasa de Desempleo (TD), del 10,5 %; se observa una caída del 0,7 % y el 1,2 %, respectivamente, para los dos primeros indicadores, mientras que el tercero presentó un aumento del 0,8 %.

Figura 8. Principales indicadores del mercado laboral 2010-2019



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH).

Los tres principales indicadores del mercado laboral de país mostraron un deterioro considerable, a pesar del crecimiento del producto. La aceleración del crecimiento del país no se ha traducido en mejoras en el nivel de empleo; sin embargo, las perspectivas de crecimiento para 2020 y 2021 pueden mitigar, en cierta medida, el deterioro del mercado laboral. La creación de nuevos puestos de trabajo dependerá del comportamiento de los diferentes sectores de la economía; especialmente, de las actividades de las ramas agropecuaria, de construcción, de manufactura y de servicios, ya que por sus estructuras productivas pueden absorber de manera eficiente el exceso de oferta laboral.

En la figura 9 se representa la inflación total anual para los últimos ocho años, así como los límites de 2 % y el 4 % definidos dentro del esquema de inflación objetivo para el manejo de la política monetaria en Colombia. **En 2019, la inflación anual se situó en 3,8 %**, lo que implicó un crecimiento del 0,62 p.p respecto a la inflación del 3,18 % registrada el año anterior. Según el Banco de la República, el aumento fue resultado de la acelerada devaluación del peso y los choques de oferta transitorios derivados del Fenómeno del Niño y del impuesto al valor agregado (IVA).

**Las perspectivas del emisor para 2020 indican que la variación en el nivel de precios convergerá a la inflación objetivo del 3 %.** Lo anterior, como resultado de un menor riesgo de traspaso de la devaluación del tipo de cambio por mayores precios del petróleo, menor incertidumbre en el comercio internacional, disolución total de los choques de oferta y estabilización de los precios del grupo de alimentos y regulados.

Figura 9. Inflación total anual y límites de inflación objetivo 2012-2019



Fuente: DANE y Banco de la República.

La tasa interbancaria (TIB) y el indicador bancario de referencia *overnight*<sup>15</sup> (IBR) miden la liquidez de la economía y determinan el comportamiento a corto plazo del mercado monetario y crediticio del país. En el último trimestre de 2019, la TIB y el IBR a un mes presentaron un comportamiento estable alrededor de la tasa de interés de intervención<sup>16</sup>, al ubicarse entre el 4,25 % y el 4,26 %. **De esta forma, los mercados monetarios y crediticios inician 2020 con bajo costo de aprovisionamiento de crédito** y atados a la postura de política monetaria.

Durante 2019, las tasas de interés reales de colocación de los intermediarios financieros disminuyeron, lo que generó un entorno de mayor disponibilidad de crédito. Las condiciones macroeconómicas y financieras favorables se tradujeron en una cartera bruta total a diciembre de \$493 billones<sup>17</sup>, lo que implicó un crecimiento del 8 % respecto a la cartera registrada en diciembre de 2018, de \$458 billones.

En la figura 10 se muestra la tasa de crecimiento anual por tipo de cartera para el periodo 2010-2019. **Durante 2019, el crecimiento de la cartera de FINAGRO estuvo por encima del registrado por la cartera comercial y la cartera total del sistema financiero;** de esa forma, el crecimiento en la penetración de crédito al sector agropecuario es más acelerado que en otros sectores de la economía. Un aspecto para resaltar sobre el comportamiento de la cartera de FINAGRO es su naturaleza contra- cíclica; es decir, el crédito agropecuario actúa como un estabilizador automático que minimiza los efectos adversos que tienen los periodos de recesión en la economía del país.



15 Desde su puesta en marcha, en enero de 2008, el IBR se ha convertido en la tasa de interés de referencia de corto plazo del mercado monetario, debido a su capacidad para reflejar las condiciones de oferta y demanda del sector.

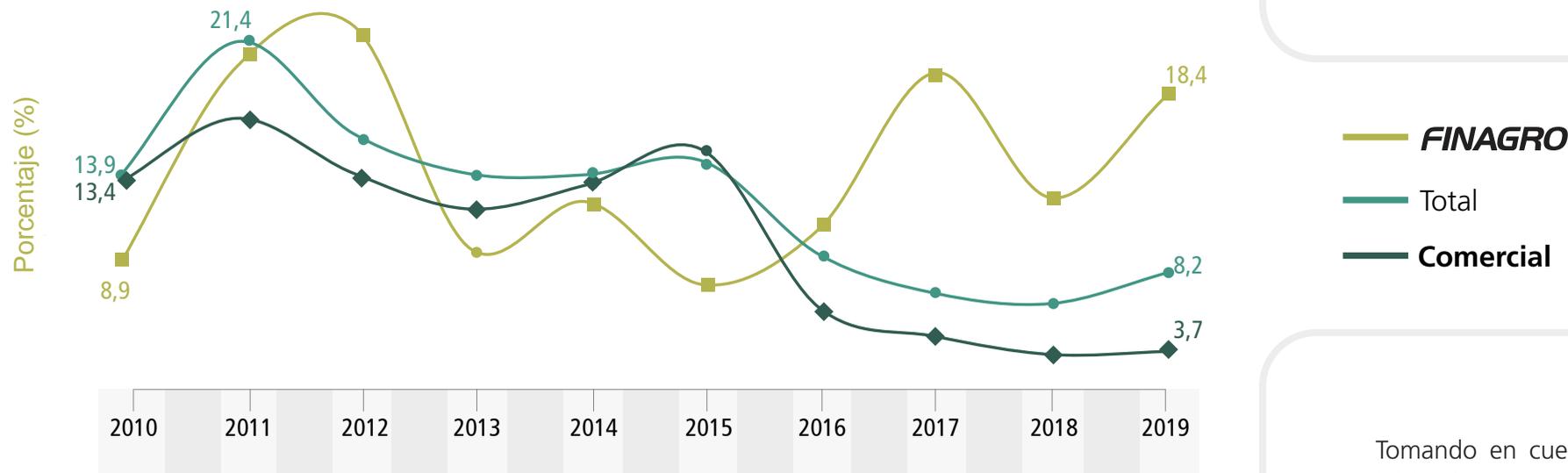
16 Su valor durante todo 2019 fue del 4,25 %.

17 Evolución de la cartera de créditos de los establecimientos de crédito a diciembre de 2019 (Superintendencia Financiera de Colombia).

↑ El indicador de calidad por calificación para las cuatro carteras mostró una recuperación promedio del **0,25 %** durante el año.

Este indicador de riesgo mide el porcentaje de cartera con una calificación diferente de A sobre el total de la cartera respectiva. A diciembre de 2019, su valor se ubicó en el 10,9 % para la cartera comercial; en el 7,6 %, para la de consumo; en el 5,9 %, para la de vivienda, y en el 11,6 %, para microcrédito.

Figura 10. **Crecimiento anual por tipo de cartera 2010 - 2019**



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y cálculos del Banco de la República.

Tomando en cuenta el contexto anterior, el sistema financiero inició el 2020 con perspectivas favorables; **la aceleración de la economía colombiana garantizará un entorno de mayor demanda y crecimiento de los créditos**, mientras que las condiciones macroeconómicas y financieras externas garantizarán un entorno de liquidez y disminución de riesgo.



## 2.3 Estrategia 360° del Gobierno nacional

La Estrategia 360°, liderada por el MADR, tiene el objetivo de **brindar a la población rural, y particularmente a los productores agropecuarios, instrumentos idóneos para gestionar los riesgos asociados a su actividad (riesgos de mercado, financieros, biológicos y climáticos), y así permitir que los productores desarrollen exitosamente sus actividades productivas.** De esta forma, el acceso a mayor financiamiento posibilita procesos de movilidad social que disminuyen los niveles de pobreza en el interior de las regiones.



El campo  
es de todos

Minagricultura

Estrategia  
**360°**

La Estrategia permitirá que los instrumentos de la política se distribuyan de manera equitativa, dado que propone una política diferenciada que reconoce las condiciones y las necesidades particulares de cada tipo de productor para atender de manera eficaz a cada grupo. La Estrategia contempla cinco tipos de productores:

- 1) el **microempresario del campo,**
- 2) el **pequeño productor,**
- 3) el **mediano productor emergente,**
- 4) el **mediano productor consolidado y**
- 5) el **gran productor.**

Dicha estrategia incorpora en su análisis una mayor cantidad de variables.

La Estrategia 360°, descrita en la figura 11, propone un tratamiento diferenciado entre el segmento de la población más excluido y otro para el más consolidado. **El primero comprende a los microempresarios del campo, a los pequeños y medianos productores emergentes.** Para ellos, se están diseñando instrumentos que impulsarán la inclusión financiera formal, como los microseguros, el seguro de ingreso catastrófico, el seguro colectivo y el diseño de incentivos de integración horizontal. Se promoverá la educación financiera, acceso al crédito y microcrédito, así como la capacitación técnica empresarial, la promoción de la asociatividad como estrategia clave para lograr mejores precios y alcanzar mercados más grandes, y el acompañamiento y el seguimiento permanente. **Con la propuesta se espera que este segmento sea más competitivo y eficiente, y que por esta vía mejoren su bienestar financiero y su crecimiento económico. ←**

Figura 11. Estrategia 360°



Fuente: FINAGRO con información del MADR.



**El segundo segmento comprende a los medianos y grandes productores,** quienes tradicionalmente han contado con mejores oportunidades financieras, y para quienes se espera dirigir una oferta diferenciada de acceso al crédito mediante el fomento de mecanismos e instrumentos del mercado de capitales. Este grupo contará con herramientas para promover la cultura de la administración del riesgo, como el seguro agropecuario, incentivos a la integración vertical, créditos e instrumentos a través de los cuales se espera reforzar su consolidación, lograr un mayor encadenamiento productivo y dinamizar el crecimiento del campo.

Los pilares de la estrategia del Gobierno son el **apoyo al emprendimiento rural, la innovación y el desarrollo sostenible;** busca también promover la Agricultura por Contrato como una forma de combatir la fluctuación de los precios que enfrentan a los productores en el mercado.

**Esta iniciativa facilitará la relación entre los productores, la industria y el comercio asegurando la venta de producto sin incertidumbre y con proveedores estables.**



## 2.4 Estrategia institucional y plan estratégico

Como resultado de la Estrategia 360°, propuesta por el Gobierno nacional, y con el fin de apoyar el crecimiento económico del país, FINAGRO ajustó su Plan Estratégico Institucional (PEI), denominado FINAGRO, incluyente e innovador 2019-2022, retomando lo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Plan Sectorial del MADR y el Plan Marco de Implementación. Es así como, a través de numerosas mesas de trabajo con los integrantes del comité directivo y con la retroalimentación de los grupos de interés, se definieron 12 objetivos asociados a cuatro perspectivas:

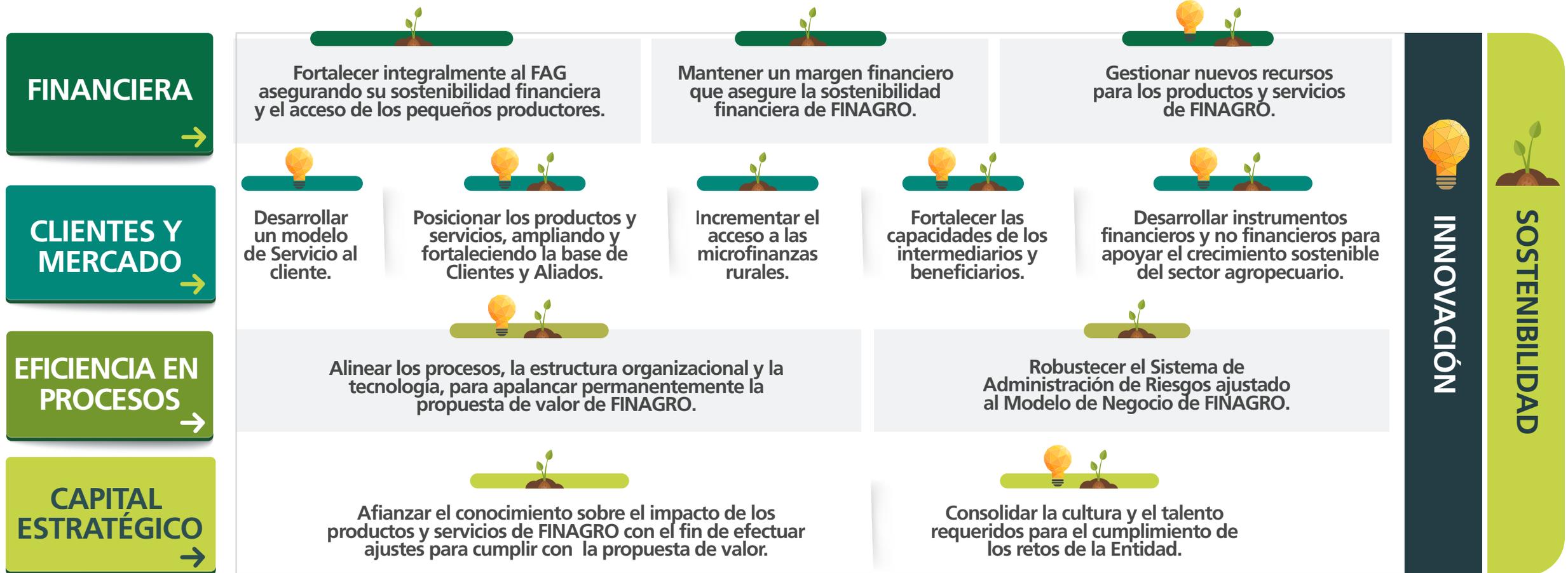


Todas esas perspectivas se hallan enmarcadas dentro de dos ejes transversales: **1) innovación** y **2) sostenibilidad**; igualmente, se definieron los indicadores correspondientes, a los cuales se les hace seguimiento desde su aprobación, en 2019. La figura 12 relaciona el mapa estratégico definido en el PEI 2019-2022.

**El PEI fue aprobado por el comité directivo en octubre de 2019, y por la Junta Directiva, en diciembre del mismo año.** Con estas aprobaciones se iniciaron la socialización y el despliegue a toda la Entidad.



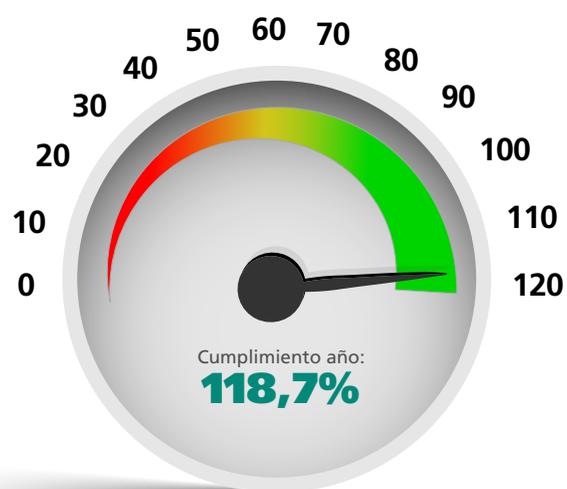
Figura 12. Mapa estratégico institucional FINAGRO (2018-2022)



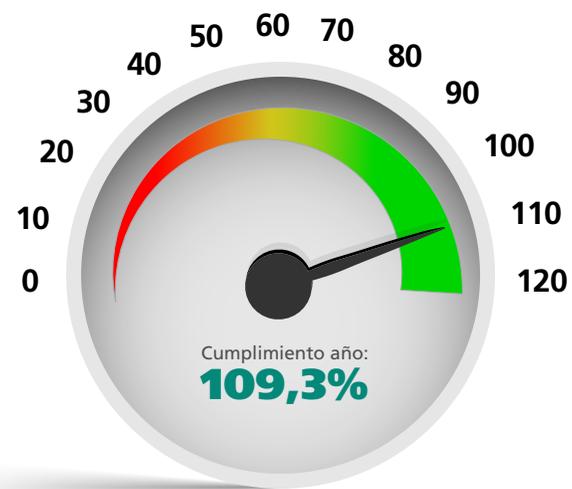
Fuente: FINAGRO

En las figuras 13, 14 y 15 se evidencia mediante diagramas el resultado de la primera medición de los indicadores con corte a diciembre de 2019:

Figura 13. Indicadores de gestión estratégica de FINAGRO (2019)



FINANCIERA



CLIENTES Y MERCADO

Fuente: FINAGRO



Respecto a la perspectiva financiera, se cumplieron los objetivos trazados por la Entidad, como mantener el margen financiero, los ingresos recibidos por la administración de programas, la rentabilidad de nuestro portafolio de inversiones y el fortalecimiento financiero del FAG. En cuanto a la ejecución de algunos proyectos estratégicos, se continúa el proceso de transición de las tasas de referencia de DTF a IBR, así como el fortalecimiento operativo y comercial del instrumento del FAG.

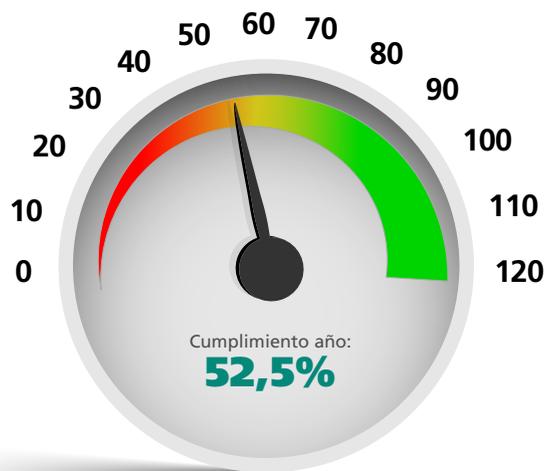
**Sobre la perspectiva de clientes y mercado, se cumplieron los indicadores asociados al PIC 2019 y con el nivel de satisfacción del cliente respecto a los distintos canales de acceso.**

Durante 2019 se inició el programa de fortalecimiento de capacidades para los intermediarios y los beneficiarios, enfocado en el desarrollo de metodologías de educación financiera, metodología de crédito agropecuario, elaboración de marcos de referencia agroeconómicos y el protocolo para la transparencia de información.

Figura 14. Indicadores de gestión estratégica de FINAGRO (2019)



**EFICIENCIA  
EN PROCESOS**



**CAPITAL ESTRATÉGICO**

Fuente: FINAGRO

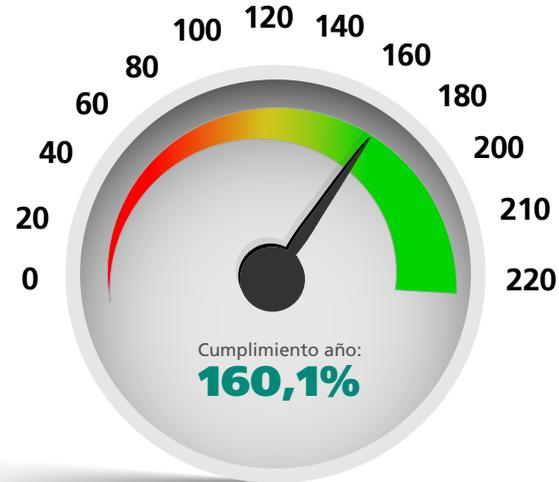
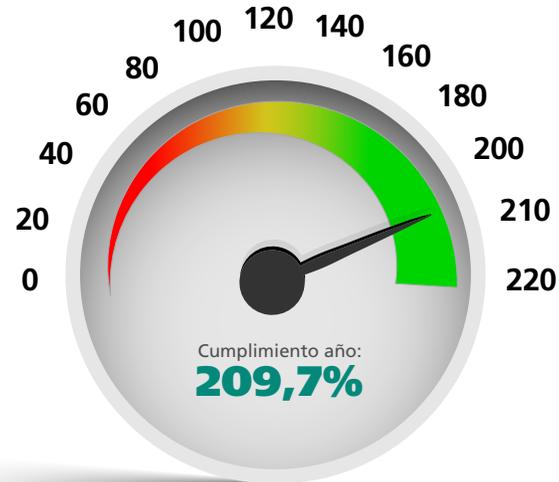
Respecto a la perspectiva de eficiencia en procesos (figura 14), se siguen alineando los procesos, la estructura organizacional y la tecnológica, para apalancar permanentemente la propuesta de valor de FINAGRO.

Uno de los objetivos es robustecer el Sistema de Administración de Riesgos de FINAGRO mediante el ajuste al modelo de negocio, con nuevas metodologías como el Sistema de Administración de Riesgo de Garantías (SARG). Buscando atender eficientemente la demanda de los productos y los servicios, se están implementando un modelo y una metodología de análisis de riesgos para entidades no vigiladas con acceso a rescudo de FINAGRO; de esta manera se ampliará la base de clientes y actores del sistema financiero.

En cuanto a la perspectiva de capital estratégico, busca generar en el interior de la Entidad una **cultura orientada al cumplimiento de los logros**, para lo cual se está trabajando en el desarrollo y el cumplimiento de las competencias organizacionales requeridas por los colaboradores de la Entidad.

Sobre los indicadores asociados a los compromisos del PND, el Plan Estratégico Sectorial y el Plan Marco de Implementación del Acuerdo Final (figura 15), se presentaron resultados, en los que se evidencia el cumplimiento a los compromisos asumidos.

Figura 15. Indicadores de gestión estratégica de FINAGRO (2019)



PMI: Plan Marco de Implementación del Acuerdo Final; PND: Plan Nacional de Desarrollo; PEI MADR: Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Fuente: FINAGRO

En los objetivos trazados en el PMI, **FINAGRO cumplió con los indicadores de inclusión económica, social y de género;** es decir, más mujeres accedieron a crédito, se aseguraron unas hectáreas con el seguro agropecuario y se otorgó un incentivo orientado a fortalecer la producción de la economía campesina, familiar y comunitaria en municipios PDET; además, se hizo acompañamiento y se motivó a los productores rurales con cartera vencida para que usaran la línea de normalización de cartera en los municipios PDET.

## 2.5 Calidad en la gestión

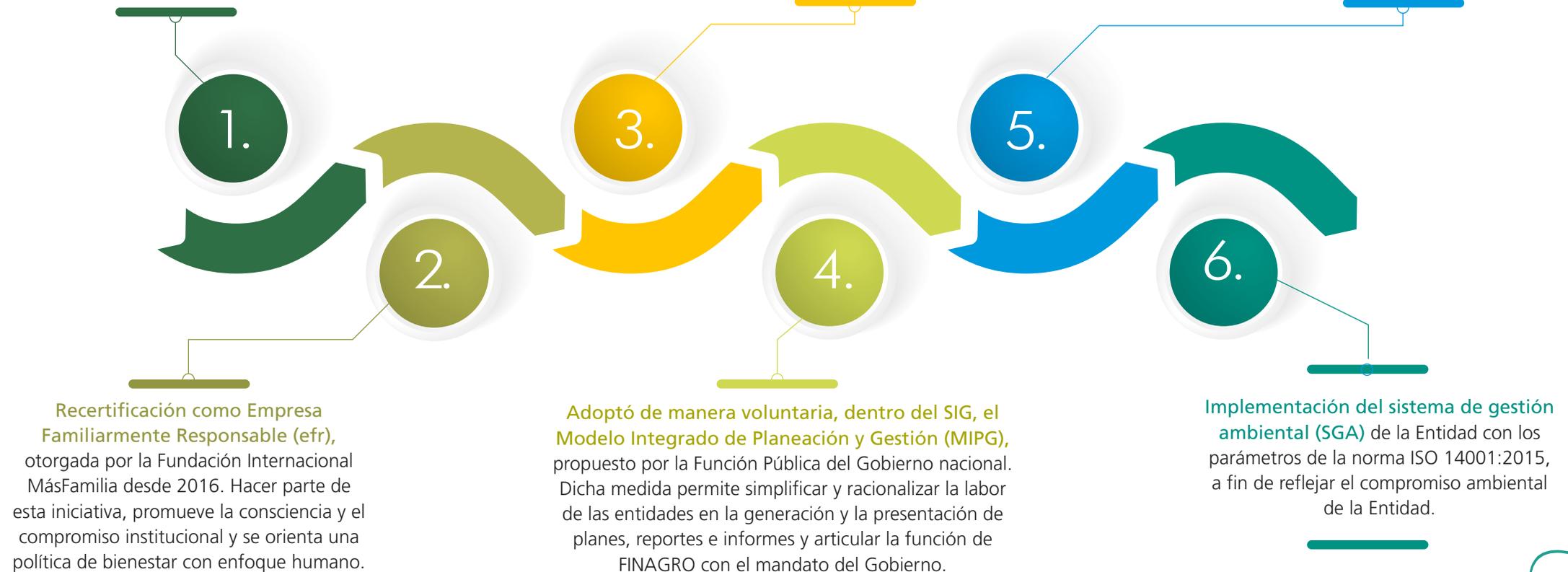
“ **FINAGRO** sigue **buenas prácticas** y estándares de calidad en todos sus procesos: ”

Sistema integrado de gestión (SIG) enmarca todas las acciones en 25 procesos. Diez misionales; siete, estratégicos; siete, de apoyo, y uno, de evaluación independiente que permiten hacer seguimiento a las labores de cada una de las áreas de la estructura organizacional.

Certificado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) en las normas ISO 9001-2015, y durante 2019 se mantuvo esta certificación.

FINAGRO obtuvo la máxima calificación AAA y BRC1+, otorgada por Standard & Poor's, por su adecuada gestión de riesgos y una evolución financiera positiva. Esto ratifica la solidez financiera y operativa.

FINAGRO reafirmó su compromiso con la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y para ello continuó su adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas.



## 2.6 Aliados en la gestión

“Con todos los aliados de FINAGRO se formularon planes de trabajo orientados a apoyar la productividad del sector, el acceso al sistema financiero formal en el desarrollo de nuevos productos y se amplió la difusión de los beneficios del crédito de fomento y de todos los instrumentos de apoyo al sector.”



Además de lo anterior, FINAGRO hace parte de estrategias gremiales como:

### Protocolo verde de Asobancaria:

señala la agenda de trabajo entre el Gobierno nacional y las entidades financieras para la promoción de una política ambiental.

### Comité de Gestión Financiera del Cambio Climático:

participamos en este foro público-privado, cuyo objeto es desarrollar estrategias que permitan “identificar los mecanismos que movilicen de manera sostenible y escalable los recursos para lograr los objetivos de la Política Nacional de Cambio Climático”<sup>18</sup>.

### Comisión Intersectorial de Inclusión Financiera

-Ministerio de Hacienda y Crédito Público.



Cumplir con nuestra misión, por otra parte, no sería posible sin el concurso de múltiples aliados, entre los que se cuentan entidades estatales como los ministerios y otro gran número de entidades gubernamentales que nos acompañan y nos ayudan a **llegar al campo colombiano a través de diferentes programas.**

18 Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2018). Estrategia nacional de financiamiento climático. Recuperado de <https://bit.ly/33wU9Zy>

## 2.7 Política ambiental

La política de responsabilidad ambiental de FINAGRO da sustento a su SGA y contribuye a balancear sus objetivos ambientales con la protección del medio ambiente. Dentro de ese marco, la figura 16 presenta los cinco aspectos fundamentales en los que FINAGRO se ha enfocado para cumplir con la visión y la misión institucionales y cumplir la normatividad ambiental vigente.

Figura 16. Política de responsabilidad ambiental de FINAGRO



Fuente: FINAGRO

Consciente de la responsabilidad que tiene con el cuidado del ambiente, en 2019 FINAGRO documentó e implementó su SGA bajo los estándares de la Norma ISO 14001. Dentro de dicho marco, adelantó distintos programas ambientales, con los que logró mejorar las prácticas en el uso de recursos. Como se evidencia en la figura 17, se alcanzaron importantes avances para cumplir con los principales objetivos ambientales de FINAGRO en 2019.

Figura 17. **Gestión ambiental de FINAGRO en 2019.**



Fuente: FINAGRO



FINAGRO continuará trabajando en la implementación del SGA y fortalecerá las estrategias desarrolladas durante 2019, tales como: programas de sensibilización y cultura ambiental, así como la instalación de tecnologías ahorradoras de energía y agua, entre otros, de forma que en 2020 se alcancen las metas de consumir

el **15 %** menos de energía

y el **7 %** menos de agua



También avanzará en nuevos programas que contribuyan a la mejora y al desempeño eficiente del SGA, tales como: **movilidad sostenible, ampliación del jardín vertical y estudios para la implementación de un sistema de aprovechamiento de las aguas lluvias**, entre otros.



En línea con la política de responsabilidad ambiental, FINAGRO implementó un programa de sensibilización dentro de la Entidad denominado **Huella Verde**, el cual contribuye a generar la cultura requerida por el SGA. Gracias al desarrollo de este programa, se promovieron campañas a favor del uso eficiente de los recursos y de la generación de consciencia sobre los impactos de la Entidad en el ambiente.



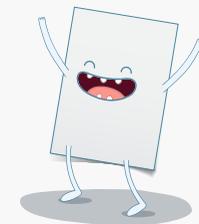
Además, la estrategia de transformación digital de la Entidad se articuló con lo sugerido por el SGA y apoyó la automatización de diversos procesos y el desarrollo de nuevas funcionalidades dentro de las herramientas tecnológicas utilizadas por FINAGRO. Estas acciones, han permitido, por ejemplo, la **generación de informes contables de manera electrónica y optimizar los tiempos en el análisis de la información y el uso de recursos, lo que, al simplificar las tareas, disminuye las impresiones y el consumo de papel.**



A lo anterior se suma la reducción de uso de papel en las oficinas de FINAGRO, gracias a que todas las máquinas de impresión se configuraron para entregar impresiones y fotocopias a doble cara. A fin de apalancar dicha medida, se realizaron campañas de sensibilización sobre el uso y la reutilización del papel, enfocadas en el ahorro.



← Estas acciones redujeron el consumo de papel en el **12 %** en 2019 respecto a 2018.

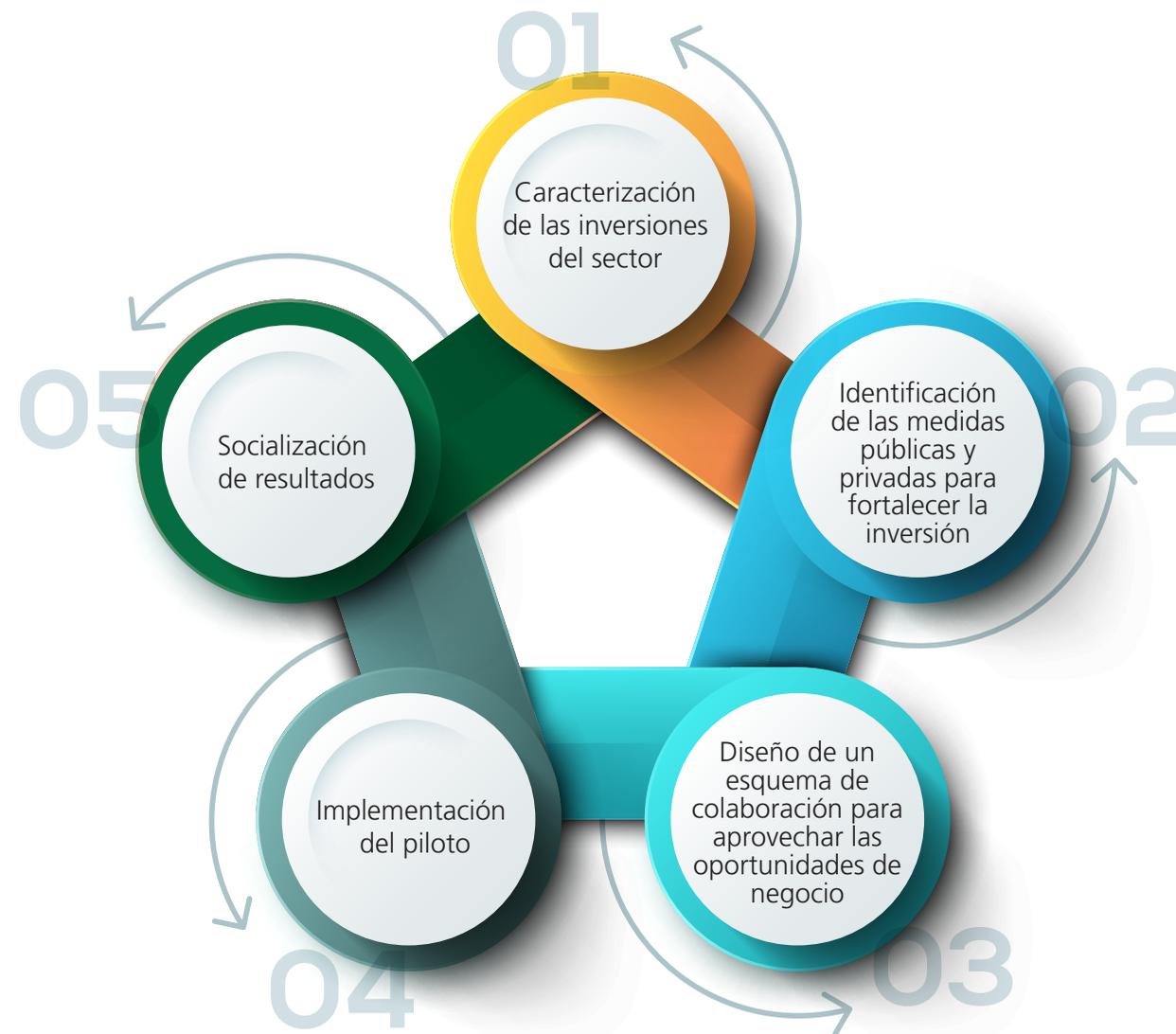




### 2.7.1 Sostenibilidad ambiental e innovación

En alianza con Asobancaria, y dentro del marco del programa Protocolo Verde, FINAGRO lideró, junto con el Banco Agrario, el proyecto de innovación financiera del sector agropecuario con productores paneleros. Se focalizó en este sector, dada la representatividad que tiene en el país, pues se produce panela en 28 departamentos, en cerca de 117 municipios, y genera empleo e ingresos para cerca de 350 mil familias (Asobancaria, 2019); sin embargo, la producción sigue siendo artesanal y con un impacto negativo muy alto en el ambiente, dadas las prácticas de producción de energía a partir de elementos como llantas y leña, principalmente.

Este proyecto se llevó a cabo en cinco fases:



Con el desarrollo de este programa, FINAGRO y el sector financiero interiorizaron la importancia de desarrollar productos que contribuyan a la adaptación y la resiliencia al cambio climático.

A ese respecto, se logró que las asociaciones paneleras identificaran la importancia del uso de energía limpia para la reducción de las emisiones; también, que mejoraran su comprensión sobre la exposición del negocio al riesgo de incumplimiento de normas ambientales, y por último, que el sector financiero se convirtiera en un aliado en la consolidación y la expansión del modelo de negocio panelero sostenible<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Asobancaria (21 de octubre de 2019). Protocolo verde: Resultados Piloto de Innovación Agropecuario, transformando el sector panelero. Semana Económica, 12. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de <https://bit.ly/2Fd6ixH>



INSTRUMENTO PARA LA TRANSFORMACIÓN  
**PRODUCTIVA SOSTENIBLE**

 **Visión  
Amazonía**

Otra de las iniciativas fue la del programa **Visión Amazonía**, una iniciativa del Gobierno nacional que nació en 2016 con el objeto de impulsar acciones que permitieran reducir la deforestación de los bosques tropicales de la Amazonía colombiana. FINAGRO se vinculó al proceso de estructuración como aliado estratégico en la implementación del Instrumento de Transformación Productiva Sostenible (ITPS).



## 2.8 Gestión de riesgos

Dentro del marco de la sostenibilidad financiera, FINAGRO aplica los sistemas de control de riesgos establecidos normativamente y, al mismo tiempo, avanza en el desarrollo de proyectos internos que buscan blindar a la Entidad frente a nuevos riesgos.

**Durante 2019, se registraron importantes logros, entre los que se destacan:**

01 El Desarrollo de un modelo de análisis de vinculación y seguimiento para las entidades microfinancieras.

01

02 El robustecimiento de las metodologías para riesgo operacional y desarrollo de un modelo de análisis de riesgo para iniciativas organizacionales.

02

03 La implementación de las actividades para administrar y controlar el riesgo de ciberseguridad, en cumplimiento de la Circular Externa 007 de 2018, de la SFC, entre otras.

03

En la figura 18 se presenta el Sistema Integral de Control de Riesgos, el cual tiene como objetivo mitigar los riesgos que pueden afectar la sostenibilidad de la Entidad, y cada uno de sus componentes:

(1) Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL);

(3) el Sistema de Administración de Riesgos de Crédito (SARC);

(5) el Sistema de Riesgos Operativo (SARO); y

(2) el Sistema de Riesgos de Mercado (SARM);

(4) el Sistema de Riesgos de Garantía (SARG);

(6) el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).



Figura 18. Sistema de Control de Riesgos Finagro



Fuente: FINAGRO

En materia del SARL, FINAGRO no generó alertas tempranas durante 2019 y mantuvo adecuados niveles de liquidez mediante la emisión de títulos TDA, que cubrieron los requerimientos. Así mismo, el SARM no generó alertas que pudieran comprometer a FINAGRO en situaciones de riesgo de mercado en su portafolio de inversión y no se evidenciaron situaciones de riesgo en los portafolios de inversión<sup>20</sup>. Además, se cumplieron las políticas y los límites de exposición en los portafolios de inversión definidos por la junta directiva. **A diciembre de 2019, el portafolio de FINAGRO registró recursos por \$1,78 billones.**

<sup>20</sup> La medición del riesgo de mercado se hizo siguiendo la metodología establecida por la SFC, en el capítulo XXI de la CBCF.

Respecto al SARC, FINAGRO sigue fortaleciendo los procesos de análisis, seguimiento y control asociados al riesgo de crédito al que se ve expuesta la Entidad como producto del desarrollo de su objetivo social, para operaciones tanto de redescuento como de tesorería. Además, FINAGRO mantiene un nivel bajo de riesgo de crédito, reflejado en la composición del portafolio, ya que, según la calificación interna,

→ **el 44,3 % de los títulos adquiridos fueron emitidos por entidades calificadas en la categoría A; el 24,1 %, en AA; el 20,4 %, en AAA, y el 11,3 % restante, en BBB.**

En cuanto al SARG, este tiene como objetivo controlar el otorgamiento y administración de las garantías del FAG y se espera su entrada en funcionamiento en el segundo semestre de 2020. En cuanto al SARO, destacan logros como la realización de capacitaciones a todos los funcionarios de la Entidad. Además, los esquemas de control de riesgo operativo durante 2019 fueron aplicados a 25 procesos de la Entidad; **así se identificaron 174 riesgos operacionales y 552 controles,** lo que le permite a FINAGRO mantener un riesgo consolidado reducido, con un valor de 3 en una escala de, máximo, 25 puntos.

En lo relacionado con el SGSI, se destaca el fortalecimiento de las actividades de monitoreo de los controles vigentes y la implementación de nuevas herramientas en el también nuevo centro de datos.



Finalmente, FINAGRO cuenta con el

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

Al respecto, la Entidad vela trabaja para contar con herramientas que le permitieran prevenir la pérdida o daño que puede sufrir por su propensión a ser utilizada, directamente o a través de terceros, como instrumento para el lavado de activos y canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas.



# Capítulo 3.

**Abriendo**  
oportunidades  
al **campo**



## Abriendo oportunidades al **campo**

**E**l crédito agropecuario es de vital importancia para el desarrollo rural porque promueve la expansión, la productividad y la competitividad del sector. FINAGRO financia en condiciones de fomento a los productores del sector agropecuario y rural atendiendo las necesidades de financiamiento de todos los eslabones de la cadena productiva y siguiendo tres grandes premisas: oportunidad, suficiencia y plazos acordes al ingreso del productor.

El acceso al financiamiento es fundamental para el desarrollo y la competitividad del sector, ya que permite mejorar los procesos productivos y aumentar los ingresos, y, por esta vía, la calidad de vida de la población rural. Además del crédito, los servicios financieros de ahorro, las transferencias y los seguros les permiten a los productores absorber choques adversos como caídas súbitas de precios, la apreciación del tipo de cambio o la pérdida de la cosecha.

→ **Los créditos en condiciones FINAGRO brindan condiciones financieras especiales para que los productores agropecuarios accedan a estos recursos por medio de los intermediarios financieros (IF) que integran el Sistema Nacional de Crédito Agropecuario,**

los cuales tienen la facultad de negociar las condiciones de los préstamos según las necesidades de cada proyecto. Las tasas de interés se establecen según el tipo de productor; como se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Tipos de productores y tasa de interés

Tipo de productor	Tasa indexada a DTF		Tasa indexada a IBR	
	Tasa de redescuento	Tasa de interés	Tasa de redescuento	Tasa de interés
Pequeño	DTF - 2,5% (e.a.)	Hasta DTF +7% (e.a.)	IBR (nominal) -2,6%	Hasta IBR (nominal) +6,7%
Joven rural				
Comunidades negras				
Mujer rural bajos ingresos		Hasta DTF +5% (e.a.)		
Mediano	DTF +1% (e.a.)	Hasta DTF +10% (e.a.)	IBR (nominal) +0,9%	Hasta IBR (nominal) +9,5%
Grande	DTF +2% (e.a.)	Hasta DTF +10% (e.a.)	IBR (nominal) +1,9%	Hasta IBR (nominal) +9,5%
Esquema Asociativo	DTF -3,5% (e.a.)	Hasta DTF +5% (e.a.)	IBR (nominal) -3,5%	Hasta IBR (nominal) +4,8%
Crédito individual vinculado a esquema asociativo	DTF -3,5% (e.a.)	Hasta DTF +5% (e.a.)	IBR (nominal) -3,5%	Hasta IBR (nominal) +4,8%
Esquema de integración	DTF -1% (e.a.)	Hasta DTF +7% (e.a.)	IBR (nominal) -1,1%	Hasta IBR (nominal) +6,7%
Víctimas del conflicto armado interno	DTF -3,5% (e.a.)	Hasta DTF +2% (e.a.)	IBR (nominal) -3,5%	Hasta IBR (nominal) +1,9%
Población reinsertada y vinculada a programas de desarrollo alternativo				
Entes territoriales	DTF -2,5% (e.a.)	Hasta DTF +10% (e.a.)	IBR (nominal) -2,6%	Hasta IBR (nominal) +9,5%
Microcrédito	Hasta tasa de usura			

Fuente: FINAGRO

Este capítulo presenta los instrumentos financieros y no financieros con los que cuenta FINAGRO para impulsar el crecimiento y el desarrollo del campo colombiano. Inicialmente se destaca el comportamiento del crédito y la cartera en el año 2019, para posteriormente mencionar el desempeño del Fondo Agropecuario de Garantías (FAG), el Fondo de Microfinanzas Rurales (FMR), los esquemas de Asociatividad, los Marcos de Referencia Agroeconómicos, la estrategia de educación financiera, el Incentivo al Seguro Agropecuario (ISA), la gestión de riesgos agropecuarios, el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), las Líneas Especiales de Crédito (LEC), el Certificado de Incentivo Forestal (CIF), el Fondo de Capital de Riesgo, la gestión en los Programas de Alivio a la Deuda y Recuperación de Cartera y finalmente, el programa de operaciones repo en la Bolsa Mercantil de Colombia.

### 3.1. Desempeño del **crédito** y la cartera

En 2019 la CNCA estableció una meta de colocaciones en el Plan Indicativo de Crédito (PIC) de \$15 billones y al finalizar el año se registraron \$19,3 billones, un cumplimiento del 128 %.

De las 413.811 operaciones registradas, el 68 % se hicieron con recursos de redescuento; el 31 %, con sustitutiva, y el restante 1 %, con recursos de la cartera agropecuaria. Por valor colocado, en el mismo orden, los recursos fueron de \$3,7 billones, \$15,5 billones y \$44.390 millones; esto es, el 19 %, el 81 % y el 0,2 %, respectivamente.

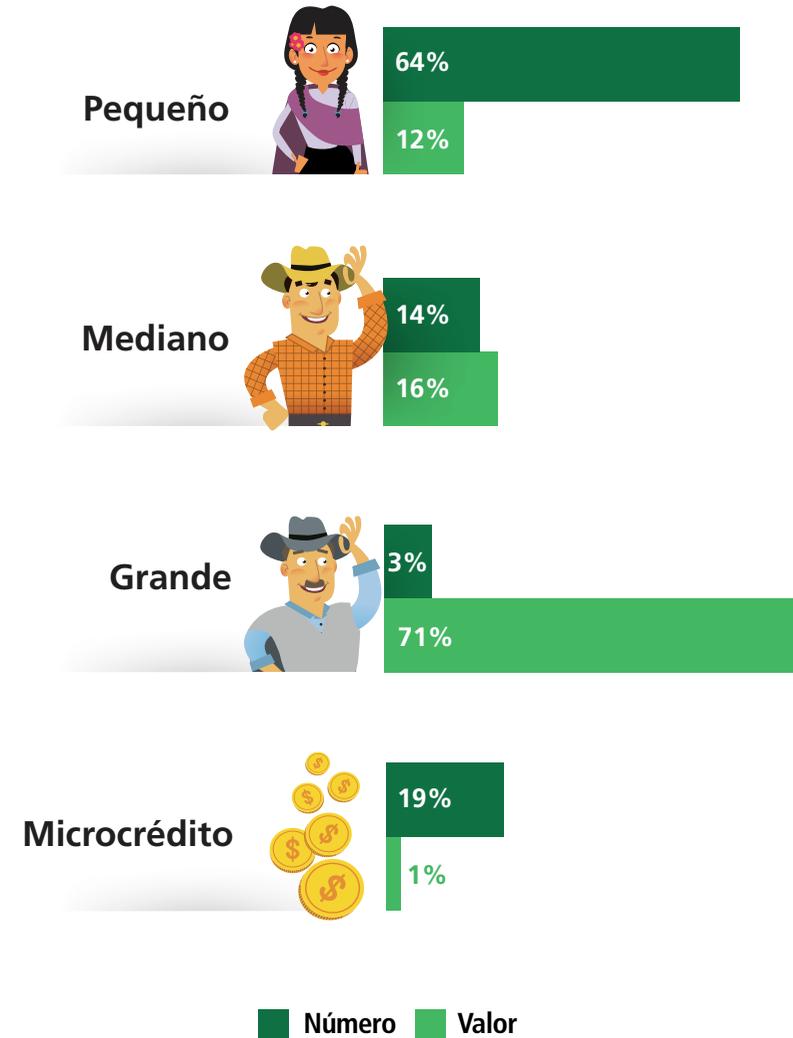
→ Más de 331.000 productores y empresarios del campo se beneficiaron de crédito en condiciones FINAGRO en el 2019.

De ellos, el 39 % (casi 129 mil) no habían accedido a financiamiento desde el 2015<sup>21</sup>. De estos nuevos beneficiarios, el 55 % fueron pequeños productores y el 38 % accedió a través de microcrédito rural; además, el 61 % (78.619) accedieron a su primer crédito a través del BAC y el 54 % de ellos obtuvo su crédito gracias al otorgamiento de garantías del FAG.

**En términos del número de colocaciones, los pequeños productores fueron de nuevo los principales usuarios del crédito en condiciones FINAGRO.** El 64 % de las operaciones estuvo dirigida a este segmento, lo que significó desembolsos por \$2,3 billones. Les siguen los medianos productores, con el 14 %, y los grandes productores, que participaron con el 3 % de los créditos y el 71 % del valor de las colocaciones (figura 19).

21 Para el cálculo del indicador, se toman los beneficiarios de crédito agropecuario del 2019 y se identifica cuáles no habían contado con crédito entre el periodo 2015-2018.

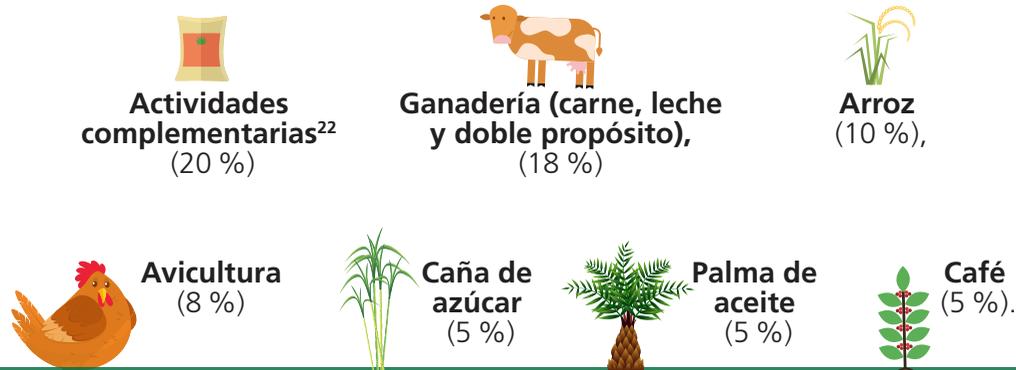
Figura 19. Participación en número y valor del crédito, por tipo de productor en 2019



Fuente: FINAGRO

Es destacable el desempeño del microcrédito que se destina principalmente a financiar capital de trabajo. Las operaciones sumaron 77.587 colocaciones (un 20 % más que en el 2018) por \$164 mil millones, monto 30 % superior al año anterior.

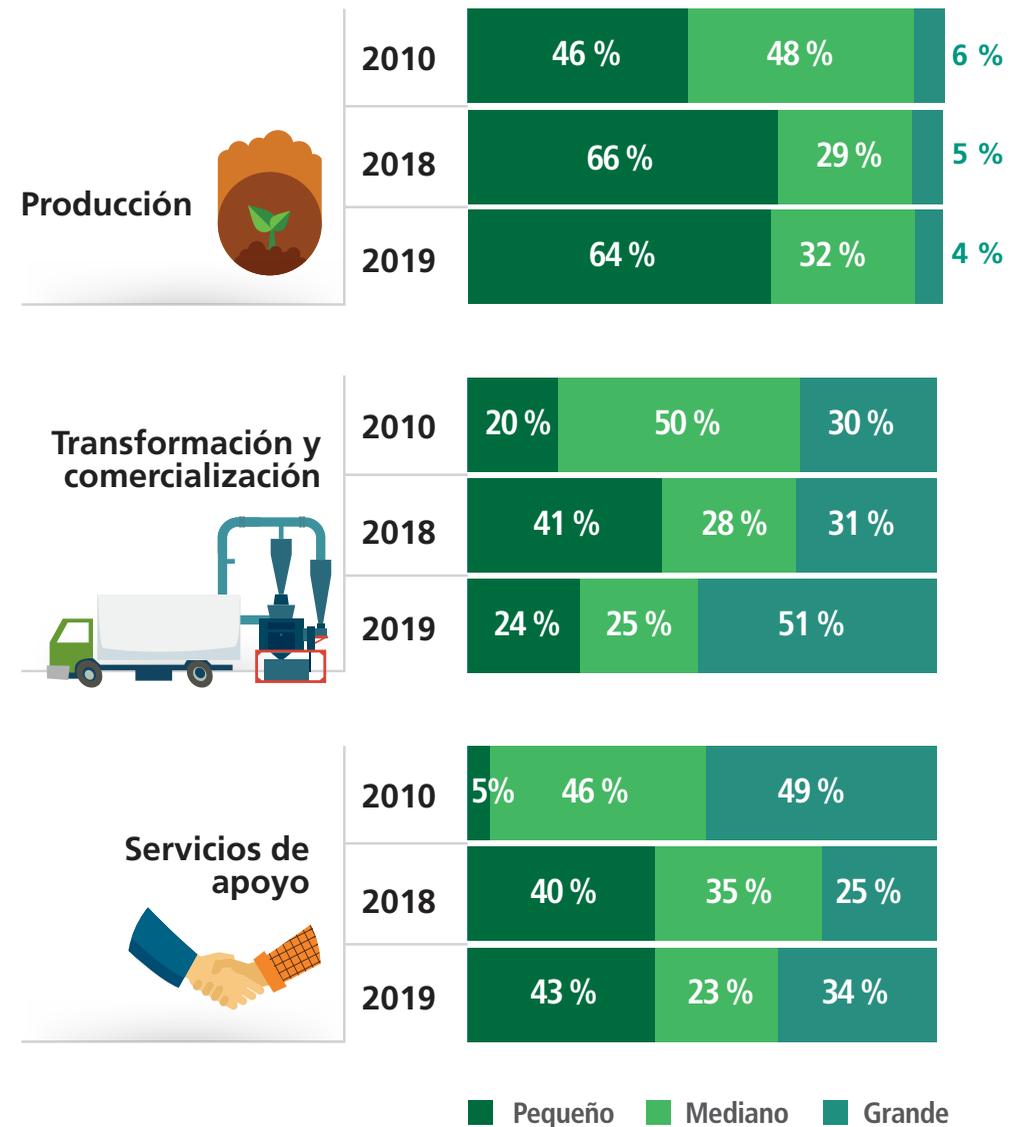
Los sectores que tuvieron mayor participación en el 2019 fueron:



→ FINAGRO se orienta a ofrecer productos y servicios financieros apropiados a las cadenas productivas para su fortalecimiento y su competitividad. Sus acciones tienen énfasis en los pequeños productores y en la producción primaria agropecuaria hasta los procesos de transformación y comercialización con el objeto de favorecer la integración desde la finca hasta mesa.

El destino de la cartera de redescuento presenta diferencias en la forma como se destinan los recursos por eslabón de la cadena y tipo de productor. En términos generales, **mientras el pequeño productor gana importancia los créditos destinados a la producción, en el caso del grande los créditos con destino a los procesos de transformación y comercialización de la producción primaria ha ganado participación.** Se destaca como ha perdido participación el mediano productor en todos los eslabones.

Figura 20. Participación del crédito por valor, eslabón de la cadena y tipo de productor cartera de redescuento - 2010, 2018 y 2019<sup>23</sup>



■ Pequeño ■ Mediano ■ Grande

Fuente: FINAGRO

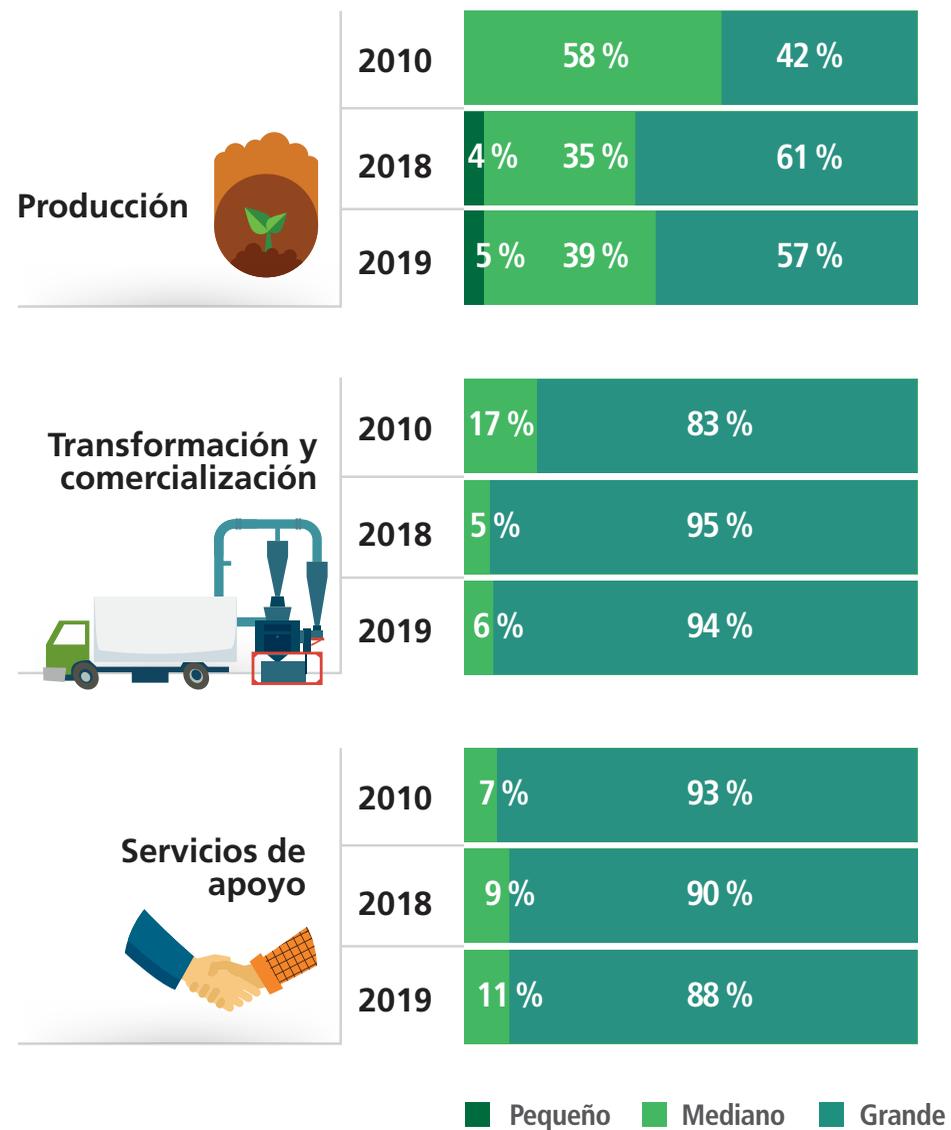
22 Las actividades complementarias corresponden a tarjeta agropecuaria, crédito rotativo, microcrédito y créditos dirigidos a capital de trabajo de la unidad productiva campesina.

23 Las cifras de encadenamiento no incluyen datos de normalización y microcrédito.



Por otra parte, en el 2019, más de la mitad del valor de las colocaciones de la cartera sustitutiva estuvieron destinadas a los eslabones de transformación y comercialización. Además, el financiamiento se concentra en los grandes y los medianos productores, quienes en la última década han incrementado su participación en toda la cadena de valor de la producción agropecuaria, según lo muestra la figura 21.

Figura 21. Participación del crédito por eslabón de la cadena y tipo de productor, cartera sustitutiva<sup>24</sup>

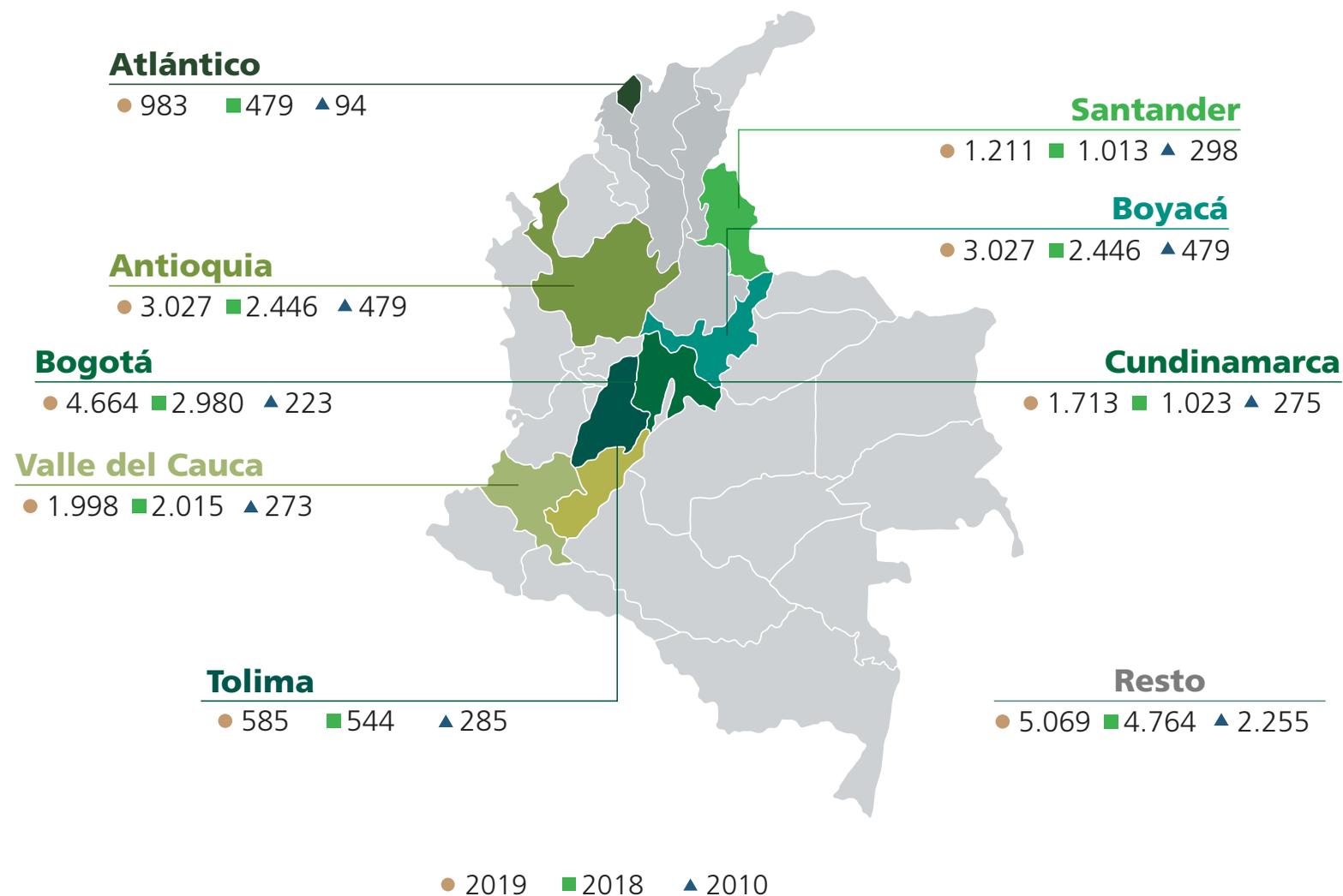


24 Se excluyen las normalizaciones y las operaciones de microcrédito para el análisis por eslabones de la cadena.

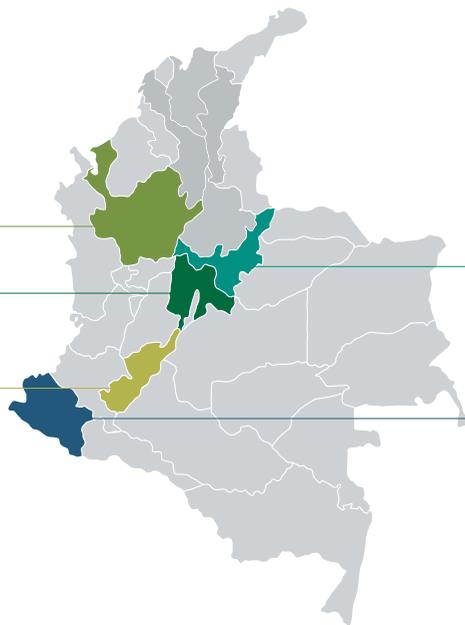
Fuente: FINAGRO

Figura 22. **Distribución del crédito por departamento, miles de millones corrientes - 2010, 2018 y 2019**

En el ámbito regional, Bogotá, D. C., ha ganado importancia en el crédito agropecuario, al pasar de ubicarse en el noveno puesto en el 2010 al primero al cierre del 2019. Esto se explica principalmente, por el importante crecimiento en el crédito que han tenido los eslabones de la transformación y la comercialización de productos agropecuarios que se llevan a cabo en la capital del país, como se observa en la figura 21. La sigue en orden de importancia Antioquia y Valle del Cauca, con colocaciones, en su mayoría, para capital de trabajo en las actividades de caña de azúcar, carne bovina, café y carne de pollo.



Fuente: FINAGRO

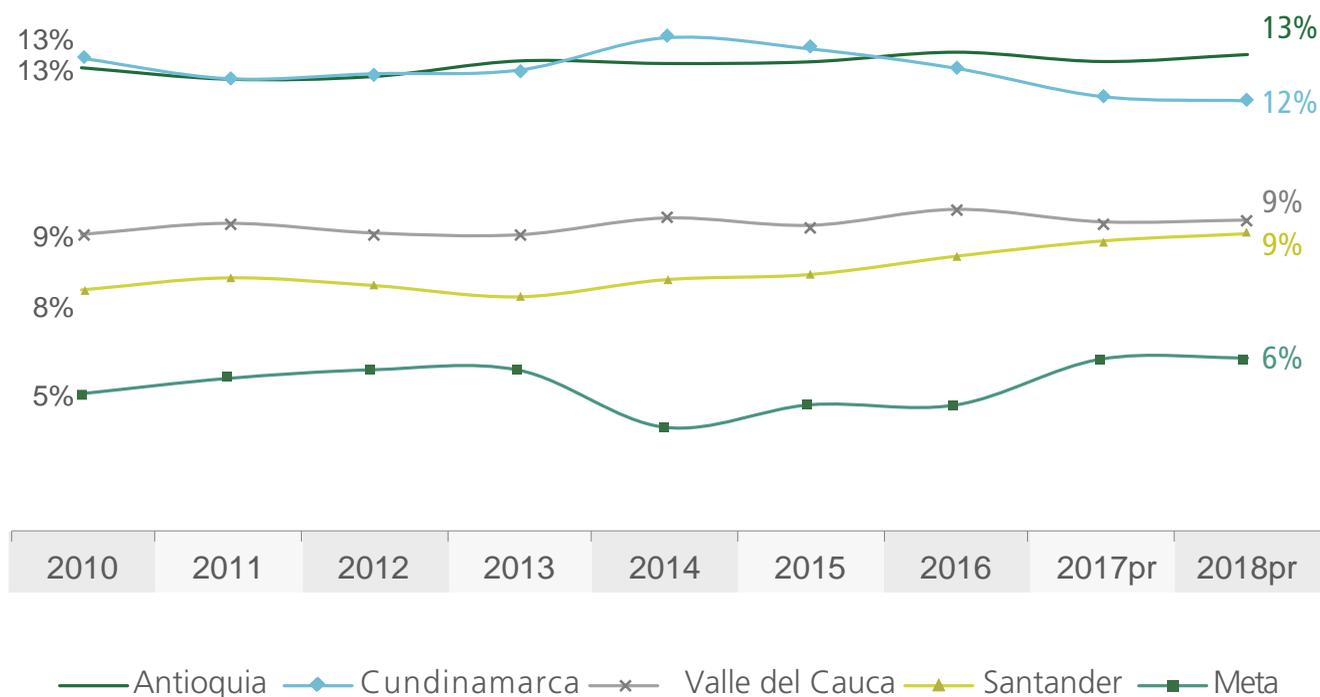


En cuanto al número de operaciones registradas, al cierre del 2019

- **Antioquia** ocupa el primer lugar, con más de 42.185 operaciones (10 %), seguida por **Boyacá**, con 41.767 operaciones (10 %); ○
- **Cundinamarca**, con 38.257 operaciones (9 %);
- Nariño**, con 34.080 operaciones (8 %), ○
- y **Huila**, con 32.563 (8 %).

El comportamiento descrito es consistente con los resultados del PIB por departamento para la actividad de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, que calcula el DANE, y donde se evidencia que históricamente los cinco departamentos de mayor vocación productiva hacia dicho sector son, en orden de importancia: Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca, Santander y Meta (figura 23). Al cierre de 2018<sup>pr</sup>, estos cinco departamentos aportaron cerca del 50 % del PIB en ese renglón.

Figura 23. Participación del PIB departamental sector agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca - 2010 - 2018

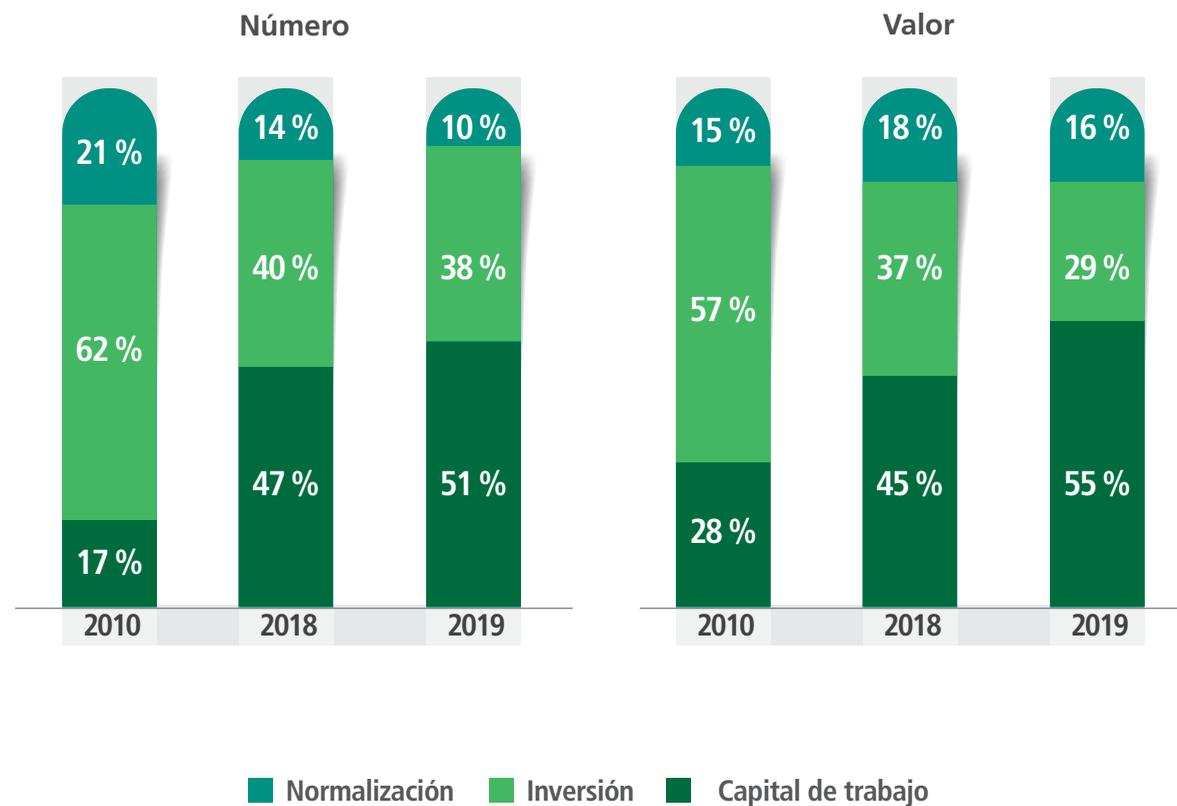


Fuente: DANE - cálculos FINAGRO



Por otra parte, la dinámica de las colocaciones por línea de crédito, número de operaciones y valor (figura 24), indica que **los recursos destinados a capital de trabajo han ganado participación, tanto en número de operaciones como en valor colocado.** Al cierre del 2019, mientras que el capital de trabajo había ganado participación hasta alcanzar poco más de la mitad del número total de operaciones y el valor total colocado, se ha dado una disminución en la participación en la línea de inversión.

Figura 24. Distribución del crédito por línea -2010, 2018 y 2019



Fuente: FINAGRO

La dinámica descrita se explica en parte, por la ampliación del plazo de 24 a 36 meses que la Junta Directiva de FINAGRO aprobó a finales del año 2018, lo que incrementó de manera importante el número de colocaciones de dicha línea, que así representó, al cierre del 2019, el 10 % del total de operaciones de esta (figura 25). Como producto de tal medida, la participación de los créditos con plazos menores a 24 meses se redujo en nueve (9) puntos porcentuales entre el 2018 y el 2019. ↓



Figura 25. Distribución del número de créditos por línea y plazos - 2015, 2016 y 2019



- Menor o igual a 12
- Mayor a 12 y menor o igual a 24
- Mayor a 24 y menor o igual a 36
- Mayor a 36

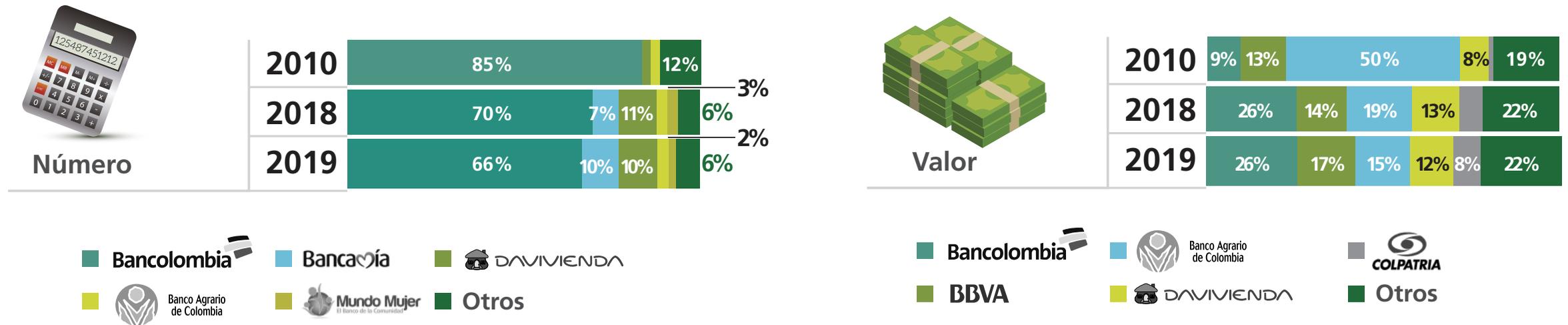
Fuente: FINAGRO

Es importante destacar que la banca privada viene mostrando una mayor participación, tanto en el número como en el valor de las colocaciones, jalonada por la cartera sustitutiva, ver figura 26. Se destaca como entidades microfinancieras como Bancamía y Mundo Mujer han entrado a jugar un papel importante en el número total de operaciones, pues han llegado a participar con el 12 % del total de operaciones al cierre del 2019. Por su parte, el BAC ha disminuido su participación por efecto del ingreso de nuevos IF y del mayor dinamismo mencionado para la banca privada; no obstante, conserva su importante participación en la financiación del pequeño productor y el eslabón primario de la cadena.

La dinámica que se observa a lo largo de la última década obedece, entre otros aspectos, al crecimiento registrado en las colocaciones de la cartera sustituta, la cual se ha incrementado desde el 2016, principalmente por los cambios normativos establecidos en la Resolución de la CNCA núm. 1 de 2016. A partir de esta Resolución, el crédito agropecuario y rural se habilita a todo lo relacionado con la transformación, la comercialización y los servicios de apoyo en todos los eslabones de la cadena; anteriormente, de las mencionadas actividades se financiaban únicamente las relacionadas con el eslabón primario de la cadena.

El BAC ha disminuido su participación por efecto del ingreso de nuevos IF y del dinamismo de la banca privada. No obstante, conserva su importante participación en la financiación del pequeño productor y el eslabón primario de la cadena.

Figura 26. Distribución del crédito por IF



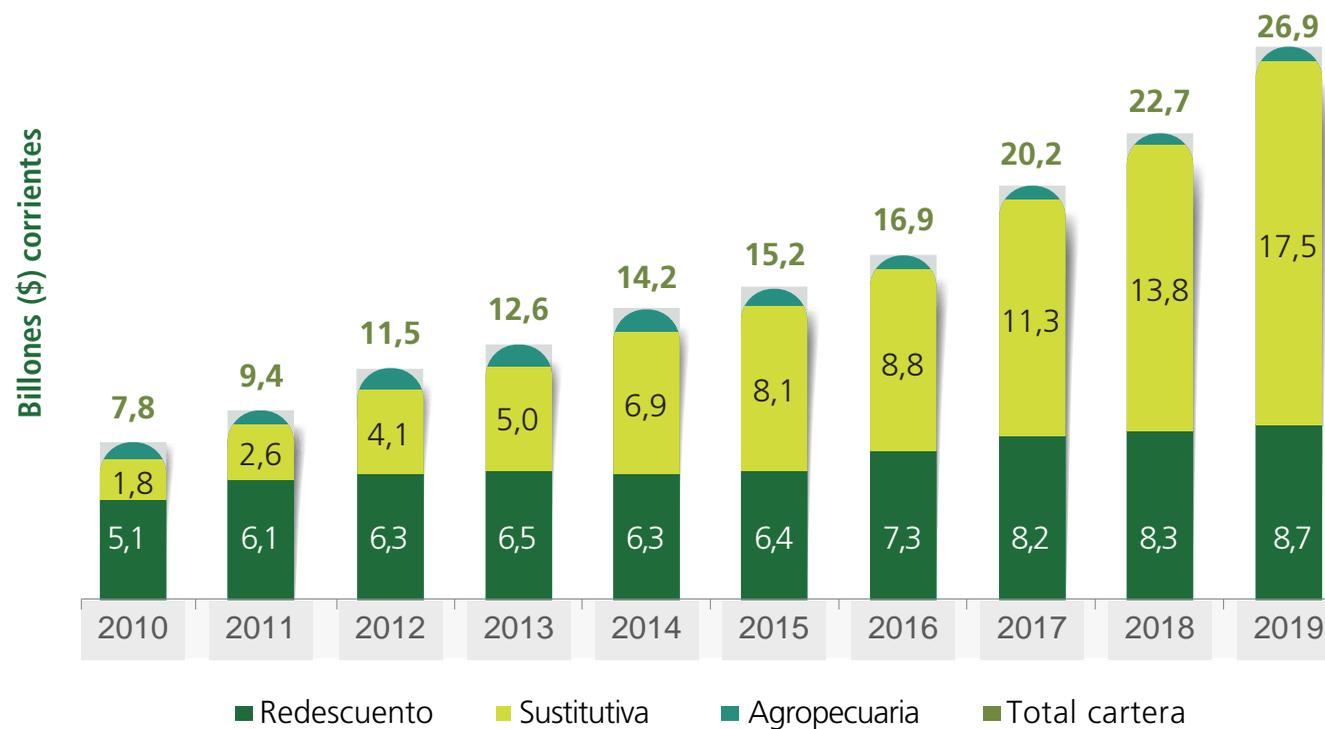
Fuente: FINAGRO



Respecto a la evolución de la cartera, el buen desempeño del crédito en el 2019 permitió alcanzar un saldo de \$26,9 billones, lo que se traduce en un incremento del 18 % frente al cierre del 2018.

El saldo de cartera de redescuento (\$8,7 billones) se incrementó en 4 % frente al año anterior, mientras que el saldo de cartera sustitutiva (\$17,5 billones) se incrementó en 26 %.

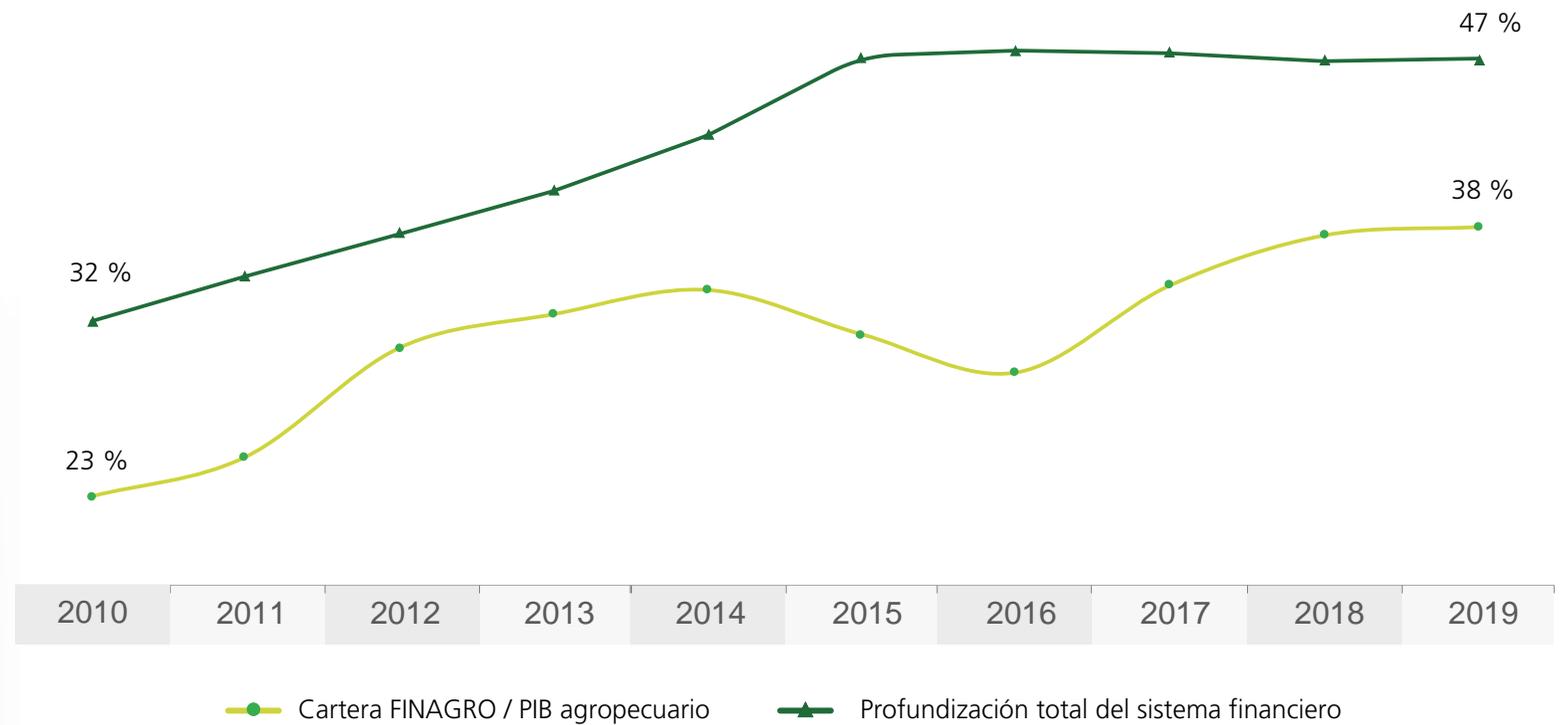
Figura 27. Evolución de la cartera por fuente de fondeo - billones de pesos



Fuente: FINAGRO



Figura 28. Profundización financiera del sector agropecuario y del sistema financiero entre 2010 - 2019



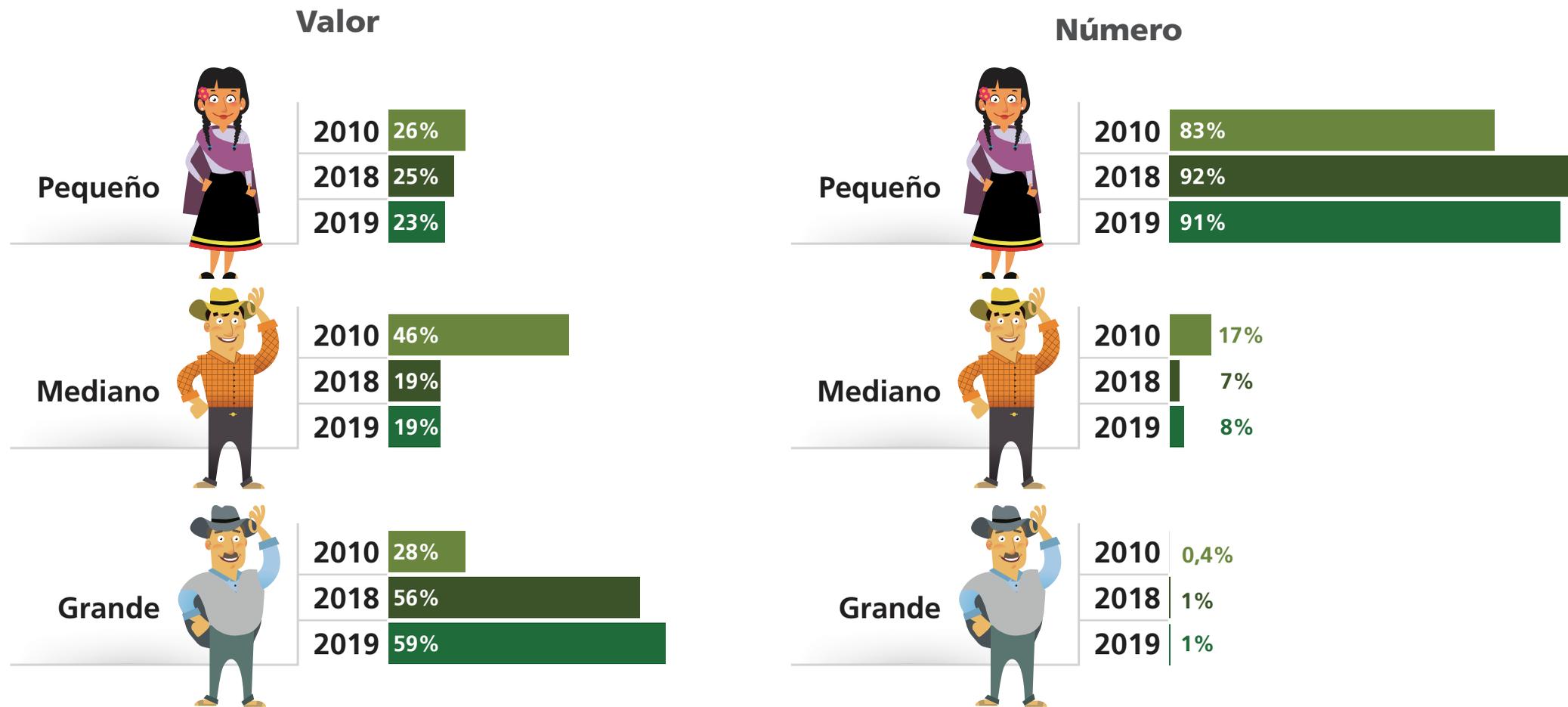
Fuente: DANE - cuentas Nacionales, SFC y FINAGRO, cálculos FINAGRO.

Este crecimiento de la cartera FINAGRO ha permitido incrementar la profundización financiera del sector agropecuario<sup>25</sup>. Entre el 2010 y el 2019 el indicador aumentó 15 puntos porcentuales. La meta del Gobierno nacional es llegar al 50 % en 2022, similar a la profundización del sistema financiero total (figura 28). El quiebre de tendencia en 2016 en el indicador de profundización se fundamenta, como se mencionó atrás, en los cambios normativos que dinamizaron la colocación de crédito dirigida al sector agropecuario. →

25 El cálculo de este indicador se obtiene de la razón entre la cartera total de FINAGRO y el PIB Agropecuario.

Según el número de operaciones vigentes, el financiamiento sigue dirigido, en mayor medida, a los pequeños productores, quienes han aumentado su participación en la última década. Por su parte, los grandes productores han ganado participación del valor de la cartera – 31 pp. en el mismo periodo, figura 29. ↓

Figura 29. Distribución de la cartera por tipo de productor -2010, 2018 y 2019



Fuente: FINAGRO

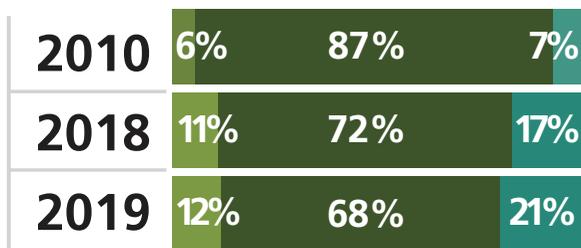
En el 2019, la cartera de FINAGRO se orientó, por número y valor a proyectos de largo plazo, aunque ha perdido participación en favor de la financiación de capital de trabajo ha venido ganando importancia. Por número, más de dos tercios de las operaciones se destinan a proyectos de inversión; esto, a través de 736.661 operaciones, que ascienden a \$13,1 billones. Por su parte, el valor de la cartera para capital de trabajo ascendió a \$7,7 billones, mientras que las normalizaciones alcanzaron los \$6 billones; esto es, el 29 % y el 22 %, respectivamente, según se observa en la figura 30. ↓



Figura 30. Distribución de la cartera por líneas (2010, 2018 y 2019)



Número



■ Capital de trabajo   ■ Inversión   ■ Normalización



Valor



■ Capital de trabajo   ■ Inversión   ■ Normalización

Fuente: FINAGRO



### 3.2 Fondo Agropecuario de Garantías (**FAG**)

**El FAG es el instrumento de política pública que busca mejorar los indicadores de inclusión financiera en el sector agropecuario y rural del país,** mediante el otorgamiento de las garantías para que los productores puedan acceder al crédito formal con el sistema financiero.

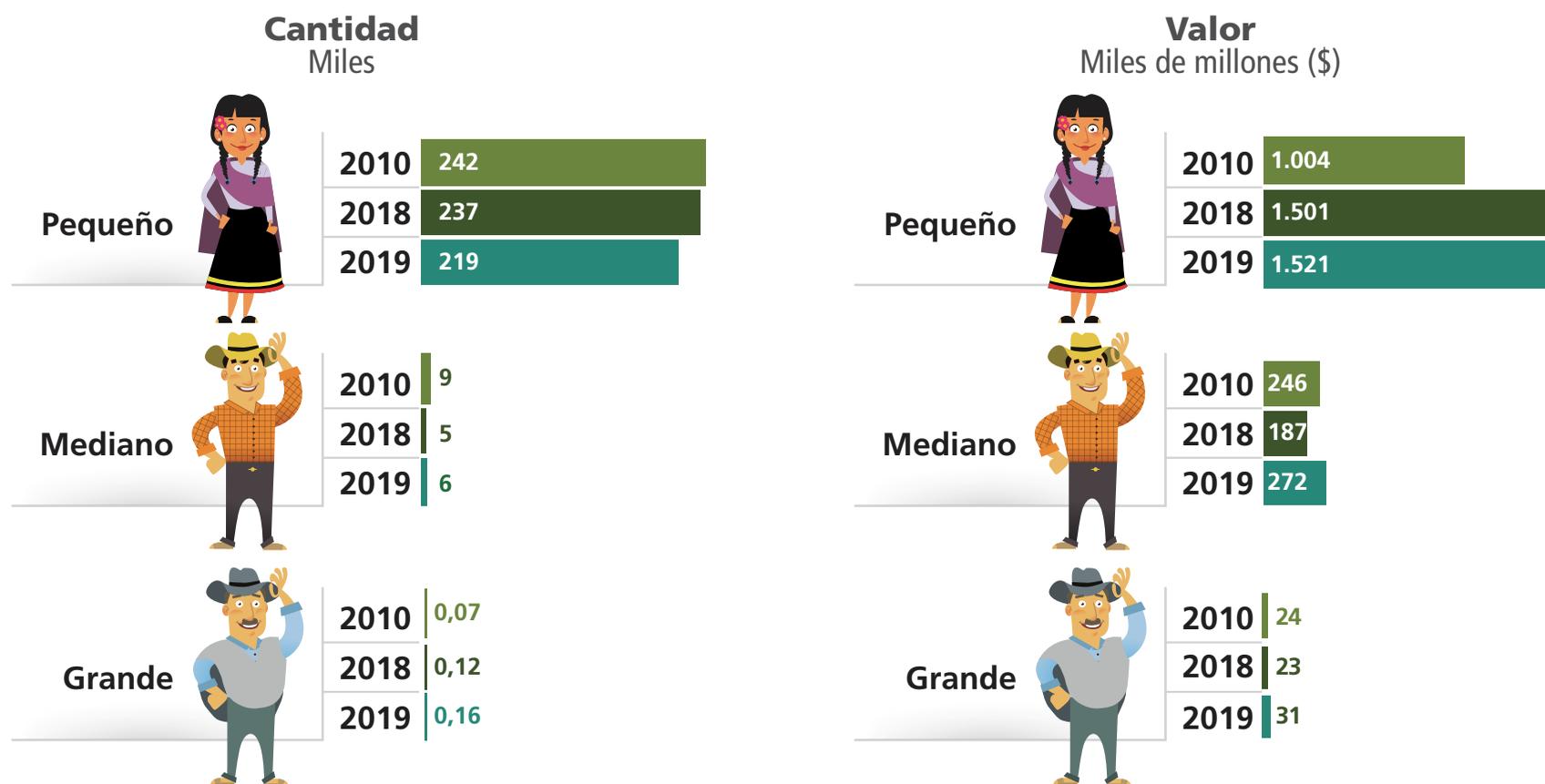
En el 2019, la sostenibilidad del FAG se vio comprometida por un aumento de la mora y la siniestralidad de la cartera, lo que originó disminuciones en el patrimonio, y, como consecuencia, en la capacidad para expedir garantías. Por lo anterior, el MADR contrató una consultoría con el Banco Mundial, de la que surgieron unas recomendaciones dirigidas a mejorar el funcionamiento y la sostenibilidad del FAG.

A continuación se mencionan las principales medidas que se tomaron para seguir expidiendo garantías sin comprometer la sostenibilidad del Fondo, se describen algunos de los cambios administrativos llevados a cabo para mejorar la eficiencia de la operación del fondo y algunas mejoras tecnológicas implementadas para modernizar la plataforma tecnológica. Finalmente, se ahonda en la evolución de resultados de la recuperación de cartera del FAG.

### 3.2.1 Resultados 2019

Durante el 2019, el FAG movilizó recursos de crédito al sector agropecuario por \$2,4 billones en 225.322 operaciones, y con garantías expedidas por \$1,8 billones. Dado que la falta de garantías idóneas afecta en mayor medida a los pequeños productores, el FAG está enfocado en esta población, ofreciéndoles mayor cobertura y un menor costo de comisión<sup>26</sup>. Lo anterior se evidencia en el hecho de que el 97 % del número de garantías expedidas y el 83 % de su valor (\$1,5 billones) corresponden a pequeños productores, figura 31. ↓

Figura 31. Garantías expedidas por tipo de productor



Fuente: FINAGRO

<sup>26</sup> La cobertura de pequeños productores es hasta el 80 %, y la comisión, del 1,5 %. Lo anterior se estipula en la Resolución No. 10 del 20 de diciembre de 2018.

Respecto a la participación de los IF en las garantías expedidas, el BAC entregó el 95% del total de las garantías expedidas y el 81 % sobre el valor garantizado; Bancolombia participó con el 3 % del total de las garantías expedidas y el 12,9 % sobre el valor garantizado, y el Banco de Bogotá, con el 0,7 % del total de las garantías expedidas y el 1,7 % sobre el valor garantizado.

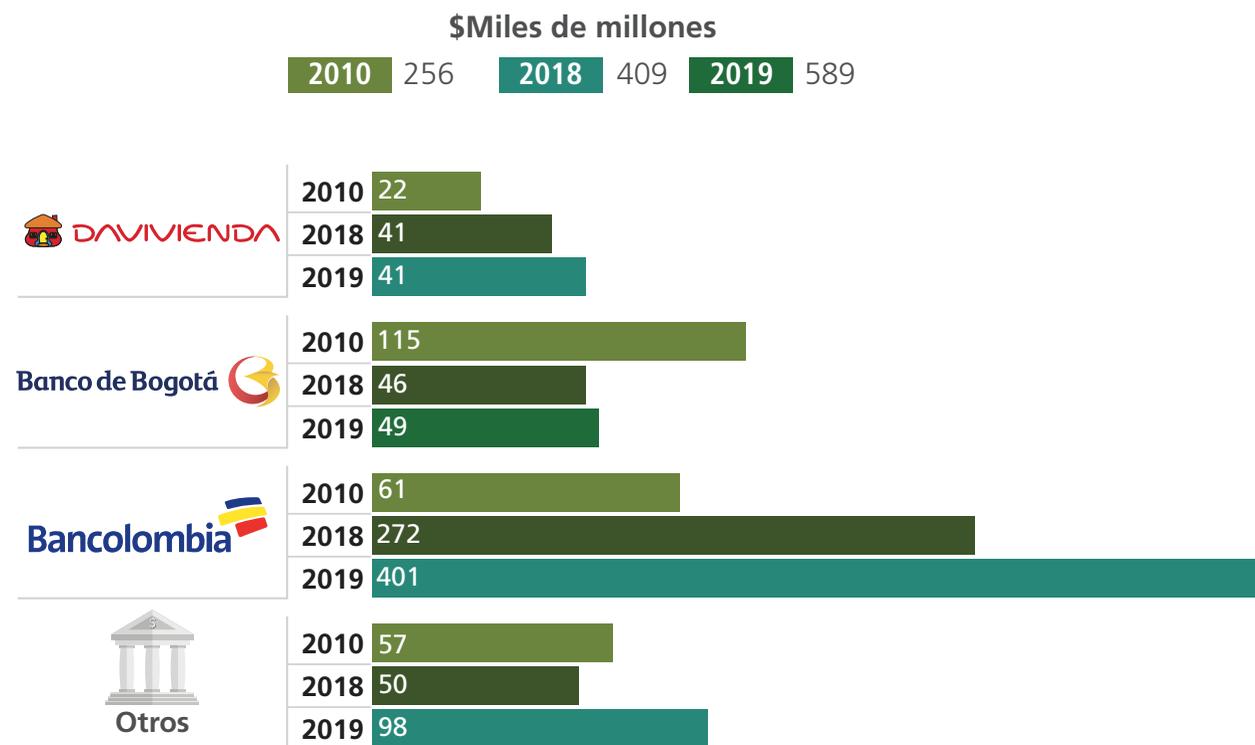
→ Al hacer un análisis de recurrencia sobre la expedición de garantías, se observó que entre el 2010 y el 2019, 1,3 millones de beneficiarios accedieron a garantías del FAG. El 47 % de los usuarios accedió a créditos con FAG una vez (592.000 personas); el 22 %, 2 veces (280 mil personas), y el 31 % restante, más de dos veces.

Los resultados descritos evidencian que el uso de las garantías del FAG por parte de los IF privados es incipiente, razón por la cual la profundización en este segmento es uno de los principales retos que afronta el fondo. Con tal fin, se han implementado arreglos que simplifican la operación del FAG y lo ajustan a los criterios que comúnmente usan estos intermediarios para la gestión de las garantías de otras instituciones, como el Fondo Nacional de Garantías (FNG).

Los principales ajustes se han dirigido a implementar un mecanismo alternativo de cobro, el seguimiento al comportamiento de las garantías a partir del archivo de saldos y la determinación del saldo del crédito, como base para el cobro de la comisión de las garantías. Además, FINAGRO ha impulsado una estrategia de mayor uso del FAG por parte de la banca privada, para lo cual ha llevado a cabo un sinnúmero de ajustes para mejorar la gestión operativa del fondo.

La figura 32 presenta el comparativo en el crédito movilizado a IF privados desde 2010, el 2018 y el 2019. Allí se observa el efecto positivo de los ajustes llevados a cabo, el cual tuvo un incremento del 44 % entre 2018 y 2019.

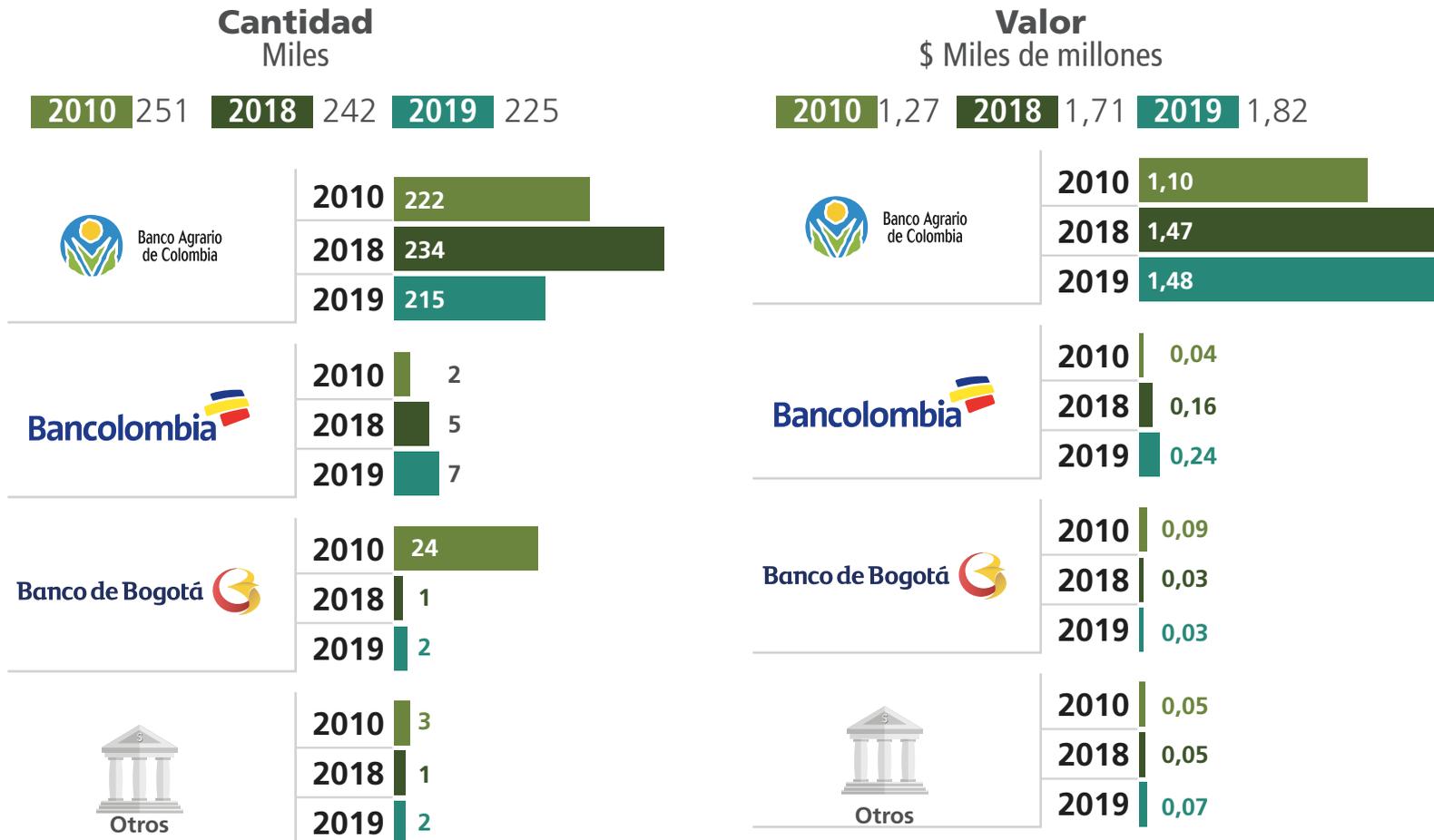
Figura 32. Monto del crédito movilizado a IF privados



Fuente: FINAGRO



Figura 33. Garantías expedidas por Intermediario Financiero – 2010, 2018 y 2019



Fuente: FINAGRO

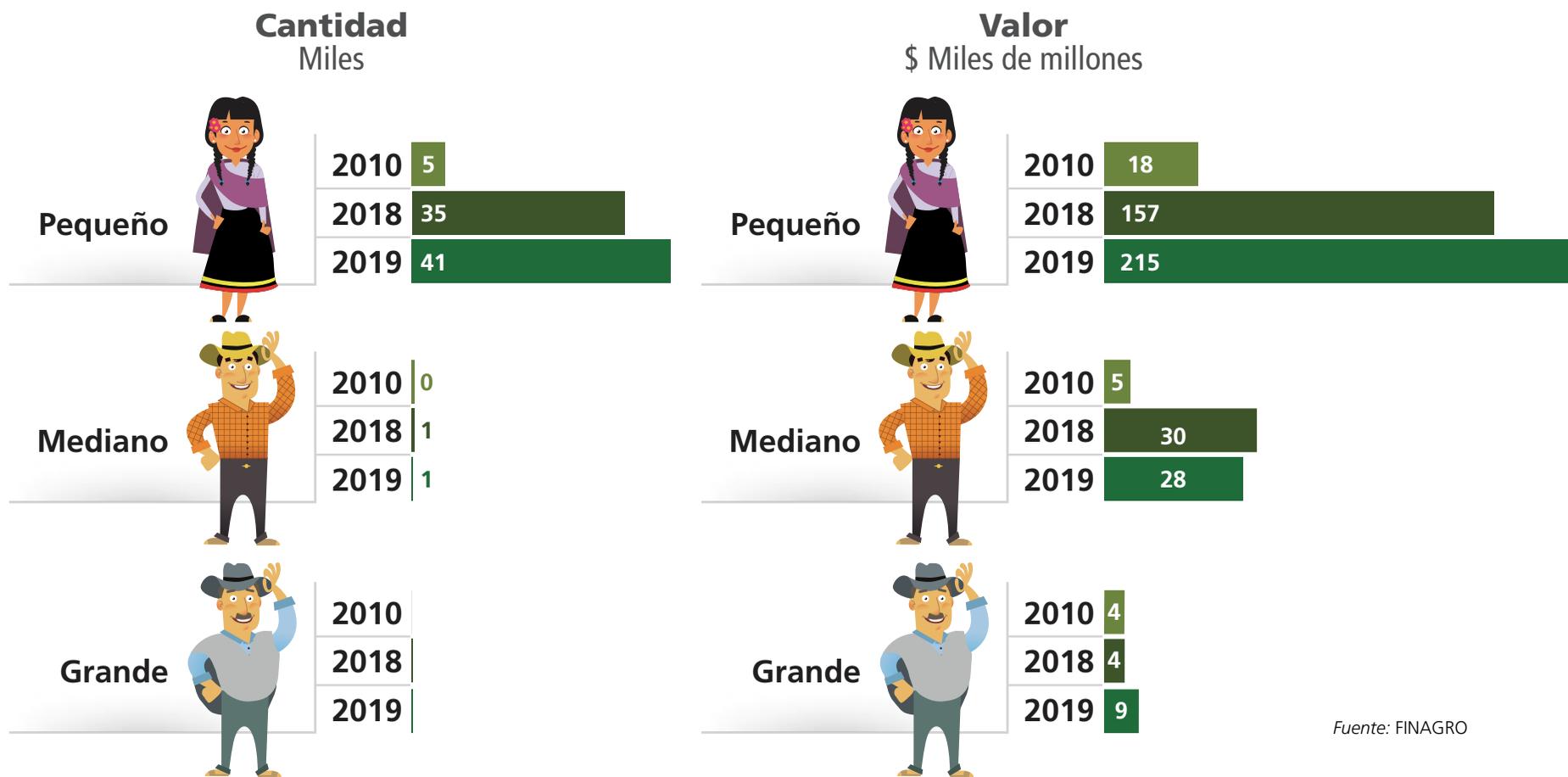
Al analizar la totalidad de Intermediarios Financieros, se destaca la participación del BAC en la cantidad de las garantías expedidas, equivalente al 96 % del total y el 81 % sobre el valor garantizado (figura 33). Le siguen Bancolombia, que participó con el 3 % del total de las garantías expedidas y el 12,9 % sobre el valor garantizado y el Banco de Bogotá, que participó con el 1 % del total de las garantías expedidas y el 1,7 % sobre el valor garantizado.

Entre 2010 y 2019, mientras Bancolombia fue el intermediario que más creció en participación (tanto en cantidad como en valor garantizado), Banco de Bogotá redujo su participación. El BAC se ha mantenido en términos de valor garantizado, pero presentó una caída en la cantidad de garantías otorgadas entre el 2018 y el 2019.

→ Respecto a las garantías vigentes, el FAG cerró el 2019 con un portafolio de \$4,8 billones en 869.688 operaciones, que respaldan créditos cuyo saldo asciende a \$6,2 billones.

El valor de las garantías vigentes fue superior en 5,4 % respecto al cierre del 2018. Se destaca el aumento que han tenido los pagos del FAG. Mientras en el 2010 se pagaron \$27 mil millones, en el 2018 se pagaron \$191 mil millones, y en el 2019, cerca de \$252 mil millones, como se observa en la figura 34. ↓

Figura 34. Garantías pagadas por tipo de productor –2010, 2018 y 2019



Fuente: FINAGRO

### 3.2.2 Principales aspectos del diagnóstico y recomendaciones del Banco Mundial

Con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, durante el 2019 el Banco Mundial llevó a cabo una misión para revisar el funcionamiento del Fondo Agropecuario de Garantías.

A partir de las sesiones desarrolladas, se planteó un plan de acción para fortalecer el FAG, el cual se compone de tres pilares: capitalización, sostenibilidad y ecosistema, ver tabla 5. ↓

Tabla 5. Plan de acción de fortalecimiento del FAG – Banco Mundial 2019



#### Pilar de capitalización

Hace referencia a la capacidad para mantener e incrementar el otorgamiento de garantías en el tiempo. De ahí se desprenden algunas recomendaciones, que fueron implementadas antes de terminar el año, tales como el aumento en el aporte de las utilidades de FINAGRO y la unificación de cuentas especiales y de exportadores con el FAG Ordinario.

Otras recomendaciones incluyen: **la evaluación de un aporte de las utilidades del BAC**, el MADR u otra entidad pública nacional o internacional al FAG y un aumento de la contribución de las utilidades de FINAGRO, explicado por un crecimiento de sus operaciones.



#### Pilar de sostenibilidad financiera

Resalta la importancia de **mantener el equilibrio económico y financiero del FAG** con dos perspectivas: la de **ingresos** y la de **costos**. Respecto a la primera, el estudio propone revisar el tratamiento de las comisiones, diversificar la expedición de garantías entre más IF (transformando la operación del FAG por una más atractiva para ellos), explorar enfoques de garantía de cartera por cupo global segmentado y establecer sinergias con USAID para impulsar la inclusión financiera.

En cuanto a los costos, se recomienda profundizar en los procesos de originación de créditos, monitoreo de riesgos y recuperaciones que hacen los IF.



#### Pilar de ecosistema

Destaca la necesidad de validar e implementar el **Programa 360° del MADR**, de forma que mitigue el impacto negativo del entorno en la actividad del FAG.

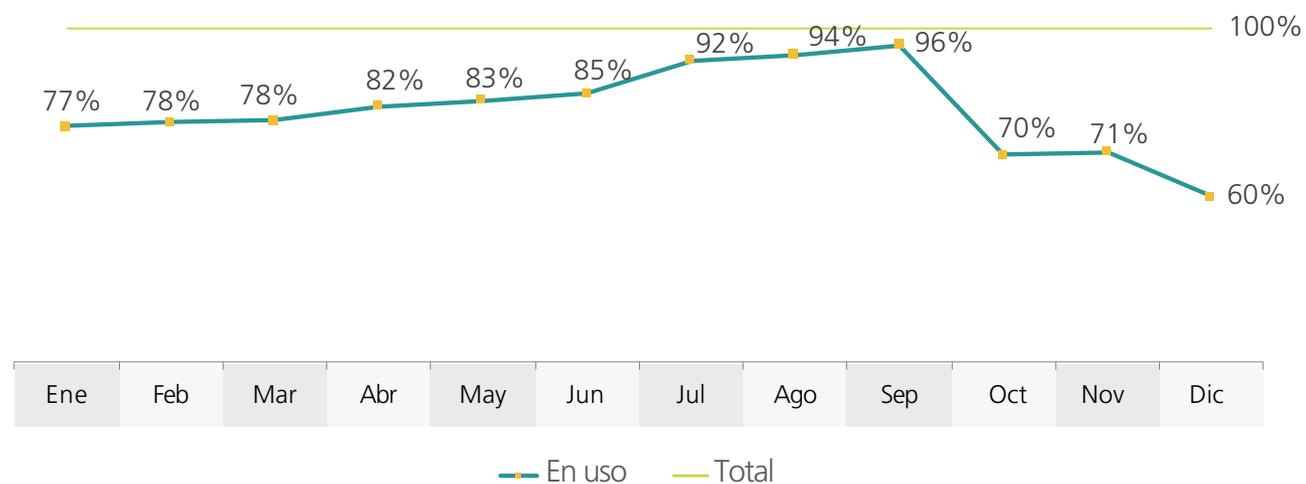
Aquí se incluyen recomendaciones como mejorar en la educación financiera de los usuarios del FAG, incentivar el uso del seguro agropecuario, promover el programa de Agricultura por Contrato y brindar asistencia técnica a los productores agropecuarios para que sean más rentables.



### 3.2.3 Gestión en el fortalecimiento y la sostenibilidad financiera del FAG

En desarrollo de las recomendaciones del BM, fueron implementadas varias medidas que propenden por la sostenibilidad a largo plazo del FAG, las cuales permitieron corregir la tendencia del indicador de capacidad para asumir riesgo, y así cerrar el año 2019 con un disponible del 35 %, ver figura 35. →

Figura 35. Capacidad para asumir riesgo FAG, mensual, durante el 2019



Fuente: FINAGRO

Durante el 2019 el FAG fue perdiendo capacidad para asumir riesgo, al punto que en septiembre solo quedaba una capacidad del 4 % para expedir garantías. Ante esta situación, en octubre del 2019 la CNCA aprobó la unificación de cuentas de FAG Exportadores y Cuentas Especiales con la del FAG Ordinario (Resolución 15 de 2019). La medida, que entró en vigencia en octubre, representó un aumento patrimonial de \$177.800 millones en los estados financieros. Así mismo, redujo la capacidad en uso del FAG, que terminó el mes de octubre en 70 %.

Además de la medida mencionada, en el 2019 se tomaron otras decisiones de carácter normativo para fortalecer y garantizar la sostenibilidad del FAG en el tiempo:

Con la Resolución 10 de junio de 2019, se limitó la complementariedad de las garantías del FAG e institucionales. Así, cuando haya incentivos de gobiernos locales u otros organismos para garantizar una parte del crédito, la suma de esa garantía y la del FAG no puede superar los límites de cobertura establecidos por la CNCA, tanto por tipo de productor como por esquema.

1.

2.

Así mismo, la base de cobro de las comisiones de las garantías ahora es el saldo del crédito garantizado; por lo tanto, el FAG tiene un alivio en los valores por pagar y unos ingresos superiores con la nueva base de las comisiones.

3.

La Resolución 15 de octubre de 2019 aprobó la aplicación de un descuento del 30 % sobre el valor de la garantía por pagar para créditos cuyo saldo en mora supere el 80 % en el momento de reclamación de pago de la garantía. La medida pretende mejorar la originación de créditos garantizados por parte de los IF. Esta medida entrará a regir en el segundo trimestre del 2020.

4.

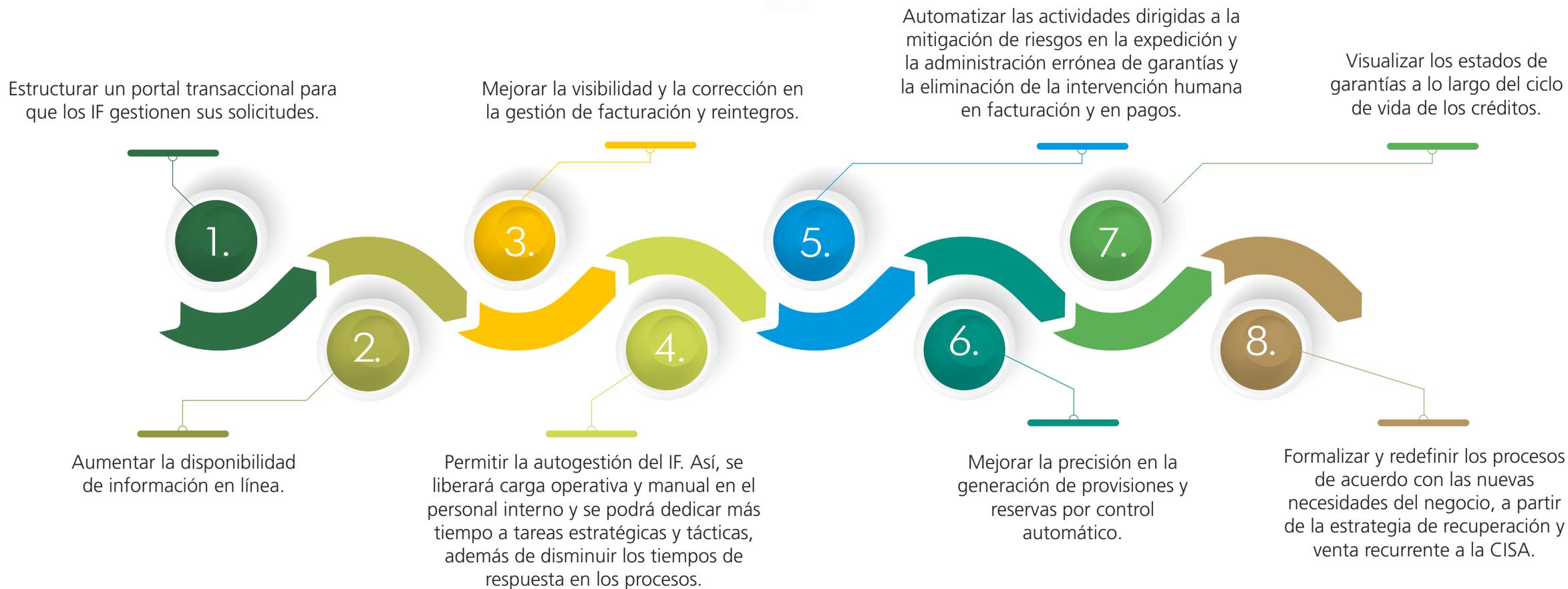
Finalmente, la Junta Directiva de FINAGRO aprobó una contribución del 35 % de las utilidades netas de FINAGRO al patrimonio del FAG. Gracias a esto, el 2020 inicia con una capacidad de uso de aproximadamente el 35,5 %.

### 3.2.4 Optimización del FAG y actualización de la plataforma tecnológica

El Plan Estratégico 2016-2020 de FINAGRO estableció como objetivo estratégico el fortalecimiento integral del FAG. Por lo tanto, en el 2018 se contrató una consultoría para hacer la revisión y el rediseño del proceso de gestión de garantías e identificar la brecha y su estado óptimo, así como las especificaciones para el desarrollo de un software para el funcionamiento del FAG.

La fase relacionada con la determinación del presupuesto del proyecto se adelantó durante el 2019 y será presentada para aprobación por parte de la Junta Directiva de FINAGRO en el primer semestre del 2020.

La nueva plataforma tecnológica para la operación del FAG busca mejorar el servicio a los IF cumpliendo con los siguientes objetivos:



### 3.2.5 Evolución y resultados de la recuperación de cartera del FAG

En el 2019, el FAG recuperó \$18.743 millones, de los cuales \$17.553 millones corresponden al programa FAG Ordinario (tabla 6). Al igual que en el caso de expedición de garantías, la mayor parte de recursos recuperados, \$13.064 millones, corresponden a pequeños productores (70 %). Para los mediano y grande productores, correspondió el 23 % y el 7 % respectivamente.

Con respecto al 2018, el total de recuperaciones de 2019 disminuyó un 5,1 %. Por programas, las recuperaciones del FAG Ordinario crecieron un 17,5 %, mientras que la del programa Especial y Exportadores cayeron. Como se mencionó anteriormente, a partir de octubre de 2019, las cuentas de los programas Especial y Exportadores se unificaron con la de FAG Ordinario.



Tabla 6. Recuperación de garantías por programa durante el 2018 y el 2019

\$Millones de pesos

Programa	2018			2019		
	Capital	Intereses	Total	Capital	Intereses	Total
Ordinario	\$13.153	\$1.783	\$14.936	\$16.607	\$946	\$17.554
Especial	\$75	\$0	\$76	\$14	\$0	\$14
Exportadores	\$4.543	\$0	\$4.543	\$976	\$0	\$976
FAG Recuperación	\$193	\$4	\$197	\$194	\$6	\$200
<b>Total</b>	<b>\$17.965</b>	<b>\$1.787</b>	<b>\$19.751</b>	<b>\$17.792</b>	<b>\$952</b>	<b>\$18.743</b>

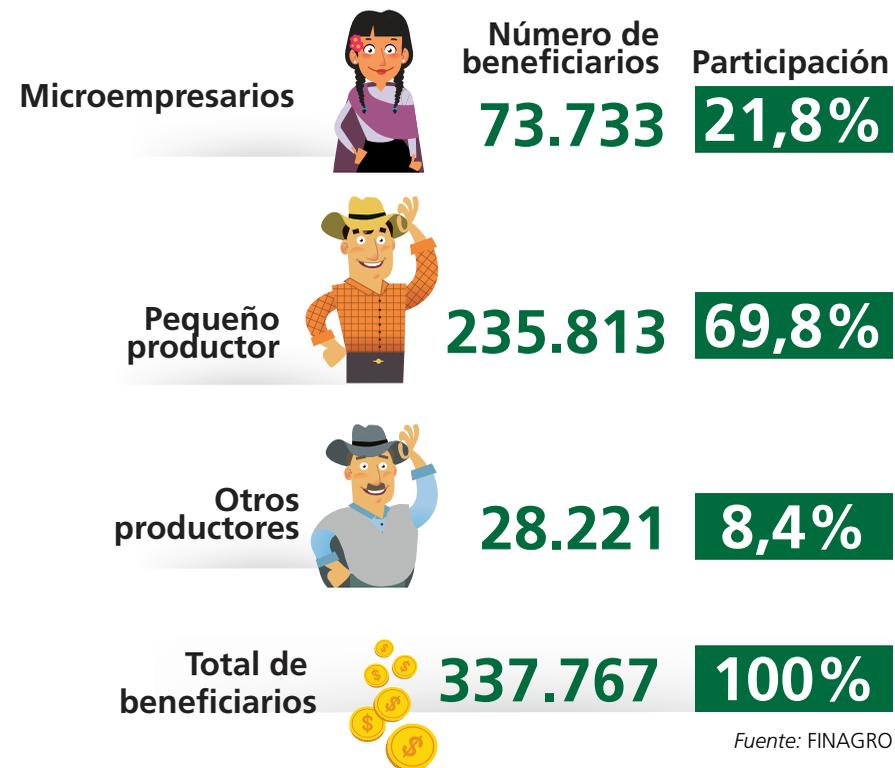
Fuente: FINAGRO



### 3.3 Microfinanzas rurales

En el 2019, la línea de microcrédito de FINAGRO permitió la inclusión de cerca de 74 mil microempresarios que no tenían acceso al crédito de fomento a través del redescuento, y alcanzó el 21,8 % en el total de participación por tipo de beneficiarios, ver tabla 7.

Tabla 7. Participación por tipos de beneficiarios de crédito 2019



Fuente: FINAGRO

El Fondo de Microfinanzas Rurales (FMR) es, desde marzo de 2016, el canal de acceso dispuesto por el MADR y FINAGRO para los intermediarios microfinancieros no vigilados. Se creó con un capital de \$7.787 millones provenientes del programa gubernamental denominado “Programa de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural” (PADEMÉR)<sup>27</sup>.

27 Dentro del marco de lo establecido por el Decreto 2370 de 2015 y conforme a lo dispuesto en la Resolución 56 de 2016 del MADR.

Con estos recursos se vincularon cuatro Instituciones Microfinancieras entre 2016 y 2019, las cuales han otorgado 4.425 microcréditos a 4.404 microempresarios y han movilizado recursos por \$12 mil millones, es decir un promedio de \$2,7 millones por crédito. Las operaciones de estas entidades se realizaron en 380 municipios de 19 departamentos del país.

La cartera vigente al cierre de 2019 correspondió a \$6.650 millones, de la que:



Además, FINAGRO, con el apoyo de Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>28</sup>, y EMPRENDER, en 2019 prestó servicios de capacitación a ocho Instituciones Microfinancieras en desarrollo de productos y gestión del riesgo de crédito en mercados microfinancieros rurales. Estas instituciones fueron:



Por otra parte, con los mismos recursos del BID, se adelantó un estudio de demanda de servicios financieros en Colombia, denominado **“Diagnóstico del uso de instrumentos de crédito por parte de los hogares en el sector rural colombiano”**. La evidencia indicó que es necesario realizar estudios que permitan conocer sobre las tasas de interés asociadas a los distintos instrumentos de crédito disponibles para el sector rural. En particular, urge conocer el lado de la oferta de los instrumentos de financiación formales no financieros ofrecidos por los distribuidores de agro-insumos, almacenes de agro-insumos y comercializadores de productos agrícolas.

28 Cooperación Técnica no Reembolsable ATN/OC-16380-CO, para el desarrollo del Sector Microfinanciero Rural.

### 3.4 Asociatividad

Para FINAGRO la interacción con sus grupos de interés hace parte de su estrategia comercial y de comunicaciones. El objetivo es acercar la oferta de servicios financieros, es decir, bancos, aseguradoras, cooperativas de ahorro y crédito, instituciones microfinancieras, entre otros, a la demanda de recursos, es decir, a los productores y productoras del sector agropecuario del país.

Figura 36. Grupos de interés



Fuente: FINAGRO.

### 3.4 Asociatividad

En 2019, el crédito asociativo y de integración alcanzó \$37.531 millones. Bajo el esquema de integración se desembolsaron **27 operaciones de crédito por un valor de \$19.064 millones**. En su mayoría los titulares de estos créditos fueron personas jurídicas que prestan asistencia técnica y asegura la comercialización de sus integrados para llevar a cabo las inversiones objeto de financiación. Para el esquema asociativo se otorgaron **13 operaciones de crédito por un valor de \$18.467 millones**, como se observa en la tabla 8. El responsable del crédito fue la asociación, cooperativa u organización del sector solidario que vincula pequeños, medianos y grandes productores.

Tabla 8. Colocación esquema asociativo y de integración 2019

Tipo de productor	Esquema asociativo	Intermediario	Cantidad	Valor crédito (\$ Millones)
 <b>Mediano</b>	Esquema de integración	Banco Agrario de Colombia S.A.	10	\$8.093
		Banco de Bogotá S.A.	2	\$1.035
		Bancolombia S.A.	14	\$7.996
		BBVA	1	\$1.940
		<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>\$19.064</b>
 <b>Pequeño</b>	Agremiaciones	Banco de Occidente	1	\$623
	Esquema asociativo	Banco Agrario de Colombia S.A.	10	\$13.936
		Banco de Bogotá S.A.	1	\$746
		Bancolombia S.A.	1	\$3.162
		<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>\$18.467</b>
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>\$37.531</b>	

Fuente: FINAGRO.

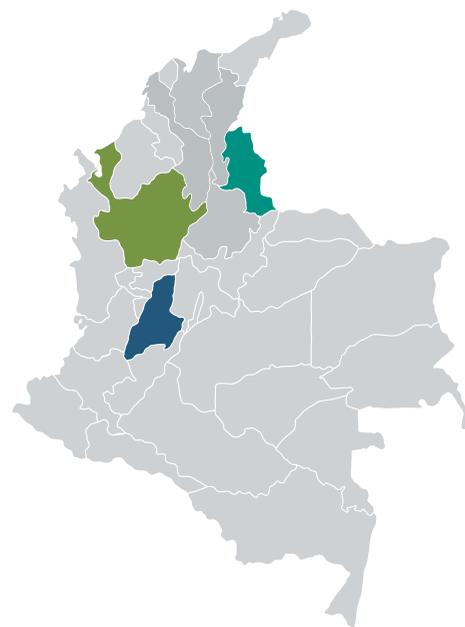


Departamento de **Antioquia** concentró el 28 % de los desembolsos de las operaciones de crédito, principalmente para medianos productores, seguido de **Norte de Santander** y **Tolima** con el 24 % y 21 % respectivamente. En cuanto a los destinos, primaron:

La siembra de fique (18 %),

Palma de aceite (16 %),

La siembra de algodón y la compra de insumos (11 % cada destino).



FINAGRO realiza esfuerzos para promover las líneas de crédito destinadas a esquemas asociativos y de integración agropecuarios, mediante el trabajo comercial con los intermediarios financieros con el fin de explicar este segmento del mercado y las posibilidades de financiamiento que ofrece el portafolio de servicios de FINAGRO.



<https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/portafolio-de-servicios>

Al respecto, FINAGRO en 2019, como resultado de las jornadas realizadas para articular el sector financiero y los beneficiarios de crédito vinculados a organizaciones, se otorgaron 3.010 créditos individuales a personas vinculadas a grupos asociativos; créditos por \$25.301 millones, 178 % y 189 % por encima del 2018 respectivamente. En total se trabajó con 17 Aliados cuyos programas atienden aproximadamente a 14.000 productores del sector agropecuario y rural, pertenecientes a 165 asociaciones. Con el acompañamiento de importantes aliados y gremios se logró que un 45 % de esta población accediera a la información del portafolio de productos y servicios de FINAGRO.

### 3.5 Oferta de servicios no financieros y fortalecimiento de capacidades

FINAGRO, en el desarrollo de su misión, implementó y adoptó los desarrollos del Proyecto de Apoyo al Sistema Financiero Agropecuario Colombiano (PASAC), en el marco de la Cooperación Técnica otorgada por Développement international Desjardins (DID). Los resultados de esta Cooperación fueron los siguientes:



### 3.5.1 Metodología de crédito agropecuario

Esta metodología contempla el desarrollo de herramientas que le permiten al analista de la entidad financiera conocer las necesidades de cada cliente del sector agropecuario, y de esta manera hacer más eficiente el proceso de colocación de crédito agropecuario. El proceso de fortalecimiento de capacidades de los analistas de crédito de las entidades financieras abarca desde la originación del crédito, el análisis de cada cliente, el conocimiento del sistema productivo, el seguimiento del crédito, hasta el proceso de cobranza.

El entrenamiento se realiza a través de cuatro módulos, que son: ↓



Como parte del piloto de adopción e implementación de la metodología, en 2019 se fortalecieron las capacidades de los funcionarios de:



(Antioquia)



(Caldas)

Como resultado, se dieron mejoras significativas en la gestión de los créditos de las entidades financieras. Los principales cambios se señalan a continuación<sup>29</sup>:

**Crecimiento del 4 % en créditos agropecuarios para mujeres,** con un monto promedio de colocación de \$4,7 millones (el total general es de \$5,2 millones).

Solo el 0,25 % de las operaciones otorgadas fueron reestructuradas.

**Reducción en un 1 % de la cartera agropecuaria en mora.**

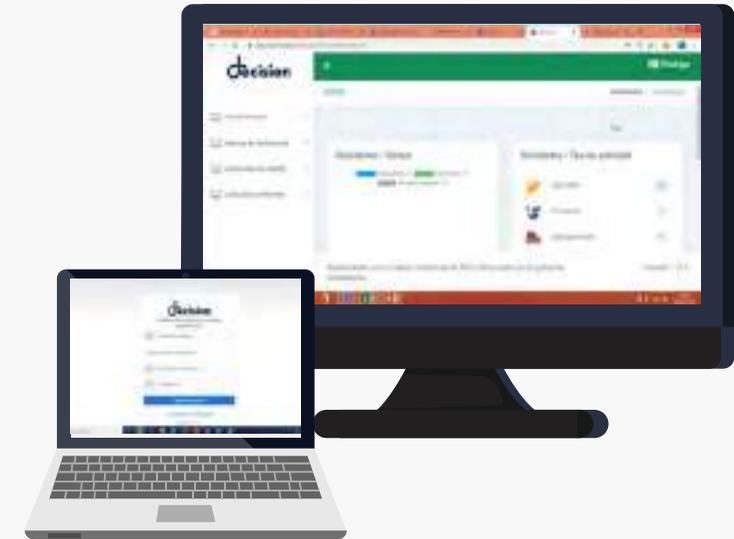
Capacitación en metodología para la elaboración de Marcos de Referencia Agroeconómicos (MRA) a **120 asesores y funcionarios de las entidades financieras**, de los cuales **45 fueron mujeres, y 75, hombres.**

<sup>29</sup> Se aclara que las mejoras observadas pueden atribuirse también a otros cambios estructurales generados en el interior de las entidades financieras, relacionados con otras mejoras en su proceso y la gestión de crédito, que el Proyecto PASAC de la cooperación canadiense haya implementado con estas.

Figura 37. Metodología de Crédito Agropecuario



Fuente: FINAGRO

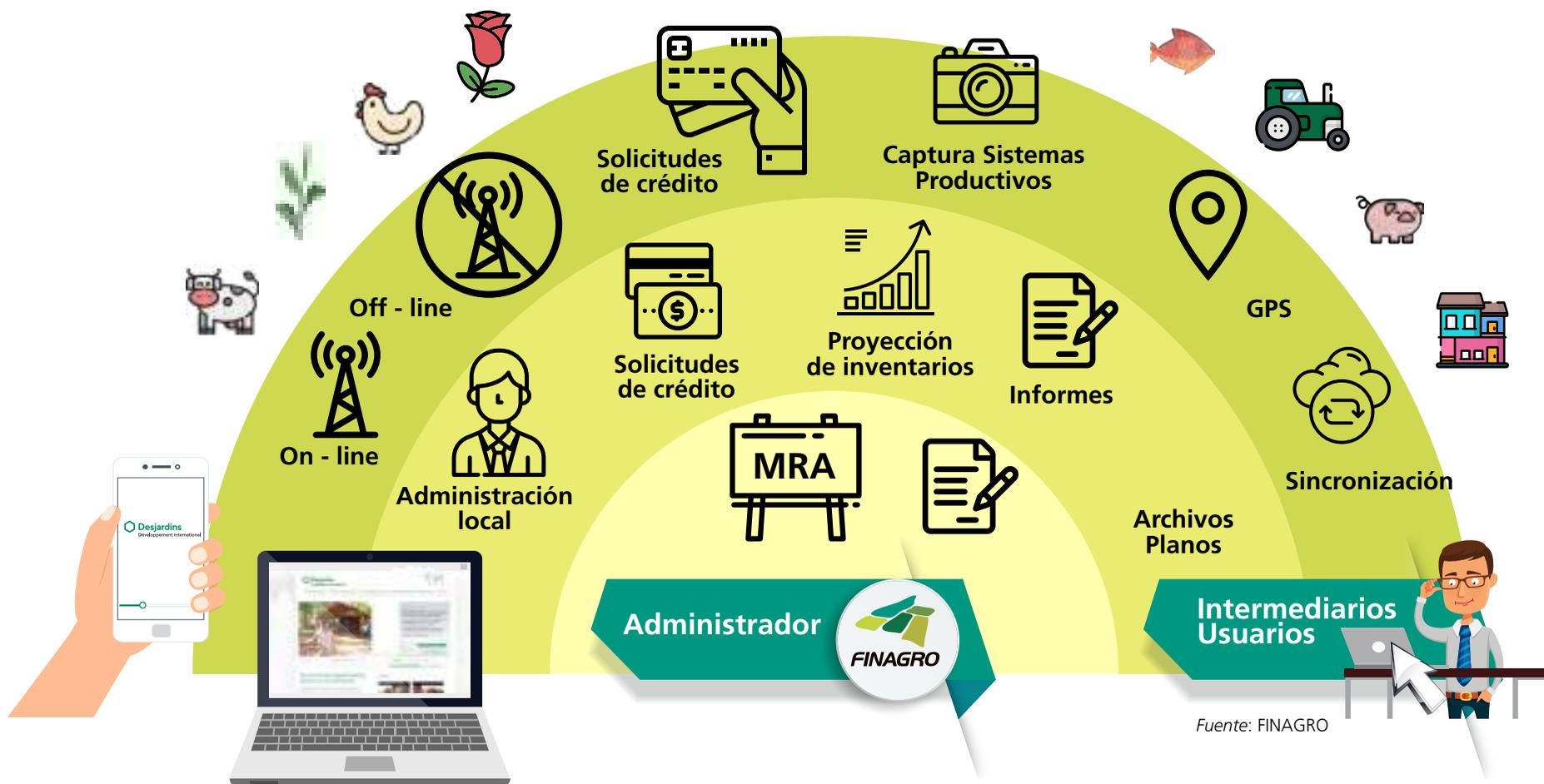


### 3.5.2 Implementación del software "Decisión"

FINAGRO, con el apoyo de Développement international Desjardins (DID), desarrolló el *software* "Decisión" con interfaz *web* y *app*. Esta aplicación, predice la viabilidad del desembolso del crédito, a partir de la simulación de créditos agropecuarios basados en los datos sectoriales generados por FINAGRO, a través de los Marcos de Referencia Agroeconómicos, y la información financiera y nivel de endeudamiento de los productores solicitantes.

Esta herramienta es gratuita para todas las entidades financieras que implementen la Metodología de Crédito Agropecuario y hagan parte de la Red de Marcos de Referencia Agroeconómicos (figura 38).

Figura 38. **Aplicativo Decisión**



Fuente: FINAGRO

**Decisión** cuenta con cuatro módulos: (1) Módulo de administración, en el que las entidades crean, entre otras, líneas de crédito, usuarios, perfiles y permisos de utilización; (2) Módulo de información sectorial y la producida a partir de los Marcos de Referencia Agroeconómicos, que alberga la información para el uso de todas las entidades financieras como consulta y utilización en las operaciones de crédito; (3) Módulo de solicitud de crédito, en el que todas las entidades realizan las simulaciones, el análisis integral de los clientes y genera recomendaciones de viabilidad de otorgamiento del crédito; y (4) Módulo de consultas, en el que las entidades pueden realizar informes desde diferentes enfoques (clientes, productos, zonas, entre otras).

En el 2019 FINAGRO desarrolló un piloto con dos entidades financieras: Cooptenjo (Cundinamarca) y Coomultagro (Santander). Se espera en 2020 implementar el aplicativo en al menos 15 de las entidades financieras que ya cuentan con la Metodología de Crédito Agropecuario

# AGROGuía



### 3.5.3 Marcos de Referencia Agroeconómicos (MRA)

Los Marcos de Referencia Agroeconómicos tiene el fin de generar información de los costos de producción, los ciclos productivos, los rendimientos, los ingresos y las particularidades técnicas de diferentes sistemas productivos (pecuarios y agrícolas) para una zona geográfica definida. Esta información es útil para determinar la viabilidad de los productos tanto de crédito como de seguro de las unidades de negocio agropecuarias.

Dado que los usuarios principales de esta información son las entidades del sector financiero, incluidas las aseguradoras, FINAGRO conformó la Red Nacional de MRA y se encarga de consolidar, analizar y centralizar toda la información reportada por las entidades financieras sobre los productores: los costos de producción, ingresos y rendimientos de la actividad. Esta iniciativa, además de proveer información sobre el sector, genera sinergias entre entidades financieras con el fin de producir, validar y compartir información sobre los sistemas de producción agropecuarios, acuícolas y forestales.

En 2019 FINAGRO completo los primeros 100 MRA, o AgroGuías, que hoy se encuentran dispuestas en la página web de FINAGRO para el sistema financiero y todos los grupos de interés<sup>30</sup>. Para la elaboración de dichos documentos, **70 agrícolas** y **30 pecuarios**, durante el 2019 se vincularon 11 cooperativas a la Red, para completar 13 cooperativas con presencia en 10 departamentos, las cuales apoyaron la recopilación de información mediante las entrevistas de campo.

La tabla 9 relaciona las cooperativas que hacen parte de la red y sus respectivos aportes de información para la construcción de los MRA. **En 2020, con los aportes de Contactar, Cotrafa, Comultrasan y el resto de la Red se espera completar 150 MRA.**

30 Para más información, consultar el siguiente enlace: <https://www.finagro.com.co/agroguia>



Tabla 9. Entidades financieras vinculadas a la Red Nacional de MRA

Cooperativa	Departamento	Marcos		Asesores capacitados
		Agrícolas	Pecuarios	
Coopsuya	Antioquia	1	16	6
Coogomezplata	Antioquia	2	1	5
Interactuar	Antioquia	2	1	6
Utrahuilca	Huila	10	5	7
Contactar	Nariño	-	-	-
Coomuldesa	Santander	10	-	10
Cooptenjo	Cundinamarca	10	9	9
Cotrafa	Antioquia	-	-	-
Finanfuturo	Caldas	-	-	10
Coonfie	Huila	-	-	8
Coomultagro	Santander	11	5	3
Comultrasan	Santander	-	-	-
Microempresas	Antioquia	3	1	20
Développement International Desjardins	Norte de Santander, Sucre, Quindío y Risaralda	21	2	36
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>30</b>	<b>120</b>

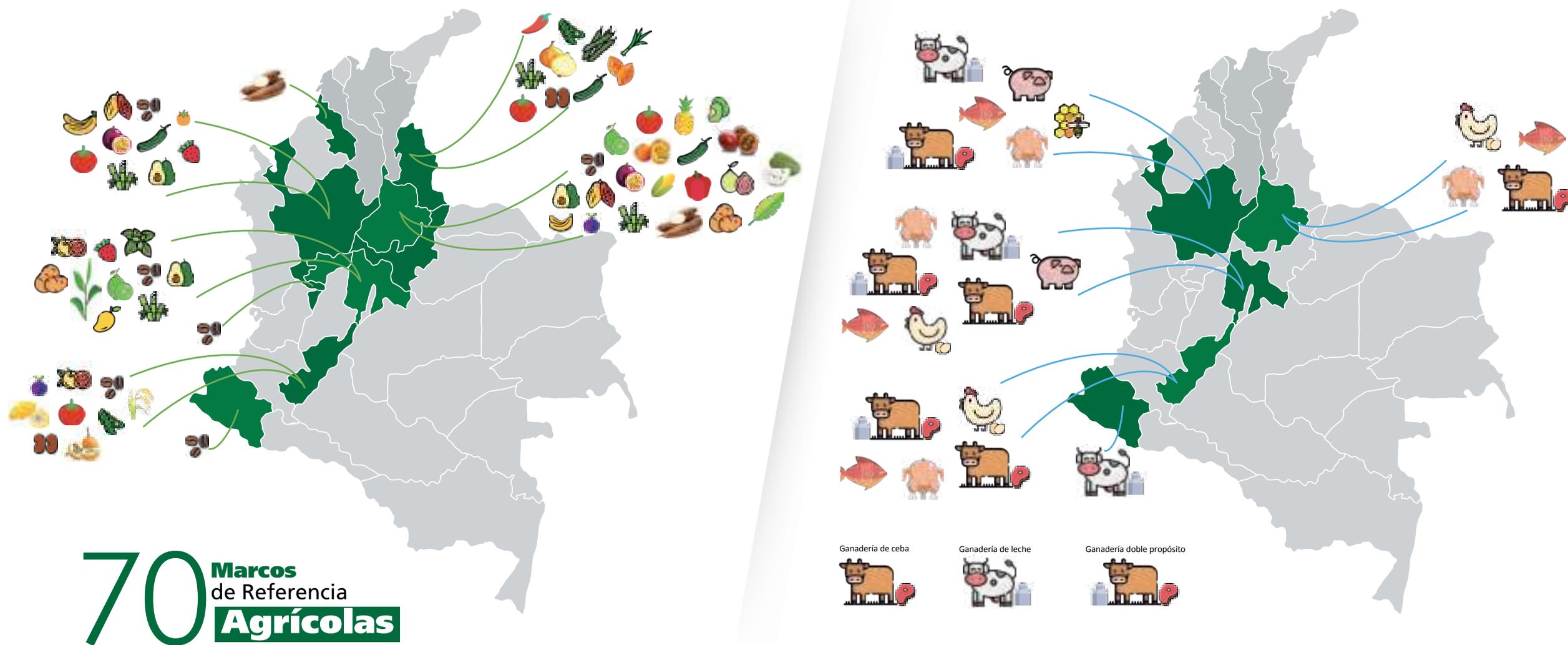
La figura 39 presenta los diferentes productos, entre pecuarios y agrícolas, que fueron elaborados a través de la Red de MRA en diferentes departamentos de Colombia.

→ Se destaca que en el 2019 se realizaron 2.502 consultas de MRA a través de la página web de FINAGRO.

Fuente: FINAGRO

# 30 Marcos de Referencia Pecuarios

Figura 39. Marcos de Referencias Agroeconómicos publicados en el 2019



Fuente: FINAGRO

# Red Nacional

de Marcos de Referencia  
**Agroeconómicos**



En el 2019 FINAGRO ganó el premio Nacional de Alta Gerencia de la Función Pública del Gobierno Nacional, en la categoría de Emprendimiento a escala nacional, con la **Red Nacional de Marcos de Referencia Agroeconómicos**.

Este premio fue otorgado por considerarse una práctica que aplica nuevos conocimientos en la gestión institucional, que genera beneficios a los ciudadanos, y que, por sus excelentes resultados, es considerada modelo para seguir por parte de otras entidades. Es una experiencia exitosa que promueve, entre otros aspectos, la legalidad, el emprendimiento y la equidad, a través de la innovación pública, las cuales, además, son inscritas en el Banco de Éxitos de la Administración Pública<sup>31</sup>.

31 Función Pública, Manual de Postulación, Convocatoria núm. 19.



### 3.5.4. Metodología de educación financiera para el manejo del crédito agropecuario, las finanzas de la microempresa rural y el protocolo de transparencia de la información

Dentro del marco de la misión de FINAGRO se quiere mejorar, entre otros indicadores, el bienestar financiero de la población rural colombiana. Para cumplir con esto se implementó la metodología de educación financiera con enfoque rural, que tiene como objetivo fomentar la cultura de prevención de los riesgos agropecuarios y educar financieramente para el uso y el manejo del crédito. La estrategia está diseñada para ampliar la cobertura de FINAGRO y llegar de manera directa a los beneficiarios del crédito de fomento. Para lograrlo se trabaja de la mano de los equipos comerciales y técnicos de las entidades financieras quienes reciben la metodología, materiales de formación y son los protagonistas de su difusión, como se observa en la figura 40. →

Figura 40. Metodología de educación financiera

Estrategia para la gestión de riesgos agropecuarios y mejorar el bienestar financiera de los productores agropecuarios



Fuente: FINAGRO

La metodología contempla tres talleres presenciales con una duración de cuatro horas, y contemplan los siguientes temas:

Figura 41. Talleres de Educación Financiera



Los talleres se construyeron con base en la metodología de aprendizaje experimental de aprender haciendo, la cual promueve desde la práctica la comprensión de la teoría y se basa en tres supuestos<sup>32</sup> (Ord, 2012):

1. Las personas aprenden mejor cuando participan en la experiencia de aprendizaje.
2. Las personas deben descubrir el conocimiento de manera individual y este debe ser significativo para la vida o motivar un comportamiento.
3. Las personas tienen mayor compromiso con el aprendizaje cuando son autónomos en la decisión de sus objetivos de aprendizaje y son capaces de establecer sus propios límites.

32 Ord, Jon. (2012). John Dewey and Experimental Learning Developing the Theory of youth work. Vol. 18. Youth and Policy. Tomado de: [https://www.researchgate.net/publication/270338098\\_John\\_Dewey\\_and\\_Experimental\\_Learning\\_Developing\\_the\\_theory\\_of\\_youth\\_work](https://www.researchgate.net/publication/270338098_John_Dewey_and_Experimental_Learning_Developing_the_theory_of_youth_work)

Con base en la anterior explicación de la metodología, los tres talleres son desarrollados por los asesores de los intermediarios del sector financiero, los oficiales de crédito y los extensionistas, entre otros actores, y está dirigido a los productores agropecuarios; se orientan mediante materiales audiovisuales y otras actividades que motiven la participación y el desarrollo de ejercicios prácticos para el control de las finanzas.



Figura 42. **Resultados estrategia de educación financiera 2019**

**3.000 personas capacitadas a nivel nacional.**  
52 % (1.543) mujeres. 19 % (557) capacitados con el convenio con el SENA



**Gremios y asociaciones:** Red Cacaotera, Fundación Panaca, Asociación de productores de leche de Guatavita, Asociación de productores de cacao del sur de Bolívar "APROCASUR", FEDECAFE, USAID, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - ASODAMAS, Fundación Bavaria, Alianza del Humea, Entrepalmas, Cámaras de Comercio: Ibagué, Valledupar, Aguachica - Cesar, Barrancabermeja - Santander y Bucaramanga - Santander.

**Intermediarios financieros aliados:**  
Creafam, Contactar, Cofincafé, Banco Agrario, BBVA, Banco de Bogotá, Bancolombia

Fuente: FINAGRO



### 3.6 Incentivo al Seguro Agropecuario (ISA)

El seguro agropecuario es una herramienta de gestión de riesgos que, a través del pago de una indemnización, le permite al productor agropecuario proteger su patrimonio y garantizar la continuidad de la actividad agropecuaria en caso de afectaciones de origen climático o biológico. Este instrumento promueve el ordenamiento productivo y económico, y ampara las inversiones agropecuarias financiadas con recursos de crédito o con capital propio del productor.

Durante el 2019, el gobierno nacional, a través de FINAGRO, otorgó un incentivo básico de 50 % para medianos y grandes productores, y de 70 %, para pequeños productores, que puede incrementarse hasta el 90 % si cumplen con las condiciones<sup>33</sup> descritas en la tabla 10. →

<sup>33</sup> Incluidos en el listado publicado anualmente, y que se hizo a través de la Resolución No. 69 del MADR del 6 de marzo de 2019.

Tabla 10. Condiciones Incentivo al Seguro Agropecuario 2019

Condición	Subsidio a la prima (acumulable)
1. Subsidio base para medianos y grandes productores	50%
2. Subsidio base para pequeño productor	70%
3. Productores pequeños, medianos, grandes, que accedan al ISA por primera vez.	Hasta +5%
4. Cultivos y actividades con baja utilización del ISA (pequeños, medianos y grandes productores) y cultivos de banano con protocolos de manejo de bioseguridad (pequeños, medianos y grandes productores).	Hasta +5%
5. La La producción agropecuaria objeto de aseguramiento que hace parte de un esquema de agricultura por contrato (pequeños, medianos y grandes productores).	Hasta +5%
6. Cultivo o actividad asegurada que está ubicado en clústeres identificados por la UPRA (pequeños, medianos y grandes productores).	Hasta +5%

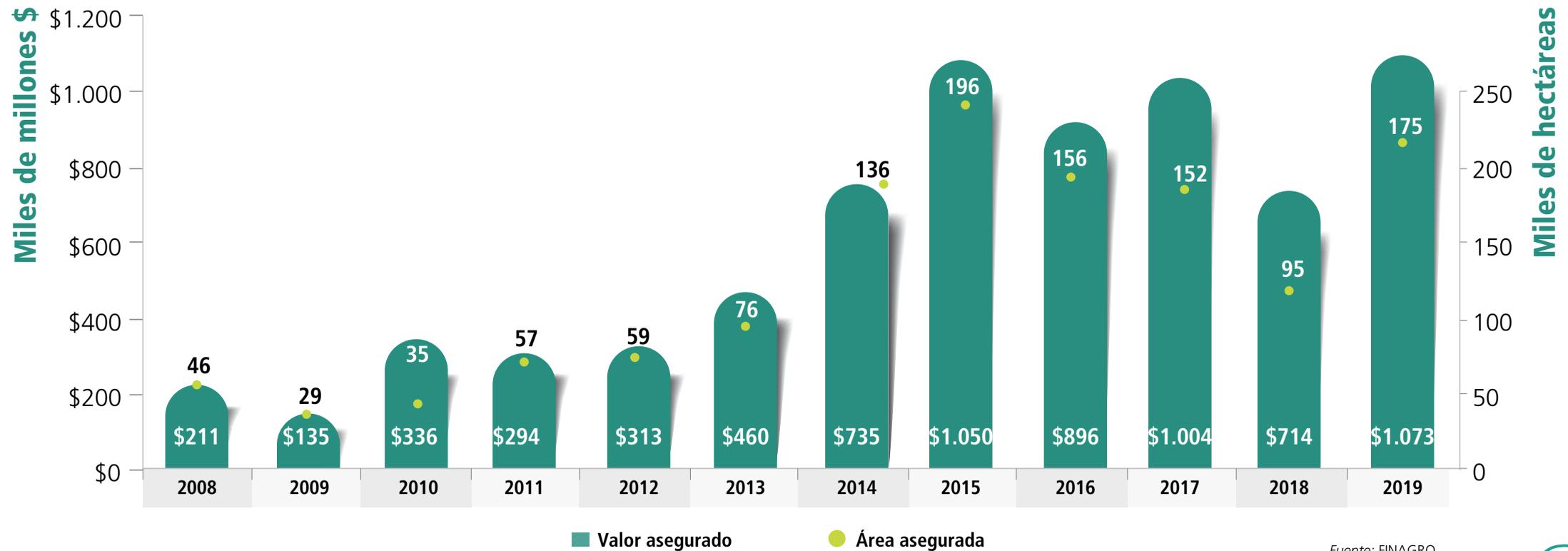
Fuente: FINAGRO



FINAGRO administra el Fondo Nacional de Riesgos Agropecuarios, al que en el año 2019 le fueron asignados **\$80.800 millones**, de los cuales \$77.879 millones se destinaron al pago del incentivo y \$1.500 millones para el programa de fomento. Este último contempla la realización de estudios para el desarrollo de nuevos instrumentos, la elaboración de campañas de divulgación y promoción del seguro y la participación en eventos como mesas agroclimáticas, entre otros.

En 2019 se pagaron incentivos por **\$33.809 millones** y se aseguraron inversiones por **\$1,07 billones** de los que se beneficiaron **6.598 productores agropecuarios en cerca de 175.000 hectáreas**. Lo anterior implica que el área asegurada aumentó 85 % y el valor asegurado lo hizo en 50 % respecto al 2018 (figura 43).

Figura 43. Evolución de área y el valor asegurado por vigencia del incentivo



Fuente: FINAGRO



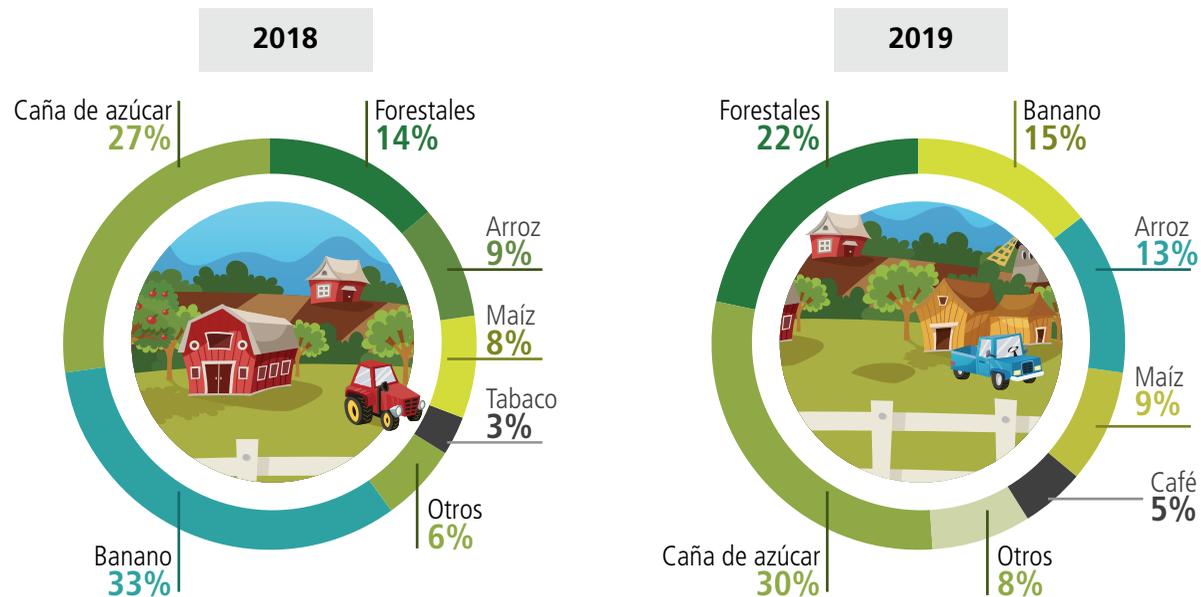
Tabla 11. Resultados de los registros de solicitud del ISA

Año (vigencia)	Número de beneficiarios	Área asegurada con incentivo (Hectáreas)	Valor prima (\$ millones)	Valor asegurado (\$ millones)	Incentivo pagado (\$ millones)
2018	3.552	94.671	\$46.928	\$713.678	\$33.129
2019	6.598	175.242	\$54.829	\$1.072.972	\$33.809
<b>Crecimiento</b>	<b>85,80 %</b>	<b>85,10 %</b>	<b>16,80 %</b>	<b>50,30 %</b>	<b>2,10 %</b>

Fuente: FINAGRO

En la tabla 11 se destaca que el número de beneficiarios se incrementó 86 % respecto al 2018; también se observa **una mayor eficiencia en el uso de los recursos del incentivo, pues con una cifra de ejecución similar a la presentada en el 2018, se logró un incremento del 85 % en área asegurada, y del 50 %, en valor asegurado.** Adicionalmente, cabe anotar que en el 2019 registró el mayor valor asegurado de la historia. →

Figura 44. Distribución del área asegurada por cultivo 2018 - 2019



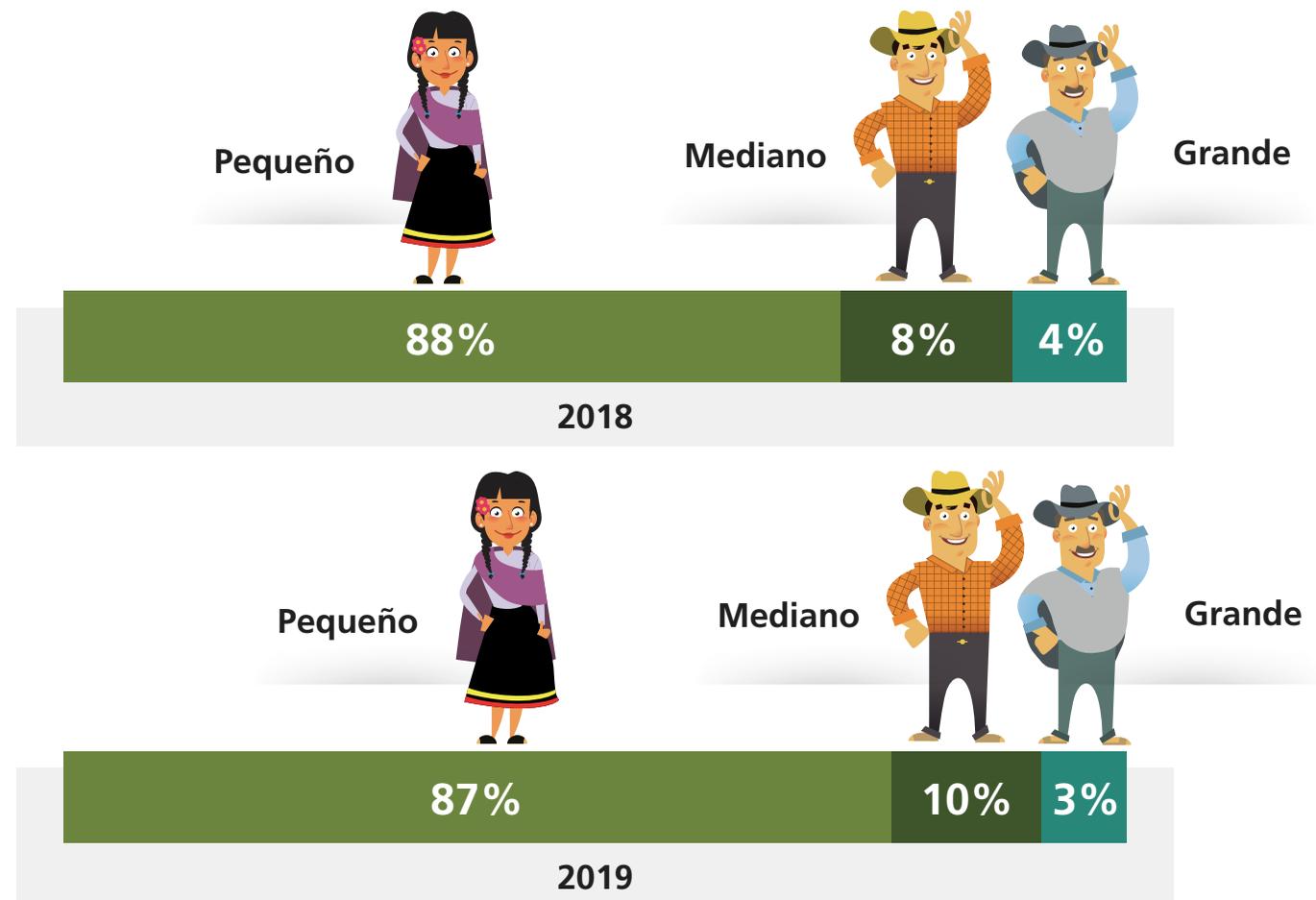
Fuente: FINAGRO

Los cultivos de mayor participación por número de hectáreas aseguradas fueron, en su orden: caña de azúcar, forestales, banano, arroz, maíz y café (figura 44). Frente al 2018, se destaca un incremento en la participación del área asegurada en caña de azúcar, los cultivos forestales, el arroz y el maíz. →



En cuanto al tipo de productor que accede al seguro, los grandes y los medianos productores participan con un mayor número de hectáreas aseguradas. **Sin embargo, el seguro genera un impacto importante entre los pequeños productores, quienes representan el 87 % de los productores beneficiados en el 2019 (figura 45).** →

Figura 45. Beneficiarios por tipo de productor 2018 - 2019



Fuente: FINAGRO



### 3.7 Fomento a la cultura de gestión de riesgo

En 2019 FINAGRO desarrolló varias actividades con el objeto de fomentar la gestión del riesgo agropecuario en el país. Para esto continuó fortaleciendo el sistema de información GeoAGRO, nuevos esquemas de aseguramiento, documentos de siniestralidad e histórico de aseguramiento.



#### 3.7.1 GeoAGRO

FINAGRO trabaja en el desarrollo del Sistema de Información Geográfica (GeoAGRO). Se trata de un **sistema que facilita el acceso, la consulta y el análisis de los principales instrumentos que administra FINAGRO** con un enfoque de cadena y territorio. En este momento la entidad cuenta con la versión 1.0 del visor, a través de la página web en el vínculo:

[www.finagro.com.co/GeoAgro](http://www.finagro.com.co/GeoAgro)

#### 3.7.2 Desarrollo de nuevos modelos de aseguramiento

FINAGRO siguió el mandato asignado por el artículo 176 la Ley 1955 “Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022”, mediante el cual se **amplió la oferta de seguros agropecuarios que pueden acceder al ISA** gracias a la incorporación del seguro de ingresos (lucro cesante) y los **seguros paramétricos** o por índice, incluidos los seguros de tipo catastrófico.

Estos nuevos modelos de aseguramiento amplían el acceso a agricultores que, a través de esquemas de aseguramiento tradicional, no podían ser atendidos. Su diseño **permite el aseguramiento masivo a través de cooperativas, microfinancieras, agremiaciones**. Adicionalmente, a través de los seguros catastróficos, **se podrán generar pólizas para cubrir el riesgo de un municipio o de un departamento**.

En la tabla 12 se resumen cuatro diseños de aseguramiento desarrollados durante el año 2019.



Tabla 12. Diseños de aseguramiento en 2019

### Seguro de cosecha colectivo para arroz



En el marco del proyecto PASAC<sup>[34]</sup> y con el apoyo de FEDEARROZ, se diseñó un seguro de cosecha colectivo para arroz seco en el Meta que contempla un área relativamente homogénea y evalúa un índice de rendimiento para dicha área. El parámetro para el aseguramiento es determinado para la zona y no de forma individual (predio a predio). En los años 2018 y 2019 se llevó a cabo el proceso de transferencia del diseño hacia las compañías aseguradoras y reaseguradoras, en los aspectos técnicos, financieros y actuariales. Se tiene previsto contar con una oferta comercial en la zona del piloto en el año 2020.

### Seguro de ingresos para cacao



En el marco del proyecto PASAC en el año 2019 se desarrolló el estudio de factibilidad de un seguro de ingresos para los productores cacao en Colombia. Este modelo asegura un margen de rentabilidad mínimo de las actividades agropecuarias, considerando unos parámetros de gastos e ingresos de referencia dentro de la actividad productiva.

### Primer seguro paramétrico para café



En 2019 se contó con un nuevo modelo de aseguramiento denominado Café Seguro desarrollado por Blue Marble y ofrecido por Seguros Bolívar. Es comercializado en las cooperativas de caficultores. Dicho seguro contempla el aseguramiento del cultivo en las etapas de floración y llenado de fruto ante fluctuaciones de la precipitación (exceso y déficit de lluvia).

**Hectáreas aseguradas:**  
7.799.

**Número de beneficiarios:**  
3.123 productores.

**Valor asegurado:**  
\$22 mil millones.

**Incentivos:**  
\$3 mil millones.

### Seguro inclusivo



En el año 2019 BANCAMIA lanzó una póliza de daños para sus clientes rurales. Esta iniciativa incluye una cobertura principal de daños en la unidad productiva (estructura, contenido y bienes del hogar ante eventos climáticos y geológicos) y una cobertura contra desastres naturales (exceso de lluvia, sequía y terremoto). El modelo fue desarrollado por BANCAMÍA, SBS y MICRO.

34 Dentro del marco de la Cooperación Canadiense el Grupo DID/FADQDI (“Desarrollo internacional Desjardins”, y “Financiera Agrícola de Quebec -Desarrollo Internacional hoy Société de Coopération pour le Développement International SOCODEVI”) se ejecutó el Proyecto de Apoyo al Sistema Financiero Agrícola en Colombia (PASAC).

Fuente: FINAGRO

## Documentos de interés

En el 2019 se desarrollaron documentos que permiten resumir tanto el avance como los resultados obtenidos con el seguro agropecuario en Colombia:



### Informe de siniestralidad 2011-2018<sup>35</sup>

Contiene un análisis de la información de la siniestralidad del seguro agropecuario, a partir de un proceso de minería de datos de la información financiera y de siniestralidad.

<sup>35</sup> Para más información, consulte el siguiente enlace:  
[https://www.finagro.com.co/sites/default/files/informe\\_de\\_siniestralidad\\_2018.pdf](https://www.finagro.com.co/sites/default/files/informe_de_siniestralidad_2018.pdf)



### Evolución del Seguro Agropecuario en Colombia<sup>36</sup>

Presenta los principales avances alcanzados en el seguro agropecuario en Colombia entre los años 2008 y 2018. El documento incluye los logros en el ámbito normativo, los principales resultados del seguro agropecuario y del ISA, así como un resumen de las actividades en gestión de riesgos agropecuarios desarrolladas y apoyadas por FINAGRO.

<sup>36</sup> Para más información, consulte el siguiente enlace:  
[https://www.finagro.com.co/sites/default/files/evolucion\\_del\\_seguro\\_agropecuario\\_en\\_colombia\\_0.pdf](https://www.finagro.com.co/sites/default/files/evolucion_del_seguro_agropecuario_en_colombia_0.pdf)



### 3.8 Línea Especial de Crédito (LEC)

La Línea Especial de Crédito es un instrumento que tiene como objeto fomentar la reconversión y el mejoramiento de la productividad en el sector mediante créditos en condiciones preferenciales, es decir, con un subsidio a la tasa de interés para pequeños, medianos y grandes productores, que se abona al intermediario financiero en la forma y la periodicidad definidas por la CNCA.

**Para el año 2019, el MADR destinó \$107 mil millones para subsidio a la tasa de interés a través de las distintas LEC.** Las condiciones financieras de los créditos otorgados fueron establecidas por la CNCA en la Resolución 12 de 2018 y sus modificaciones, y las Resoluciones 3, 4 y 8 de 2019.

Tabla 13. Líneas Especiales de Crédito - LEC 2019

LEC General	<ul style="list-style-type: none"><li>● Para siembras de cultivos de ciclo corto.</li><li>● Siembra de cultivos perennes.</li><li>● Fomento a los productores lecheros.</li><li>● Retención de vientres bovino y bufalino.</li><li>● Adquisición de animales y embriones.</li></ul>
LEC Agricultura por Contrato	<ul style="list-style-type: none"><li>● Apoyo al productor que tenga contratos de comercialización anticipada.</li></ul>
LEC A Toda Máquina e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"><li>● Compra de maquinaria nueva de uso agropecuario.</li><li>● Infraestructura y adecuación de tierras.</li><li>● Infraestructura para la transformación y comercialización.</li></ul>
LEC <i>Forward</i> con Anticipo	<ul style="list-style-type: none"><li>● Anticipo a productores con negociación en la Bolsa Mercantil en operaciones <i>forward</i>.</li></ul>
LEC Compra de tierras	<ul style="list-style-type: none"><li>● Compra de tierras para uso agropecuario.</li><li>● Gastos relacionados con la compra.</li></ul>

Fuente: FINAGRO



Frente al 2018, la LEC presentó cambios en su estructura, ya que se ampliaron los segmentos y los sectores beneficiados; de igual forma, se estableció un nuevo esquema de otorgamiento de puntos de subsidio adicional por el cumplimiento de algunos requisitos establecidos por la CNCA y el MADR, lo cual le permitió al Gobierno Nacional incentivar en mayor medida determinadas prácticas o sectores de interés para la política pública de financiamiento agropecuario.

Se destaca el esquema de escalonamiento para el otorgamiento del subsidio en la LEC General, que se empezó a utilizar en el 2019, el cual consistió en otorgar hasta tres puntos porcentuales de subsidio a los productores que cumplieran requisitos tales como:

1. que el producto financiado correspondiera a uno de los clústeres definidos por la UPRA;
2. que el productor contara con certificado de Buenas Prácticas, con seguro agropecuario o catalogara como joven rural, y
3. que el productor fuera mujer.

Otro aspecto por destacar en 2019 fueron las LEC destinadas a atender a los productores afectados por emergencias en diferentes regiones del país:



**Durante el 2019 los recursos de subsidio a la tasa de interés se entregaron a través de 50.195 operaciones de crédito de redescuento, que jalaron crédito por \$1.039.611 millones.** De estas operaciones, el 24% se destinaron a mujeres, por un valor de inversión de \$172.596 millones y un subsidio equivalente a \$19.619 millones<sup>37</sup>. El segmento que más registró ejecución fue la LEC General con una participación del 53 % dentro del subsidio comprometido (tabla 14). →

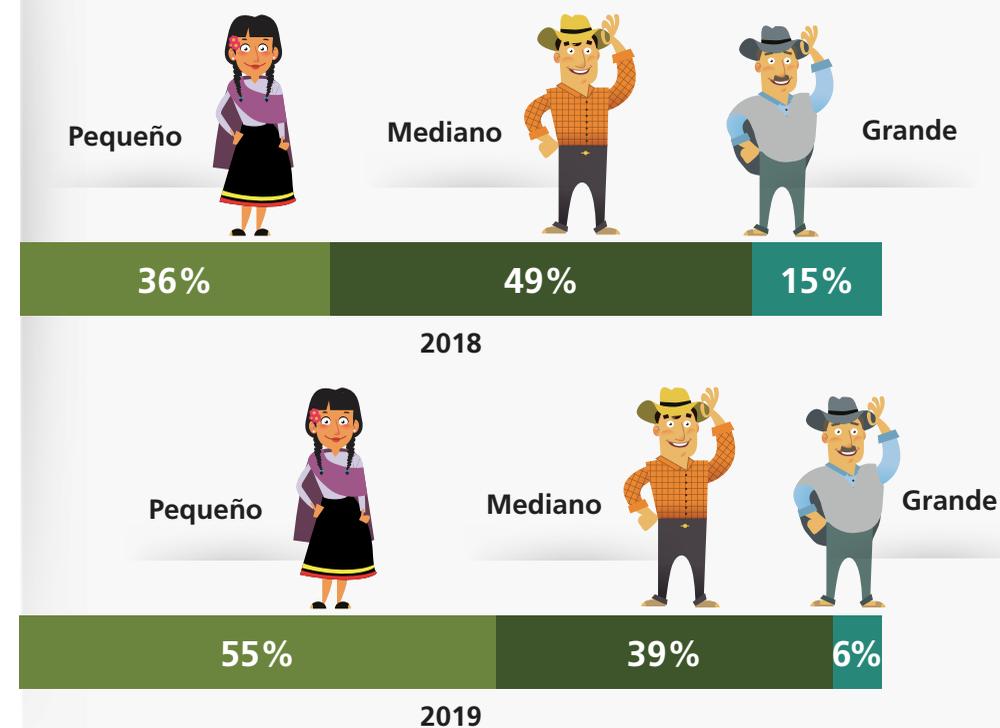
37 De acuerdo con la Resolución No. 12 del 20 de diciembre de 2018; aquellos productores que accedieran a la LEC general y que fueran mujeres, contaban con un subsidio adicional de 0,5%, el cual se vería reflejado en la disminución de la tasa de interés del crédito otorgado por el intermediario financiero.

Tabla 14. Ejecución LEC 2019 por segmento (valor en millones)

Programa	Número operaciones	Valor crédito	Subsidio Comprometido	%
LEC General 2019	35.330	524.646	56.713	53 %
LEC A Toda Máquina e Infraestructura 2019	11.175	349.203	37.744	35 %
LEC Gral Retención de Vientres Ganado Bovino y Bufalino 2019	981	71.039	8.094	8 %
LEC 2019 Afectados Cierre vía al Llano	647	45.784	2.689	2 %
LEC Agricultura Por Contrato 2019	390	25.638	1.107	1 %
LEC 2019 Bloqueos Vía Panamericana	1.111	12.280	697	1 %
LEC 2019 Plan de Impacto Frontera Venezuela	552	9.646	606	1 %
LEC Forward con Anticipo 2019	5	1.357	12	0 %
LEC Pecuaria Sostenible 2019	4	18	2	0 %
<b>Gran total</b>	<b>50.195</b>	<b>1.039.611</b>	<b>107.663</b>	<b>100 %</b>

Fuente: FINAGRO

Figura 46. Participación por tipo de productor LEC 2018 - 2019



Fuente: FINAGRO

La ejecución del instrumento se concentra en pequeños y medianos productores, con una participación en los recursos comprometidos de subsidio de 55 % y 39 % respectivamente (figura 46).



Fuente: FINAGRO



### Otros convenios de LEC en el 2019

Adicional a los recursos destinados por el MADR para la LEC 2019, se suscribieron dos convenios para otorgar subsidio a la tasa de interés:

#### Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV):

LEC con tasa subsidiada para víctimas del conflicto armado interno.

#### Departamento del Cesar:

LEC dirigida a pequeños productores, joven rural, medianos productores y esquema asociativo y de integración, así como a grandes productores que hayan realizado inversiones en predios ubicados en el departamento.

Tabla 15. Otros convenios de LEC en 2019 - valor en millones

Programa	Número de operaciones	Valor crédito	Valor subsidio comprometido
UARIV 	2.122	\$24.558	\$1.899
Cesar 	125	\$8.455	\$617
Total 	2.247	\$33.013	\$2.516

Fuente: FINAGRO



### 3.9 LEC A Toda Máquina e infraestructura (ATM)

Con el fin de modernizar el campo colombiano e incentivar la productividad y la competitividad del sector agropecuario, el MADR y FINAGRO crearon la Línea Especial de Crédito A Toda Máquina, mediante Resolución 8 de 2017, la cual busca financiar la compra de maquinaria y equipos nuevos de uso agropecuario para la producción primaria.

Para esta línea, el Gobierno Nacional asignó los recursos para otorgar un subsidio a la tasa del 3 % y brindar financiamiento con tasas de interés de hasta DTF+2 % para los pequeños productores; de hasta DTF+3 %, para los medianos, y de hasta DTF+4 %, para los grandes. Por su parte, **FINAGRO destinó un cupo de cartera de \$400.000 millones, y redujo la tasa de redescuento en un punto porcentual para todos los tipos de productor.**

Cuando los recursos del MADR se agotan, FINAGRO continúa subsidiando un punto porcentual, lo que modifica las condiciones financieras, al establecer una tasa de interés de hasta DTF+5 % para pequeños productores; de hasta DTF+6 %, para los medianos, y de hasta DTF+7 %, para los grandes. Para diferenciarla de la LEC, la denominamos "ATM ordinaria".

**Desde su creación en el 2017, la línea ha venido mostrando resultados cada vez más sobresalientes.** Mientras en el primero año se registraron 1394 operaciones de crédito por \$63.632 millones, en el 2018, estas ascendieron a 4.882 por un valor de \$160.374 millones, y en el 2019 se incrementó la cifra a 11.175 operaciones, que correspondieron a \$349.203 millones. En resumen, a través de la LEC ATM se han otorgado, en total, 17.451 créditos por \$573.209 millones otorgando subsidio de tasa de interés por \$60.220 millones.

Como ya se mencionó, después de agotarse los recursos destinados anualmente por el Gobierno nacional para cada uno de estos años, FINAGRO continúa brindando un punto de la tasa de interés con la línea ATM Ordinaria. Bajo estas condiciones, se registraron en FINAGRO 10.844 operaciones por valor de \$200.635 millones entre el 2017 y el 2019.

En resumen, durante el 2019 se registraron, en total, 14.405 operaciones por valor de \$411.218 millones, donde:

-  **los pequeños productores** concentran el **83 %** de las operaciones (36 % del valor);
-  **los medianos productores,** el **16 %** (50 % del valor),
-  **y los grandes productores,** el **0,6 %** (14 % del valor).



## 3.10 Incentivo a la **Capitalización Rural (ICR)**

El ICR tiene el propósito de fomentar inversiones que hacen más rentable y competitiva la actividad agropecuaria. Es importante señalar que, tomando en cuenta los criterios de equidad y eficiencia del gasto público, el gobierno nacional ha venido focalizando la política de financiamiento hacia los subsidios en tasa de interés - LEC, más que a las primas de éxito como el ICR. A raíz de ello, algunos entes territoriales han destinado recursos propios para apoyar a sus productores con un ICR Territorial.

En línea con lo anterior, esta sección se divide en dos partes: la primera se refiere a la administración del ICR Nacional durante el 2019, y la segunda contempla la gestión realizada por FINAGRO con los Incentivos Territoriales vigentes.



### 3.10.1 ICR Nacional

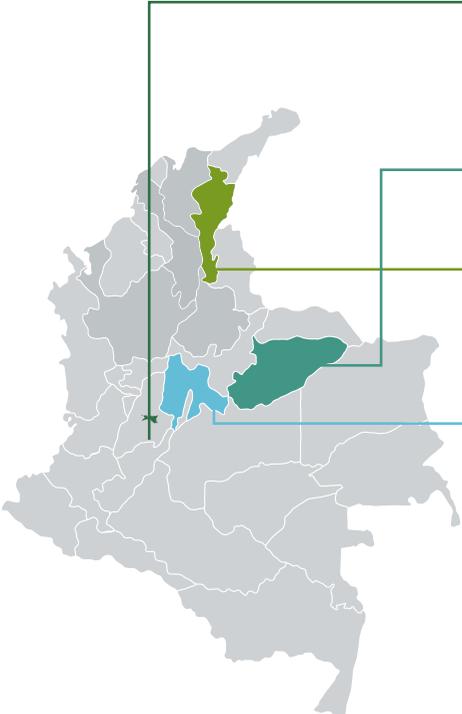
En el 2019 se realizaron pagos por **\$3.201 millones**, correspondientes al ICR de **374 proyectos** inscritos en vigencias anteriores, y por un valor de los proyectos de **\$25.130 millones**.

### 3.10.2 Apoyos territoriales

Los Apoyos de Incentivo Territorial son beneficios económicos que, con recursos apropiados por los Entes Territoriales, se otorgan a toda persona que ejecute un proyecto de inversión, con el ánimo de fortalecer y aumentar la productividad del sector agropecuario, siempre y cuando estas inversiones se ejecuten a través de créditos redescontados.

De acuerdo con los retos propuestos para el 2019, se suscribió un nuevo contrato interadministrativo con el Cesar, se formalizó un otrosí al contrato con La Guajira para independizar el enfoque de las inversiones que se podrían apoyar y se liquidó el contrato con Cundinamarca. En la tabla 16 se destacan los aspectos más importantes de los cuatro contratos administrados por FINAGRO durante el 2019. →

Tabla 16. Convenios ICR Territoriales



Entidad	Tipos de beneficiario	Proyectos beneficiados o inscritos - 2019	Valor de incentivo otorgado o estimado (\$ millones)
<b>Municipio de Ibagué</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeño productor</li> <li>• Joven rural</li> <li>• Mujer rural de bajos ingresos</li> <li>• Víctimas del conflicto armado</li> <li>• Esquemas asociativos de pequeños productores</li> </ul>	<b>85</b> beneficiados	<b>\$126,5</b> otorgados
<b>Departamento de Casanare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeño productor</li> <li>• Joven rural</li> <li>• Mujer rural de bajos ingresos</li> <li>• Víctimas del conflicto armado</li> <li>• Esquemas asociativos y de integración</li> </ul>	<b>49</b> beneficiados	<b>\$114</b> otorgados
<b>Departamento de Cundinamarca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeño productor</li> <li>• Joven rural</li> <li>• Comunidades negras</li> <li>• Mujer rural de bajos ingresos</li> <li>• Víctimas del conflicto armado</li> <li>• Población desmovilizada, reinsertada y reincorporada</li> <li>• Esquemas asociativos de pequeños productores</li> </ul>	<b>226</b> beneficiados	<b>\$429</b> otorgados
<b>Departamento del Cesar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeño productor</li> <li>• Joven rural</li> <li>• Comunidades Negras</li> <li>• Mujer rural de bajos ingresos</li> <li>• Víctimas del conflicto armado</li> <li>• Población desmovilizada, reinsertada y reincorporada</li> <li>• Población programas de desarrollo alternativo</li> <li>• Mediano productor</li> <li>• Esquemas asociativos y de integración</li> </ul>	<b>24</b> inscritos	<b>\$912,8</b> estimados

Fuente: FINAGRO

De los contratos en los cuales se efectuó otorgamiento de incentivo en el año 2018, vale la pena destacar que el de Casanare fue dirigido, principalmente, a infraestructura pecuaria en 12 de los 19 municipios del departamento. El de Cundinamarca estuvo dirigido al reconocimiento de primas de éxito a la siembra de cacao y aguacate, con cobertura de 51 municipios del departamento.

### 3.11 Certificado de Incentivo Forestal (CIF)

La reforestación comercial ofrece múltiples beneficios a la sociedad, tales como proteger y restaurar suelos y bosques, brindar ingresos con la producción de madera y complementar dichos ingresos con actividades como el pago por servicios ambientales y la venta de bonos de carbono. Debido a lo anterior y a otras externalidades positivas que genera esta actividad en el ambiente, en 1994 fue creado el CIF.

Dicho incentivo equivale a un reconocimiento económico por la implementación de la actividad de establecimiento, y las actividades de mantenimiento en sus primeros 4 años, de plantaciones forestales comerciales desarrolladas con una o varias de las 21 especies forestales definidas por el MADR conforme a las Resoluciones 080 y 474 de 2013.

→ FINAGRO administra el programa desde junio del 2012, y en la gestión desarrollada durante el 2019 se adelantaron 422 pagos por valor de \$5.655 millones (tabla 17)<sup>38</sup>.

Tabla 17. Estado de los incentivos otorgados en 2019 (cifras en millones)

Etapa	Pagos en 2018	Pagos en 2019	Variación	Valor en 2018	Valor en 2019	Variación	Pendientes a 2019	Valor por pagar 2019
Establecimiento	720	724	4	\$ 55.206	\$ 55.752	\$ 545	4	\$ 247
Mantenimientos	2.021	2.494	473	\$ 33.337	\$ 41.451	\$ 8.113	418	\$ 5.408
<b>Totales</b>	<b>2.741</b>	<b>3.218</b>	<b>477</b>	<b>\$ 88.543</b>	<b>\$ 97.203</b>	<b>\$ 8.659</b>	<b>422</b>	<b>\$ 5.655</b>

Fuente: FINAGRO

38 No se incluyen los pagos correspondientes a los CIF otorgados por el MADR, donde la función de FINAGRO es solo la de pagador, según lo dispuesto en la Ley 139 de 1994.

## Piloto de compensación tributaria a partir de bonos de captura de carbono

Esta alternativa busca generar ingresos adicionales tanto a los reforestadores como al incentivo, a partir de la venta de bonos de carbono generados por las plantaciones beneficiadas por el CIF, con el fin de explorar esquemas de autosostenibilidad del incentivo.

Con el apoyo de South Pole, **durante 2019 se concluyeron las etapas de estructuración, verificación, validación y registro de los bonos de carbono para más de 2.800 hectáreas en 21 proyectos.** De los recursos que se obtengan de la venta de los bonos, el 60 % se entregará a los propietarios, el 20 % lo recibirá South Pole y el 20 % se donará al CIF para su operación en el 2020. Se espera que estos ingresos sean superiores a los \$800 millones de pesos.

### Taller de Financiamiento Forestal 2019

Con el apoyo del MADR y del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, se llevaron a cabo nueve talleres a escala nacional, con el fin de actualizar a los reforestadores, los intermediarios financieros y los prestadores de servicios con información relativa a la política forestal y las diferentes alternativas que hoy se tienen para el financiamiento del negocio de la reforestación.

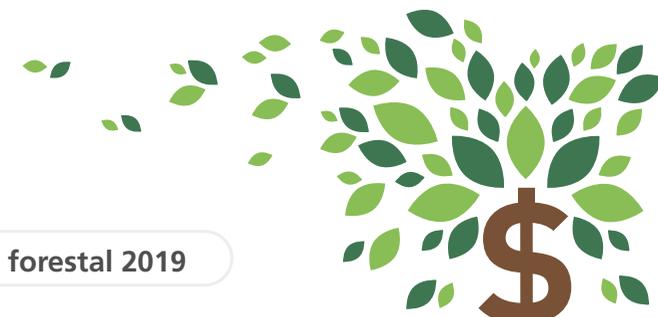


Tabla 18. Resumen talleres de financiamiento forestal 2019

→	<b>Talleres realizados</b>	9 (Valledupar, Barranquilla, Montería, Medellín, Pereira, Popayán, Villavicencio, Neiva y Bogotá)
→	<b>Asistencia general</b>	635 personas inscritas y participaron activamente 452 personas
→	<b>Bancos que asistieron</b>	Bancolombia, Davivienda, Banco Agrario de Colombia, Banco de Bogotá, Banco Popular
→	<b>Aseguradoras que asistieron</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proagro</li> <li>● Allianz</li> </ul>
→	<b>Prestadoras de servicio que asistieron</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sup>2</sup></li> <li>● South Pole</li> </ul>
→	<b>Temas expuestos</b>	Crédito, seguros, incentivos, fondos de capital, microcrédito, pagos por servicios ambientales, negocios verdes y bonos de carbono.
→	<b>Equipos que participaron</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales (MADR).</li> <li>● Dirección de Bosques y Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos (MADS).</li> <li>● Dirección de Negocios Verdes (MADS), Dirección de Cambio Climático (MADS).</li> <li>● Dirección de Crédito e ICR (FINAGRO), Unidad de Gestión de Riesgo Agropecuario (FINAGRO).</li> <li>● Dirección de Fondos de Inversión (FINAGRO).</li> <li>● Dirección de Microcrédito (FINAGRO).</li> <li>● Dirección Forestal (FINAGRO).</li> </ul>

Fuente: FINAGRO

## Resultados de la modernización de los instrumentos normativos para el sector y planes de manejo

La propuesta de modificar el esquema de otorgamiento y operación del incentivo forestal se fundamenta en la necesidad de fortalecer los esquemas de selección, promoviendo la generación de buenos proyectos, que permitan apoyar la consolidación de los clústeres forestales que el MADR busca impulsar, conforme las necesidades definidas para los diferentes mercados.

En este sentido, **en el 2019 se definieron una serie de cambios enfocados hacia la optimización de la operación del incentivo**, la oportunidad en la recepción de su pago, la estandarización y profesionalización de la asistencia técnica y la incorporación del uso de la tecnología de monitoreo remoto.

Esta reingeniería del incentivo generará condiciones propicias para que los proyectos que accedan al CIF reciban beneficios adicionales como el apoyo en la estructuración, el acceso a fuentes de financiamiento y el acceso a mercados de la madera, entre otros.



## 3.12 Programa de Inversión en Reforestación Comercial

FINAGRO impulsó el desarrollo de proyectos de reforestación comercial en los departamentos de Cesar, Magdalena y Antioquia, establecidos entre los años 2004 al 2007, a fin de que dichas inversiones sirvieran como modelo demostrativo y de réplica a nuevos posibles inversionistas en esta cadena.

Estos proyectos se desarrollaron con enfoque a la triple cuenta, ya que permitieron a los propietarios obtener ingresos a partir de los vuelos forestales, Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL) y entresacas. **El proyecto generó empleo directo para cerca de dos mil personas y más de ocho mil empleos indirectos.** Además, a partir de los operadores, con PIZANO se alcanzaron mediciones de captura de carbono de 253.342 toneladas de CO<sub>2</sub> con las plantaciones de teca y 531.463 toneladas de CO<sub>2</sub> en las plantaciones de melina, y con CORMAGDALENA se alcanzaron 525.715 toneladas de CO<sub>2</sub> y un gran total para el programa de 1.310.520 toneladas de CO<sub>2</sub>.

En 2019, el programa entró en su fase de desinversión, para lo cual la Junta Directiva junto con la Administración de la Entidad, determinaron unos parámetros para el proceso, salvaguardando así la debida diligencia y los intereses de FINAGRO en dicho proceso. Es así como, bajo la coordinación de la Vicepresidencia de Inversiones, se vendieron dos proyectos a través de procesos de invitación pública. Adicionalmente, se encuentran en proceso de negociación otros proyectos.



### 3.13 Fondo de Capital de **Riesgo (FICR)**

Los recursos del FICR, administrado por FINAGRO, se han concentrado en el siguiente portafolio:

1) el Fondo de Inversión Forestal Colombia (FIFC);



y 3) el Fondo de Capital Privado Agroempresas de Colombia de SEAF.

El FICR, fue creado por la Ley 1133 de 2007, funciona como un fondo cuenta sin personería jurídica administrado por FINAGRO y su objeto es apoyar y desarrollar iniciativas productivas; preferiblemente, en zonas con limitaciones para la concurrencia de inversión privada, dando prioridad a proyectos productivos agroindustriales.

Para el FICR, son susceptibles de inversión aquellos proyectos, que como primera medida, sean viables desde los puntos de vista técnico, financiero, ambiental y social, y en segunda instancia, se desarrollen en los sectores agroindustrial, de biocombustibles, pecuario, agrícola, piscícola, avícola, forestal y, en general, en el sector rural y agropecuario (Decreto 2594 de 2007 artículo 12).

El FICR, a través de la Figura de Fondos de Capital Privado (FCP) en el FIFC, estableció un compromiso de inversión de USD10 millones, con aportes a la fecha de \$19.683 millones. De igual forma, desde el 2018 el FCP Agroempresas Colombia de SEAF generó el compromiso de inversión por \$4.800 millones. Dicho fondo, que se encuentra en etapa de inversión, se compone de un fondo local de \$23.030 millones y otro paralelo en el exterior por USD11 millones, para un fondo de un tamaño aproximado de USD18,6 millones para inversión en agroindustria.

El FICR también tiene inversión directa en la empresa ADS, la cual se dedica a la transformación y la producción de almidón de yuca, y que acumula aportes hasta la fecha por \$25.735 millones. La tabla 19 presenta los compromisos de inversión que se han suscrito con cargo al FICR.

Tabla 19. **Compromisos de inversión (valores en millones)**

Rubro	Valor
Almidones de Sucre – ADS	\$ 25.736
FCP Fondo de Inversión Forestal Colombia – FIFC (1)	\$ 21.538
FCP Agroempresas Colombia de SEAF	\$ 4.800
<b>Total inversiones</b>	<b>\$ 52.074</b>

Fuente: FINAGRO

(39) El valor es una aproximación, dado que el compromiso de inversión está dado en dólares por un total de USD 10 millones

### Gestión de Inversión en Fondos de Capital

En septiembre de 2019, a partir de un trabajo conjunto con el MADR, la Junta Directiva de FINAGRO aprobó la propuesta de una nueva política de inversión para los recursos del FICR.

La nueva política de inversión permite ampliar los instrumentos de inversión a través de Fondos de Inversión Colectiva (FIC) e inversiones a través de Socio Gestor (inversión Directa), buscando ampliar y promover las inversiones alternativas en los sectores agropecuario, agroindustrial y rural.

En 2018, en una de las reuniones de divulgación de la iniciativa *a2censo*, que realizó la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), se identificó la oportunidad de promover el ecosistema de inversión en el eslabón de la agroindustria. Por tal motivo, se promocionó el papel de la agroindustria en esta nueva iniciativa de financiación colaborativa para las pymes colombianas. Allí se logró la inclusión del sector agroindustrial para pymes, en las empresas a participar de la financiación colaborativa, o *crowdfunding*, que lidera la BVC.

39 El valor es una aproximación, dado que el compromiso de inversión está dado en dólares por un total de US\$10.000.000.

Esta iniciativa tiene como inversionistas estratégicos a: IFC (Corporación Financiera Internacional del Grupo, del BM); el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) e Innpulsa. Además, cuenta con el apoyo y aliados estratégicos como: Bancoldex; Procolombia; el Fondo Nacional de Garantías (FNG); el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT); Confecámaras y, por supuesto, FINAGRO.



**En noviembre del 2019 se realizó el lanzamiento de la plataforma de crowdfunding "a2censo", con seis empresas de diversos sectores económicos, entre ellas una empresa del sector agroindustrial.**

La iniciativa consiste en que a través de una plataforma tecnológica se promociona a diversas empresas (Pymes) para que, a través de financiación colaborativa, consigan recursos de diferentes inversionistas, para llevar a cabo un proyecto específico. Los recursos son recibidos a través de la plataforma; se brinda así una vitrina para los empresarios con una nueva alternativa de financiación, y, a los inversionistas les brinda una alternativa diferente de diversificación de sus inversiones.



## 3.14 Programas de alivio a la deuda

El FONSA y el Programa Nacional de Reactivación Agropecuario (PRAN) fueron creados como un instrumento de política pública con el objeto de facilitar el cumplimiento de las obligaciones financieras e impulsar la reactivación económica de pequeños y medianos productores, afectados por situaciones de crisis ajenas a su voluntad. Estos instrumentos incentivan la permanencia de los productores en sus explotaciones al otorgar condiciones financieras, de modo y tiempo especiales, para que puedan normalizar su situación crediticia, de tal forma que sean sujetos activos de los servicios y productos del sistema financiero tradicional.

El FONSA ha dedicado sus esfuerzos a dos temas en particular: 1) los programas de compra de cartera financiera y 2) los programas de alivio a los costos financieros; todo, con el propósito de aliviar las diversas crisis financieras que han enfrentado los productores como resultado de diversas situaciones desfavorables que han afectado sus compromisos con el sector financiero. A continuación se describen los resultados más importantes del Fondo en el último año. Al final de la sección se informa sobre los avances en el PRAN.

### 3.14.1 Programas de compra de cartera financiera

Desde el 2005, cuando FINAGRO inicia con la administración del FONSA, hasta el cierre del 2019, se ejecutaron diferentes programas de compra de cartera financiera a establecimientos de crédito, en los que se adquirieron 59.508 obligaciones financieras. De estas, 10.406 obligaciones, correspondientes al 17,9 % de las obligaciones beneficiadas (10.380 clientes), han accedido nuevamente a crédito en condiciones FINAGRO y gestionaron un total de 22.392 nuevas operaciones crediticias por valor de \$190.759 millones. En cuanto a las obligaciones vigentes, al finalizar el 2019, la cartera del FONSA tenía 56.546 obligaciones vigentes, con saldo de capital de \$210.681 millones.

Los beneficios reconocidos a los deudores de las obligaciones del programa de compra de cartera financiera a establecimientos de crédito, ejecutado entre los años 2014 y 2015, fueron: 10 años de plazo —incluidos 4 años muertos periodo vencido para el pago de la obligación—, intereses corrientes al 0 % y abono de capital distribuido en 6 cuotas pagaderas anualmente; adicionalmente, este programa asumió el primer año del seguro de deudores. Del total de las obligaciones adquiridas a cargo de pequeños y medianos productores, el 97 % de estas correspondió a cartera vencida con el BAC S. A. En cuanto a los departamentos con un mayor número de compras, estos fueron Huila, Antioquia y Tolima, tanto en el monto total invertido en el departamento como en el número de obligaciones compradas. Por su parte, Amazonas y Vichada tuvieron los mayores montos promedios reconocidos por obligación.



### 3.14.2 Programa Alivio a la Deuda 2019

A los productores con obligaciones en condiciones FINAGRO que se encuentren al día se les reconocen los intereses corrientes de su cartera, con el fin de aliviar su pago y evitar su deterioro, siempre y cuando el destino de los recursos de las obligaciones se haya invertido en actividades o proyectos productivos. Desde el 2016 hasta el 2019, se han implementado 5 programas de alivio a los intereses corrientes. Con este instrumento de apoyo se ejecutaron recursos por \$29.883 millones, y el Fondo asumió parcialmente los costos financieros de 255.421 obligaciones. Durante el 2019 se destacan los siguientes programas de alivio:

#### FONSA Ariari, departamento del Meta

A los productores de la zona del Ariari, afectados por un fenómeno climatológico severo, se les otorgaron alivios en 9 municipios por \$1.218 millones para 2.525 obligaciones con saldo de capital del crédito por \$26.346 millones.

#### Programa FONSA: Cauca, Nariño y Putumayo

para apoyar a los pequeños y medianos productores afectados por el bloqueo de la Vía Panamericana y que tenían créditos otorgados por establecimientos de crédito en condiciones FINAGRO, se les otorgó alivio parcial sobre los costos financieros, referidos a los intereses corrientes de hasta tres meses, liquidados sobre operaciones de crédito. Se beneficiaron 67.548 obligaciones con un alivio a la tasa de interés de \$10.540 millones con saldo a capital por \$441.440 millones. La ejecución de este alivio finalizó el 30 de diciembre del 2019.

#### Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria (PRAN)

El 26 de enero de 2018 el MADR, FINAGRO y CISA S. A. suscribieron el Contrato Interadministrativo de Compraventa de Cartera No. 20180393, cuyo objeto fue transferir a título de compra venta a CISA 23.168 obligaciones del Programa PRAN, conservando en el acuerdo contractual y los alivios vigentes reconocidos a deudores de las obligaciones cedidas.

Finalizada la ejecución del contrato de compraventa de cartera y cumplida la movilización a CISA de las obligaciones objeto de venta, al cierre del 2019, FINAGRO administraba 1.257 obligaciones, de las cuales 99,61 % corresponden a cartera adquirida conjuntamente por el MADR y algunos departamentos, a través de los Convenios Fondear.

## Recaudo Carteras Administradas en el 2019

El total recaudado por concepto de pagos o abonos de las obligaciones de los programas de carteras administradas PRAN y FONSA en el 2019 ascendió a la suma de \$8.061 millones. De este recaudo, \$ 7.122 millones corresponden a extensión de la deuda por pago total o parcial de la obligación efectuado por deudores del programa FONSA; del programa PRAN se recaudaron pagos por valor de \$938 millones de pesos (ver tabla 20).



Tabla 20. **Recaudo carteras administradas PRAN y FONSA**

Programa	No. de pagos	No. de beneficiarios	Valor recaudo capital	Valor total pagado
FONSA 2014	5.483	3.816	5.200.045.837	6.263.851.173
FONSA anterior 2014	152	121	532.345.902	859.211.500
PRAN Agropecuario	195	145	374.967.861	933.452.782
PRAN Cafetero	3	3	-	4.383.489
<b>Total</b>	<b>5.833</b>	<b>4.085</b>	<b>6.107.359.600</b>	<b>8.060.898.944</b>

Fuente: FINAGRO

Finalmente, los recursos recaudados por pago de las obligaciones que conforman la cartera PRAN y FONSA gestionada por FINAGRO se destinan para atender cualquier programa del MADR administrado por FINAGRO, en armonía con lo dispuesto en la Ley 1847. Por ello, del recaudo acumulado de cartera del Programa PRAN, en la vigencia 2019 se destinaron \$11.458 millones, para subsidiar los intereses de la línea especial ICR-LEC 2019 tal como se observa en la tabla 21.

Tabla 21. **Traslado recursos a ICR LEC 2019**

Programa (recaudo)	Valor
ADC	848.646.749
PRAN Cafetero	4.517.703.237
PRAN Agropecuario	6.091.650.014
<b>Total General</b>	<b>11.458.000.000</b>

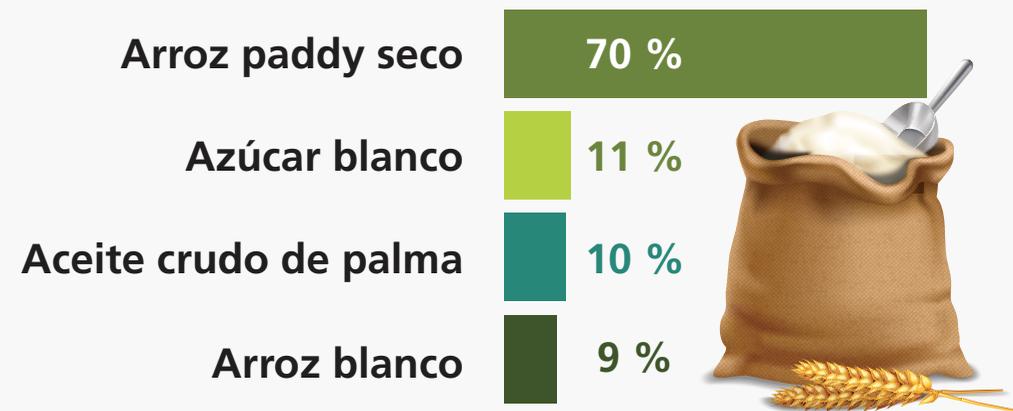
Fuente: FINAGRO



### 3.15 Programas Operaciones Repo CDM (Certificado de Depósito de Mercancía) en la Bolsa Mercantil de Colombia.

En 2019 FINAGRO invirtió \$14.494 millones en operaciones repo sobre CDM, un incremento del 56% y 364% respecto a los \$9.261 millones y \$3.123 de 2018 y 2017 respectivamente. Del monto invertido en 2019, \$10.099 millones correspondieron a arroz paddy seco, seguidos por arroz blanco con \$1.559 millones, azúcar \$1.485 millones y aceite de palma \$1.349 millones, ver figura 47. Con estas operaciones se han beneficiado 11 productores agropecuarios, que accedieron a financiación no bancaria a través de la Bolsa Mercantil de Colombia con costos competitivos y de manera oportuna.

Figura 47. Participación de las inversiones REPO (CDM) por subyacente



Fuente: FINAGRO

Es de resaltar que la participación de FINAGRO como inversionista en este mercado ha motivado a otros inversionistas a invertir en estas operaciones, llevando una mayor liquidez a la BMC, además de mejorar la tasa de financiación al beneficiario, este instrumento le ayuda a los productores a almacenar sus productos en momentos de exceso de oferta, evitando que las posibles disminuciones de los precios afecten su rentabilidad.



# Capítulo 4.

**Impulso**  
al crecimiento  
del **sector rural**

En el siguiente capítulo se presentan los estados financieros de FINAGRO y del Fondo Agropecuario de Garantías (FAG). Inicialmente, se muestra el valor económico creado y distribuido, así como el balance general y el estado de resultados al cierre del 2019, que ponen en evidencia la sostenibilidad económica de la Entidad. De manera similar, al final del capítulo se detalla la gestión ejecutada por FINAGRO en la administración del FAG.

## 4.1 Valor económico generado y valor económico distribuido.

El valor económico generado (tabla 22), entendido como la suma de los ingresos obtenidos en el año, tuvo una caída de 12 % entre 2018 y 2019, como consecuencia, principalmente, del comportamiento de los intereses generados por la cartera de redescuento, que cayeron 15,5 %. Los ingresos derivados del portafolio también se vieron impactados por los menores niveles de tasas de interés, y mostraron una variación negativa de 3,5 % (figura 48).

→ Por su parte, los ingresos alcanzados por la administración de programas crecieron 7,5 %, donde se destacaron los resultados en instrumentos como las Líneas Especiales de Crédito (LEC).

En lo referente a otros ingresos ordinarios (principalmente, por reintegro de provisiones que por norma deben constituirse por las operaciones de cartera), se observó una disminución de 22,6 % respecto al 2018, en razón de que en el 2019 no se presentaron reintegros significativos de provisiones en comparación con el año anterior.

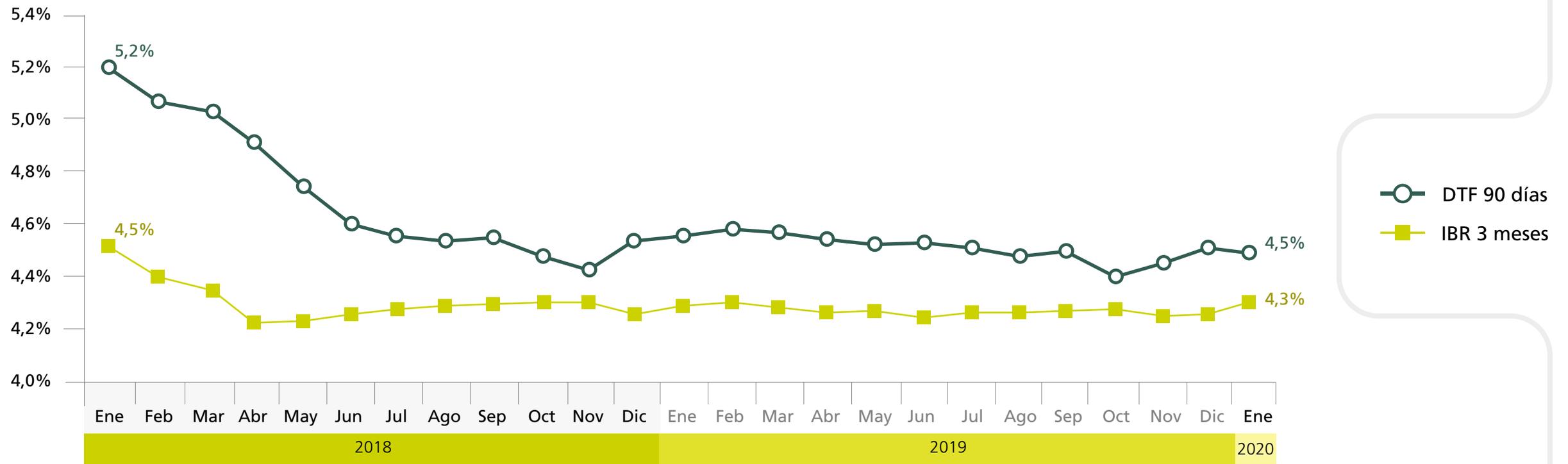


Tabla 22. Valor económico generado (millones de pesos)

	2018	2019	Variación
Intereses cartera de redescuento	\$319.442	\$269.880	-15,5% ↓
Administraciones de programas	\$14.735	\$15.839	7,5%
Portafolio	\$119.300	\$115.080	-3,5% ↓
Otros ingresos ordinarios	\$23.080	\$17.871	-22,6% ↓
<b>Total</b>	<b>\$476.557</b>	<b>\$418.670</b>	<b>-12,1% ↓</b>

Fuente: FINAGRO

Figura 48. Tasas de interés DTF - IBR 2018 - 2019



Fuente: Banco de la República

El valor económico distribuido desagregado en la tabla 23 (incluye gastos de funcionamiento, salarios y prestaciones de los empleados, así como pagos a proveedores de capital y pagos al gobierno e inversiones) disminuyó 7,3 % respecto al año anterior, lo cual se explica, en gran medida, porque los gastos de funcionamiento se redujeron 23 %. Esta situación se explica, a su vez, por un menor gasto financiero asumido para el fondeo en Títulos de Desarrollo Agropecuario (TDA), como consecuencia de las menores tasas de interés, tanto DTF como IBR, observadas durante el 2019 (figura 48).

Tabla 23. **Valor económico distribuido (millones de pesos)**



	2018	2019	Variación
Gastos de funcionamiento <sup>1</sup>	\$176.049	\$135.717	-22,9% ↓
Sueldos, prestaciones y gastos de personal	\$31.916	\$33.207	4,0%
Pagos a los proveedores de capital	\$154	\$127	-17,0% ↓
Pagos al Gobierno	\$127.045	\$143.737	13,1%
Reinversión en la empresa	\$28.184	\$24.181	-14,2% ↓
<b>Total</b>	<b>\$363.348</b>	<b>\$336.969</b>	<b>-7,3% ↓</b>

<sup>1</sup>Incluyen los gastos financieros pagados por la principal fuente de fondeo de FINAGRO, los TDA.

Fuente: FINAGRO



Los salarios y las prestaciones de los colaboradores tuvieron una variación positiva de 4 %, mientras los pagos al gobierno fueron mayores en 13 %, dado que la contribución al FAG, como porcentaje de las utilidades de FINAGRO, pasó de 25 % en 2018 a 35 % en 2019. Esta capitalización fue aprobada por la junta directiva, para mantener la capacidad de expedición de garantías por parte del FAG.

Finalmente, la reinversión de la empresa disminuyó 14,2 % frente al 2018, tomando en cuenta que las provisiones fueron menores, de acuerdo con el riesgo de crédito identificado por el modelo interno. Otro aspecto importante fue la amortización de activos, la cual se redujo, dado que la inversión en activos diferidos (licencias de software) estuvo por debajo de lo mostrado en años anteriores.

## 4.2 Estados financieros - **FINAGRO**

### 4.2.1 Activo

Al cierre del ejercicio 2019, los activos totales alcanzaron \$10,9 billones, lo cual muestra un incremento de 3 %; es decir, \$360 miles de millones (mm) en relación con el 2018. Este crecimiento se explica, principalmente, por cartera bruta de \$353 mm (4 %), producto de las mayores colocaciones de redescuento durante el año. Así mismo, el disponible y las inversiones en portafolio se incrementaron en \$18 mm (1 %), por efecto de mayor liquidez al final del ejercicio (tabla 24).

Por otro lado, a pesar de que el saldo de cartera es superior al del año anterior, las cuentas por cobrar de intereses cayeron 18 % (-\$14 mm), como resultado de la mencionada caída en las tasas de interés en lo corrido del 2019; especialmente, la tasa DTF. En cuanto a las demás cuentas del activo, se observó un incremento de \$9 mm, explicado por las variaciones en la provisión de cartera y los activos materiales.

### 4.2.2 Pasivo

Los pasivos totales aumentaron 4 %, al pasar de \$9,5 billones en el 2018 a \$9,8 billones en el 2019, debido a que el monto requerido de inversión forzosa en títulos TDA creció por la variación anual positiva de la cartera de redescuento, lo cual generó un incremento en el fondeo de la Entidad. Al finalizar el año, el saldo de los títulos clase A sumó \$6,7 billones, los títulos clase B alcanzaron \$3 billones y el saldo total fue de \$9,7 billones.

### 4.2.3 Patrimonio

Al cierre del 2019, el patrimonio creció un 0,4 % (\$4 mm), al pasar de \$1.060,4 mm a \$1.064,6 mm. Este cambio obedeció al efecto combinado de la capitalización de 20 % de las utilidades del 2018, y las menores utilidades registradas en el 2019, debido al incremento de la contribución al FAG aprobada por la junta directiva en diciembre del 2019 (como ya se mencionó, pasó de 25 % a 35 %).

Tabla 24. Estado de situación financiera de FINAGRO



\$Miles de millones

	Estado de situación financiera		Variación anual	
	Dic-18	Dic-19	Absoluta	Relativa
Disponible + portafolio	2.203	2.220	18	1%
Cartera bruta	8.343	8.696	353	4%
Provisión cartera	(104)	(102)	1	1%
Cuentas por cobrar	76	63	-14 ↓	-18% ↓
Activos materiales	20	28	8	39%
Otros activos (reforestación, imptos diferidos)	23	17	-6 ↓	-25% ↓
<b>Total activo</b>	<b>10.561</b>	<b>10.921</b>	<b>360</b>	<b>3%</b>
Cuentas por pagar (imptos, FAG)	119	121	2	2%
TDA's	9.378	9.723	345	4%
Otros (obligaciones financieras, laborales, diversos)	4	13	8	181%
<b>Total pasivo</b>	<b>9.501</b>	<b>9.857</b>	<b>356</b>	<b>4%</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>10.561</b>	<b>1.065</b>	<b>4</b>	<b>0%</b>

Fuente: FINAGRO

#### 4.2.4 Estado de resultados

En relación con el estado de resultados de la vigencia 2019 (tabla 25), el margen financiero presentó una caída de 5 % (-\$15 mm), como respuesta a la tendencia decreciente en las tasas de interés en lo corrido del año, lo cual impactó la generación de ingresos por intereses de cartera y rendimientos de portafolio.

→ En términos porcentuales, el margen financiero pasó de 55,3 % en el 2018 a 60 % en el 2019.

De manera similar, la utilidad bruta presentó una reducción de \$15 mm (6 %), efecto de la mencionada reducción en el margen financiero, aunque se evidenció una recuperación, dado que los gastos de funcionamiento estuvieron controlados en relación con el 2018; adicionalmente, los otros ingresos constituidos por la administración de fondos y de valoración de los proyectos forestales contribuyeron a aliviar el impacto en la utilidad de los menores ingresos operacionales.

Una vez descontados el impuesto de renta y la contribución al FAG, la utilidad neta fue de \$89 mm; esto es, \$29 mm menos que en el 2018. Como ya se explicó, además de la reducción en el margen financiero, se dio un incremento en la contribución de 25 % (\$55,1 mm) a 35 % (\$77,1 mm), con el objeto de fortalecer su patrimonio y mantener la capacidad de expedición de garantías en el mediano plazo.

Tabla 25. Estado de resultados acumulado de FINAGRO

\$Miles de millones

	Dic-18	Dic-19	Variación anual	
			Absoluta	Relativa
Ingresos cartera	319	270	-50 ↓	-16% ↓
Ingresos Valoración portafolio	119	115	-4 ↓	-4% ↓
Gastos TDA's	143	108	-35 ↓	-24% ↓
Otros gastos financieros	10	6	-4 ↓	-38% ↓
<b>Margen financiero</b>	<b>285</b>	<b>270</b>	<b>-15 ↓</b>	<b>-5% ↓</b>
Gastos funcionamiento	54	54	0 ↓	0% ↓
Impuestos	10	12	2	24%
Neto otros ingresos (administración fondos, otros)	14	16	3	19%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>235</b>	<b>220</b>	<b>-15 ↓</b>	<b>-6% ↓</b>
Contribución FAG	59	77	18	31%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>176</b>	<b>143</b>	<b>-33 ↓</b>	<b>-19% ↓</b>
Impuesto renta	59	55	-4 ↓	-7% ↓
<b>Utilidad neta</b>	<b>118</b>	<b>89</b>	<b>-29 ↓</b>	<b>-25% ↓</b>

Fuente: FINAGRO

→ En resumen, el margen generado por la operación de cartera y tesorería (\$270 mm) fue suficiente para cubrir los gastos de funcionamiento, los impuestos y las contribuciones a cargo de la Entidad;

adicionalmente, se generaron utilidades netas por valor de \$89 mm, que se encuentran a disposición de los accionistas, con la posibilidad de ser reinvertidas en la sociedad. En este sentido, la operación de FINAGRO generó los recursos requeridos para su funcionamiento, lo que asegura la sostenibilidad financiera de la Entidad.



## 4.3 Estados financieros del **FAG**

### 4.3.1 Balance general

Al cierre del 2019, el activo del FAG alcanzó \$1,2 billones en el 2019; es decir, 12 % más que en 2018, cuando ascendía a \$1,1 billones. Esta variación se explica, en gran medida, por la autorización del traslado por parte de la CNCA, mediante la Resolución 15 del 2019, en forma de aportes de los recursos que hacían parte de los programas FAG exportadores y programas especiales, los cuales totalizaron \$177,8 millones, y que se reflejan en la liquidez (tabla 26).

En la cuenta “otros activos” se apreció un incremento de \$28 mm (35 %), producto del mayor saldo en las cuentas por cobrar a FINAGRO por concepto de la contribución que este hace anualmente al instrumento. El aumento de 10 puntos porcentuales al aporte (de 25 % a 35 %), significó una variación positiva de \$27,6 mm en esta cuenta del activo.

Por su parte, el pasivo total del FAG cerró 2019 con \$520 mm; esto es, 0,4 % menos que en el 2018, cuando llegó a \$522 mm. Esto se explica porque las cuentas por pagar de provisiones e impuestos se redujeron en una magnitud similar.

En cuanto al patrimonio, gracias al incremento en el aporte social explicado en las líneas anteriores, este tuvo un incremento de 23 % (\$130 mm), lo cual permitió que el instrumento cuente actualmente con una capacidad disponible para expedir garantías de \$2,7 billones.



Tabla 26. Estado de situación financiera FAG

\$Miles de millones

	Dic-18	Dic-19	Variación anual	
			Absoluta	Relativa
Disponible + portafolio	996	1.095	100	-10% ↓
Otros (impuestos x antic.)	80	107	28	35%
<b>Total activo</b>	<b>1.075</b>	<b>1.203</b>	<b>127</b>	<b>12%</b>
Cuentas por pagar	4	4	0	0%
Provisiones	518	516	-2 ↓	0%
Otros (ing. pagados antic. y diversos)	0	0	0	0%
<b>Total pasivos</b>	<b>522</b>	<b>520</b>	<b>-2 ↓</b>	<b>0%</b>
Aportes	687	942	255	37%
Utilidad ejercicio	-99 ↓	-125 ↓	-26 ↓	26%
Otros (util acum, revalorización)	-35 ↓	-134 ↓	-99 ↓	283%
<b>Patrimonio</b>	<b>553</b>	<b>683</b>	<b>130</b>	<b>23%</b>

Fuente: FINAGRO



### 4.3.2 Estado de resultados

Como consecuencia de la diferencia entre los ingresos acumulados de \$156 mm y los gastos \$281 mm, se generó una pérdida de \$125 mm, la cual mostró una variación de -\$26 mm (26 %) respecto al 2018. La mayor pérdida observada obedece a que las provisiones de garantías se incrementaron en 16 % (\$37 mm), como respuesta al riesgo identificado por el deterioro de la cartera comercial del sistema (tabla 27).

No obstante lo anterior, es importante resaltar que el FAG no registró durante el año 2019 problemas de liquidez para atender el pago de las garantías reclamadas, por cuanto los recursos se encuentran disponibles en el portafolio de inversiones y en la cuenta bancaria de depósito. Con dichos recursos líquidos se cubrieron los montos sobre las garantías vigentes y las que se encontraban en trámite de reclamación.

Tabla 27. Estado de resultados acumulado FAG

	Dic-18	Dic-19	Variación anual	
			Absoluta	Relativa
Ingresos comisiones	68	70	2	3%
Ingresos tesorería	58	54	-4 ↓	-7% ↓
Otros ingresos (recuperación provisión garantías)	25	32	7	28%
<b>Total ingresos</b>	<b>151</b>	<b>156</b>	<b>5</b>	<b>3%</b>
Provisiones	226	262	37	16%
Contingencias	11	15	4	41%
Reclamación	215	247	32	15%
Gastos de administración	8	8	0	-2% ↓
Otros (GMF, impuesto de renta)	16	11	-6 ↓	-35% ↓
<b>Total egresos</b>	<b>250</b>	<b>281</b>	<b>31</b>	<b>12%</b>
Utilidad neta acumulada	-99	-125	-26 ↓	26%

\$Miles de millones

Fuente: FINAGRO





# Capítulo 5.

Disposiciones legales.  
**Responsabilidad y**  
transparencia

En el presente capítulo se presentan todas las acciones que hicieron de FINAGRO una Entidad responsable y comprometida con la transparencia y la mejora continua.

En la primera parte se presentarán los resultados de las auditorías externas y las evaluaciones internas desarrolladas mediante nueve estrategias. Posterior a esto, y poniendo en evidencia el cumplimiento del Código País, se presenta el seguimiento a las disposiciones legales, y, por último, las manifestaciones legales.

## 5.1 Auditorías externas y evaluaciones internas

A continuación, se describen las nueve estrategias mediante las cuales fueron abordadas las auditorías externas y las evaluaciones internas en la Entidad.

### 5.1.1 Enfoque de gestión de control interno

La Gerencia de Control y Promoción del Desarrollo es la dependencia que desarrolló la función de auditoría interna en la Entidad durante el 2019. Para ello, adoptó estándares internacionales de auditoría<sup>40</sup> y trabajó en el fortalecimiento de las metodologías y los procedimientos respectivos, gracias a lo cual generó valor y contribuyó a la estrategia del proceso de auditoría. Su labor se destacó en la medida en que conservó su independencia de la administración y aportó de manera independiente al fortalecimiento de la gestión de los riesgos.

40 The Institute of Internal Auditors (The IIA). Estándares Profesionales de Auditoría Interna.

### 5.1.2 Sistema de Control Interno

FINAGRO implementó un Sistema de Control Interno (SCI) acogiendo lo dispuesto en la Circular Básica Jurídica (CE 029 de 2014) Parte I, Título I, Capítulo IV, emitida por la SFC<sup>41</sup>. Sumado a ello, incorporó elementos definidos en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). El sistema es evaluado internamente en la Entidad por la Gerencia de Control y Promoción del Desarrollo.

Con base en las evaluaciones efectuadas por la Gerencia de Control y Promoción del Desarrollo, se concluyó que el SCI se encuentra en un nivel “satisfactorio”; es efectivo, eficaz y confiable, y no se encontraron aspectos materiales que puedan afectarlo de manera significativa.

Los resultados de la evaluación del SCI en cada uno de sus componentes se presentan en la tabla 28.

Tabla 28. Resultado evaluación Sistema de Control Interno (SCI) discriminado por componente

Componente SCI	Calificación
Ambiente de control	87
Gestión de riesgos	89
Actividades de control	84
Información y comunicación	84
Monitoreo	75
<b>Consolidado sistema</b>	<b>86</b>

Fuente: FINAGRO

41 <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/10083444>

### 5.1.3 Auditorías

Durante el 2019, la Gerencia de Control y Promoción del Desarrollo realizó 29 auditorías a procesos, así como 13 auditorías por disposición normativa, y cumplió con la ejecución de dos auditorías especiales, por solicitud del Comité de Auditoría, para un total de 44 auditorías, como se expone en la tabla 29.

Tabla 29. Resumen de auditorías 2019

Gestión OCDO - aseguramiento	Total
Auditorías a procesos	29
Auditorías por disposición normativa	13
Solicitud Comité Auditoría	2
<b>Total auditorías</b>	<b>44</b>
Informes de Ley	10

Fuente: FINAGRO



En todas las evaluaciones efectuadas por la Gerencia de Control y Promoción del Desarrollo-OCDO se definieron planes de acción, los cuales se crearon con una herramienta interna que facilitó el seguimiento y el control. **En total, durante el 2019 se documentaron 156 oportunidades de mejora en la Entidad.** Las oportunidades de mejora correspondieron a situaciones evidenciadas en las que existió la posibilidad de mejorar la efectividad y de obtener eficiencias.



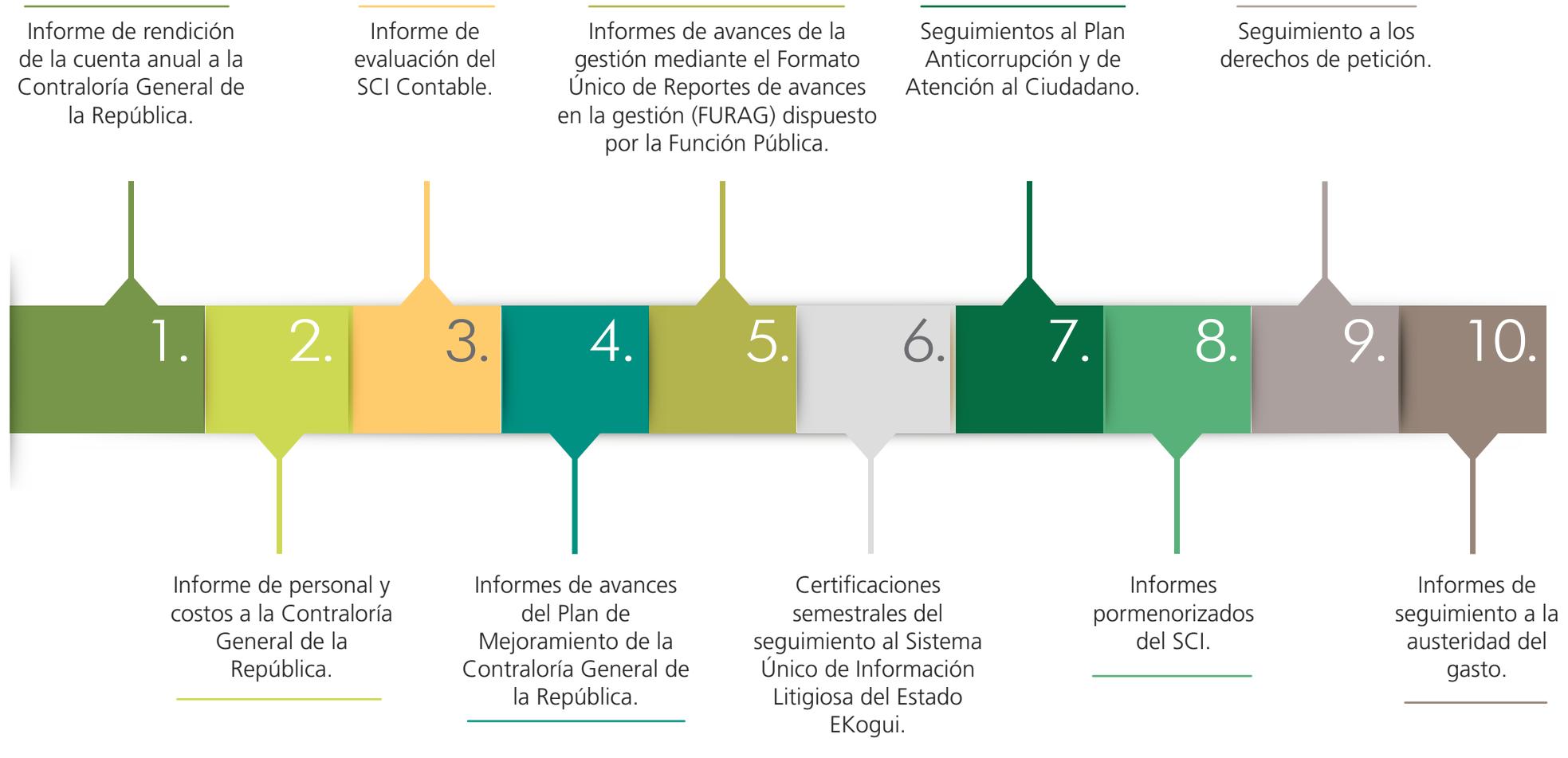
Como producto de las evaluaciones desarrolladas en el interior de FINAGRO, las observaciones pusieron en evidencia las debilidades en el control interno ante posibles incumplimientos de normas externas, procedimientos internos de la Entidad, circulares y otros, todo lo cual podría afectar los objetivos del proceso. Dichas debilidades fueron calificadas según el nivel de criticidad: alta, media o baja. Las que fueron calificadas con criticidad alta y media se presentaron en mayor detalle a la Administración y al Comité de Auditoría de la Junta Directiva.

Así mismo, a fin de evaluar la gestión del SCI Contable, la Entidad se sometió al esquema de medición de la Contaduría General de la Nación, el cual mide a las entidades públicas en cuanto a la efectividad de las acciones de control de la información financiera.

Durante el 2019, FINAGRO obtuvo una calificación de 4,94 puntos en una escala de 1 a 5, lo que puso en evidencia la **eficiente gestión** que se adelanta en materia financiera y contable de los recursos de la Entidad.

## 5.1.4 Informes internos y externos a los órganos de control

Mediante su Gerencia de Control y Promoción del Desarrollo, la Entidad, en cumplimiento del rol de relacionamiento con entes externos, durante el 2019 presentó los siguientes informes:



→ Cada uno de estos informes fue presentado a los mencionados entes de control según la periodicidad y la metodología definidas, y de acuerdo con la normatividad aplicable.



### 5.1.5 Seguimiento a la implementación de los planes de acción

La Gerencia de Control y Promoción del Desarrollo realizó el seguimiento de manera bimestral a los planes de acción que se definieron con los dueños de proceso como producto de las evaluaciones, apoyados en los avances registrados en el aplicativo del Sistema Integrado de Gestión.

Como resultado del seguimiento, al 31 de diciembre del 2019, de las 156 acciones propuestas en las evaluaciones de la vigencia 2019, se implementó el 49 % de las acciones (77), y se encuentra en proceso de implementación el restante 51 % (79 acciones). El resultado del seguimiento a la implementación de los planes de acción se presentó al Comité de Auditoría de la Junta Directiva en cada una de las sesiones durante el 2019.

### 5.1.6 Plan de Mejoramiento, Contraloría General de la República

Durante el 2019, la Entidad atendió el último plan de mejoramiento pactado con la Contraloría General de la República, y se cerró adecuadamente al mes de diciembre.

### 5.1.7 Plan de mejoramiento, SFC

Como producto de la auditoría efectuada por la SFC en abril del 2018, se generó un plan de mejoramiento, el cual concluyó en septiembre del 2019. **Se adoptaron mejores prácticas con base en estándares internacionales de auditoría, se fortaleció el esquema de gobierno corporativo, se revisó y se ajustó lo concerniente a la administración adecuada de los sistemas de información y en el cumplimiento de los objetivos operacionales.**

### 5.1.8 Comité de Auditoría de la junta directiva

Con el fin de evaluar y monitorear los aspectos relacionados con el SCI, la Entidad cuenta con un Comité de Auditoría, como una instancia de apoyo a la gestión de la Junta Directiva para el cumplimiento de las responsabilidades a su cargo. El comité hace el seguimiento a los informes financieros, evaluaciones de la Gerencia de Control y Promoción del Desarrollo, revisoría fiscal y lo relacionado con la gestión de riesgos de la Entidad. Este comité está conformado por tres miembros de la Junta Directiva según se observa en la siguiente figura:

Figura 49. **Comité de Auditoría de FINAGRO**

→ **Gladys Pinzón Daza**  
Directora de Planeación  
del MADR

→ **Orlando Manuel  
Hurtado López**  
Representante de las  
Asociaciones Campesinas

→ **Roberto Holguín Fetty**  
Representante de los Accionistas  
de Davivienda S.A

Fuente: FINAGRO

En lo corrido del 2019, se desarrollaron siete sesiones en febrero, marzo, mayo, junio, julio, septiembre y diciembre; como resultado de estas, y luego de cada sesión, el presidente del comité compiló un informe sobre los temas evaluados y las gestiones adelantadas, y el cual llevó a la Junta Directiva.



### 5.1.9 Fomento de la cultura de control, adopción de mejores prácticas, asesoría y acompañamiento

Dentro de los roles de la oficina de control interno y auditoría interna de la Entidad, está también brindar un valor agregado a la Organización mediante la asesoría permanente, la formulación de recomendaciones con alcance preventivo y la ejecución de acciones de fomento a la cultura del control, que le sirvan a la Entidad para la toma de decisiones oportunas frente al quehacer institucional y la mejora continua. En FINAGRO durante el 2019 se adelantaron las acciones que se enmarcaron dentro de este rol:

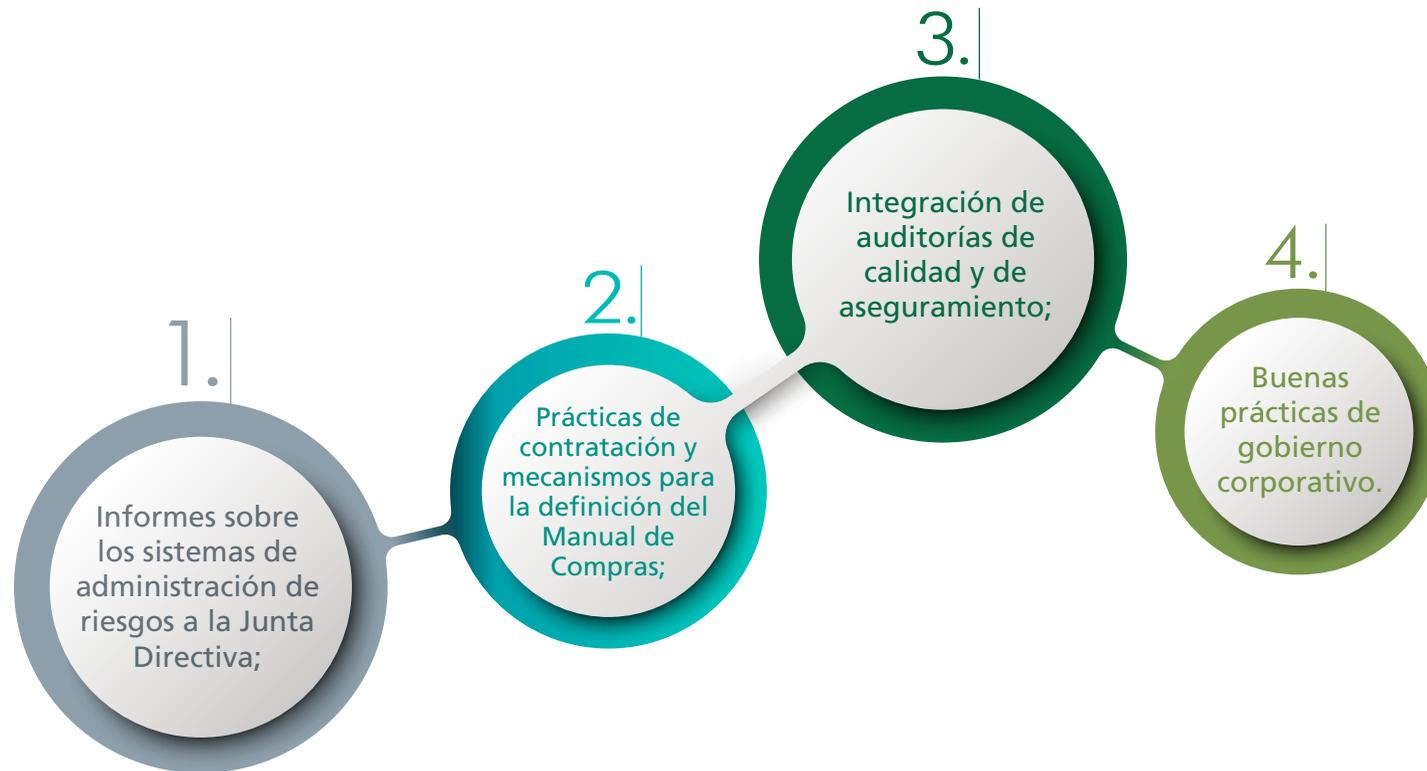
- **Fomento de la cultura de control:** se creó la campaña interna denominada Se vale, con la que se promovieron las mejores prácticas institucionales en materia de innovación, productividad y cultura de la excelencia. En la figura 50 se observan los mensajes usados en la campaña, los cuales se enviaron por correo interno y se pusieron en las pantallas informativas de los colaboradores y, en general, en espacios recurrentes de los colaboradores. Con la campaña se buscó sensibilizar a los colaboradores sobre los temas propuestos y se invitó a romper paradigmas y hacer las cosas de manera diferente, sin miedo al error, para hacer de FINAGRO una Entidad más eficiente, ágil e innovadora.

Figura 50. Campaña Se vale



Fuente: FINAGRO

→ **Referenciación de mejores prácticas:** con el fin de apoyar la adopción de mejores prácticas, se desarrollaron acciones durante el 2019 que hicieron referencia a los siguientes temas:



Con estos ejercicios de referenciación se promovió el conocimiento institucional de las buenas prácticas adoptadas por otras entidades líderes en los temas mencionados. Los resultados fueron puestos en conocimiento de los responsables de cada tema para su análisis y su posterior adopción, en caso de considerarlo conveniente.

→ **Rol de asesoría y acompañamiento a la administración:** la Gerencia de Control y Promoción del Desarrollo apoyó a la presidencia de FINAGRO en la coordinación de los objetivos y las iniciativas estratégicas durante el 2019. Realizó, además, el seguimiento a la implementación en los diferentes procesos y monitoreó los avances, y así contribuyó al desarrollo y el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico institucional.

## 5.2 Seguimiento a las disposiciones legales

- **Revisoría fiscal:** en línea con las recomendaciones de Código País (CP 29.6, 29.8), la revisoría fiscal de FINAGRO fue ejercida por la sociedad Mazars Colombia S.A.S, desde junio de 2016. Esta sociedad ha venido desarrollando sus funciones legales y contractuales con independencia frente a los órganos de dirección y de administración; así mismo, periódicamente ha rendido informes dando cuenta de la gestión social de la Entidad.
- **Comité de Auditoría:** de acuerdo con las recomendaciones de Código País (18.10, 18.15, 18.18), el Comité de Auditoría de FINAGRO, durante el 2019 cumplió el cronograma de reuniones de acuerdo con las funciones establecidas en el Manual de Comités Institucionales; se celebraron siete sesiones durante el año.



→ El Comité de Auditoría conoció y aprobó los cambios en las metodologías y los procesos de auditoría —como ya se mencionó— a raíz de la implementación de las mejores prácticas internacionales, las cuales buscan fortalecer del SCI y la función de auditoría interna. También aprobó nuevas metodologías y mecanismos de control, que fueron documentados en el Manual de Auditoría Interna, el Estatuto de Auditoría y el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad de Auditoría Interna, así como en el ajuste de los procedimientos y en el Código de Ética del Auditor Interno.

→ **Oficina de Control y Promoción del Desarrollo:** en línea con las recomendaciones del Código País 29.3,29.4, 33, La Oficina de Control y Promoción del Desarrollo apoyó a la Entidad para lograr el cumplimiento efectivo de su objeto utilizando criterios modernos de auditoría, en la búsqueda de una eficiencia, una eficacia y una equidad mayores en el desempeño de los procesos propios de cada área promoviendo el autocontrol y el cumplimiento de la normatividad que rige a la Entidad respecto a los productos, los servicios y los programas administrados, así como a los procesos que conforman la cadena de valor.

→ Así mismo, identificó las mejores prácticas en la gestión del negocio sirviendo de promotor con las diferentes áreas y los procesos para su contribución en la mejora continua. Durante el año 2019 su labor se vio fortalecida con los cambios en las metodologías y los procesos de auditoría, los cuales fueron instrumentados en diferentes documentos.

### 5.3 Comités institucionales (recomendación Código País 18,9)

En la estructura interna se encuentran varios comités institucionales, conformados por colaboradores de diversas áreas de la Entidad, dentro de los cuales se encuentran el Comité Directivo, el Comité de Directores, el Comité Técnico, el Comité de Riesgos y Cartera, el Comité de Conciliación y Ética, el Comité de Seguridad de la Información y el Comité de Contratación. También se dio continuidad al Comité de Convivencia y al Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el que participaron colaboradores por elección democrática.

→ **Estos comités son responsables de adelantar un monitoreo de la sociedad, a fin de contar con información centralizada, estandarizada, controlada y actualizada.**

Los comités institucionales se presentan en la siguiente figura:



Figura 51. **Comités institucionales**



Fuente: FINAGRO

→ Durante el año 2019, los comités de la administración sesionaron atendiendo las funciones, la periodicidad y las necesidades de la Entidad, conforme a lo establecido en el Manual de Comités Institucionales.



## 5.4 Códigos de conducta y otros documentos

Mediante distintos documentos internos, FINAGRO comunicó la estrategia, la cadena de valor, la estructura organizacional, las reglas que deben seguir los distintos órganos de dirección y los lineamientos de conducta que deben observar los colaboradores. Dentro de dichos documentos se destacan:

**Código de Buen Gobierno:** compila, sistematiza y actualiza normas y sistemas establecidos sobre principios y reglas de administración, con el fin de asegurar el respeto a los derechos de todos sus accionistas, la adecuada administración de sus asuntos y el conocimiento público de su gestión.

**Código de Ética y Conducta:** contiene las pautas de comportamiento de las personas vinculadas directa o indirectamente a FINAGRO, y las cuales deben ser cumplidas por sus destinatarios a fin de proteger la integridad económica, financiera y moral de la Institución y sus vinculados.

**Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano (PAAC)-Estrategia Anticorrupción y Transparencia-Ley 1474 de 2011 y Decreto 1499 de 2017:** en el documento se incluyeron algunos cambios relacionados con los siguientes aspectos: mapa de riesgos de corrupción; plan de acción; metas PAAC; estrategia para la definición y la implementación del PAAC; estrategia de rendición de cuentas para el año fiscal 2019; mención al ajuste del Código de Ética, y la incorporación de lo establecido en la Ley 2013 de 2019, en relación con los principios de transparencia y publicidad servidores públicos (registro en el SIGEP, declaración de bienes y rentas, registro de conflictos de interés y copia declaración de renta del último periodo).

Reglamentos y manuales internos sobre el funcionamiento de la Asamblea de Accionistas, la junta directiva, los comités y los procesos que conforman la cadena de valor, el Manual del Sistema Integrado de Gestión y el Manual de Convivencia.

**Repositorio de información:** continuando con el fortalecimiento de la gestión del conocimiento hacia los grupos de valor y los grupos de interés, **FINAGRO cuenta hoy con un repositorio de información certificada, el cual contiene los datos históricos de sus productos y servicios.** Dicho repositorio es la fuente oficial de información de la entidad para la generación de estadísticas dinámicas y gráficas, con acceso *web*.

## 5.5 Remuneración Junta Directiva y Comité de Auditoría

La remuneración de la Junta Directiva por concepto de honorarios corresponde a lo dispuesto en el Decreto 1486 de 1999, la Asamblea de Accionistas (sesión del 26 de julio de 2012) y la recomendación 23 de Código País. Los honorarios se señalan en la tabla 30.

Tabla 30. **Honorarios Junta Directiva**

Concepto	Honorarios
Asistencia a reuniones de Junta Directiva	\$162.311.000
Asistencia a reuniones de Comité Auditoría	\$33.125.000
<b>Total</b>	<b>\$195.436.000</b>

Fuente: FINAGRO

## 5.6 Audiencia de rendición de cuentas

El 29 de mayo del 2019 se hizo la audiencia de rendición de cuentas abierta al público, con la información correspondiente al ejercicio del año 2018, en la cual se resaltó la participación de los siguientes grupos de interés:



Esta audiencia se transmitió **vía streaming**, a través en la página *web* de FINAGRO, lo que permitió la conexión del público interesado ubicado en diferentes zonas del país. Al final de la audiencia se encuestó a los asistentes presenciales y se obtuvo una alta aceptación del contenido y su presentación, al igual que una mediana aceptación sobre la logística y el lugar donde se realizó el evento.

A pesar de los esfuerzos, se contó con una baja participación de la ciudadanía en el diálogo en las redes sociales, así como en el *chat* de la videoconferencia. Con dicha audiencia se dio cumplimiento a lo dispuesto por la Ley 1757 de 2015.



## 5.7 Manifestaciones legales

Las operaciones más relevantes con partes vinculadas de la Entidad, según lo definido en el Código de Ética y por la Norma Internacional Contable (NIC) 24, pueden presentarse con los accionistas o los miembros de Junta Directiva. A ese respecto, durante el año 2019 este tipo de operaciones se ajustaron a la normatividad vigente y se llevaron a cabo atendiendo las condiciones de mercado, enmarcadas dentro de los principios y los lineamientos establecidos en dicho código.

En relación con las operaciones celebradas con los accionistas, se resalta que con los que tienen la naturaleza de entidades financieras, en desarrollo del giro ordinario de los negocios, se celebraron operaciones de redescuento de crédito agropecuario, algunas de las cuales fueron garantizadas por el FAG. Con el MADR se suscribieron contratos para la administración de recursos del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) y la Línea Especial de Crédito con tasa subsidiada (LEC), así como el de la administración y el pago de mantenimientos del Certificado de Incentivo Forestal (CIF).

Dentro de las políticas de bienestar de FINAGRO, y dentro del modelo de efr, la Entidad otorga beneficios laborales extralegales a sus colaboradores, que incluyen préstamos, los cuales, en ocasiones, se han otorgado a directivos, y que, en todo caso, se han otorgado conforme a lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 102 del EOSF y a los reglamentos de la Entidad.

Los datos a los que se refiere el artículo 446 del Código de Comercio se encuentran detallados en las notas a los estados financieros del cierre del ejercicio.

→ **FINAGRO ha cumplido satisfactoriamente las afirmaciones explícitas e implícitas en cada uno de los elementos de los estados financieros, tal y como lo establece el artículo 57 del Decreto 2649 de 1993.**



Así mismo, de conformidad con lo establecido en el artículo 1 de la Ley 603 de 2000 (que modifica el artículo 47 de la Ley 222 de 1995), cabe anotar que FINAGRO ha dado cumplimiento a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor. Por su parte, la Gerencia de Tecnología de FINAGRO efectuó la verificación en cada equipo de la Entidad dos veces en el año, con el fin de asegurar que el *software* instalado cuente con las licencias correspondientes.

Desde el punto de vista jurídico, una vez se consolidó la información de los procesos jurídicos iniciados a favor y en contra durante el ejercicio del año 2019, ninguno de estos últimos representó un riesgo importante para FINAGRO. Con posterioridad al cierre de fin de ejercicio del año 2019, no se presentaron situaciones o hechos relevantes que sea del caso mencionar.

Conforme a lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, no se presenta el informe al que hace referencia la citada norma, como quiera que a la fecha no existe un grupo empresarial.

Los estados financieros y los demás informes relevantes para el público que se presentaron ante la Junta Directiva, y que se darán a conocer en la Asamblea, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones de FINAGRO.

La Entidad cumple con las normas vigentes establecidas en el numeral 2.3.7 del Capítulo IX de la Circular Básica Contable y Financiera, relacionadas con la administración, la medición y el control de cada uno de los conceptos de riesgo asociado al negocio, lo cual revela, además, los efectos económicos derivados de las políticas de administración de riesgos. El detalle se encuentra en la nota 32 a los estados financieros.

Del mismo modo, en el año 2019 FINAGRO, en su calidad de emisor de valores, ha evaluado el desempeño de los sistemas de revelación y control, y, en todo caso, la Alta Gerencia, cuando lo encontró procedente, presentó ante el Comité de Auditoría, el revisor fiscal y la Junta Directiva todas las deficiencias significativas de que trata el parágrafo del artículo 47 de la Ley 964 de 2005.

La Entidad ha dado estricto cumplimiento a lo dispuesto en la normativa, para la remisión de los reportes externos y ha adoptado las recomendaciones relacionadas con las listas vinculantes para Colombia, y así **ha fortalecido su infraestructura tecnológica y de información; principalmente, en lo que respecta al SARLAFT.**

La Junta Directiva constantemente se ha mantenido informada acerca de la evolución del perfil de riesgo consolidado de la Entidad y de la evolución de cada factor y de los riesgos asociados, a través de los informes trimestrales que rinde el Oficial de Cumplimiento, y que son presentados presencialmente.

En cuanto a la contratación, de conformidad con el parágrafo primero del artículo 32° de la Ley 80 de 1993, modificado por el artículo 15° de la Ley 1150 de 2007, los contratos celebrados por establecimientos de crédito de carácter estatal, como FINAGRO, no están sujetos a las disposiciones del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, y se regirán por las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a dichas actividades; es decir, por el derecho privado.

**Así mismo, durante el año 2019 los procesos de contratación adelantados por FINAGRO se realizaron de manera eficiente y transparente, acorde con los principios de igualdad, buena fe, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. ←**

Finalmente, en este informe se exponen los distintos programas para atender a los sectores menos favorecidos, conforme a lo establecido en el artículo 96 de la Ley 1328 de 2009 y en el Decreto 3341 de 2009.



**De conformidad con la regulación vigente, en la página web de la SFC se publicó la información relevante de FINAGRO, y con ello se acató la recomendación 32 del Código País.**



# Capítulo 6.

**Anexos**

## 6.1 Tabla Reporte GRI

Este informe fue preparado de conformidad con los estándares de **Global Report Initiative (GRI)** opción exhaustiva y el suplemento del sector financiero. Reportaremos el capítulo en la que aparece el indicador.

Indicador GRI	Descripción	FINAGRO 2019
101-1	Fundamentos	Considerados en todo el informe
102-1	Nombre de la Organización	Capítulo 1
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	Capítulos 1, 2 y 3
102-3	Ubicación de la sede	Capítulo 1
102-4	Ubicación de las operaciones	Capítulo 1
102-5	Propiedad y forma jurídica	Capítulo 1
102-6	Mercados servidos	Capítulos 1, 2 y 3
102-7	Tamaño de la organización	Capítulo 1
102-9	Cadena de suministro	Capítulos 2 y 3
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Capítulo 5
102-11	Principio o enfoque de precaución	Capítulo 2
102-12	Iniciativas externas	capítulo 2
102-13	Afiliación asociaciones	Capítulos 1 y 2
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	Capítulo 1
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	En todo el informe. Se destaca en capítulos 2 y 3
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	Capítulo 2
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	Capítulo 2
102-18	Estructura de gobernanza	Capítulo 1
102-19	Delegación de autoridad	Capítulo 1 y en: <a href="https://bit.ly/3apCRA3">https://bit.ly/3apCRA3</a>
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	Capítulo 2
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	Capítulos 1 y 2
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	Capítulos 1 y en: <a href="https://bit.ly/2J11zLe">https://bit.ly/2J11zLe</a>
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	Capítulo 1
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	Capítulo 1
102-25	Conflictos de intereses	Capítulos 2 y 5
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	Capítulo 1
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	Capítulo 1
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Capítulo 5
102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	Capítulo 2
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	Capítulo 2
102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	Capítulo 2
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	Capítulo 1

Este informe fue preparado de conformidad con los estándares de **Global Report Initiative (GRI)** opción exhaustiva y el suplemento del sector financiero. Reportaremos el capítulo en la que aparece el indicador.

Indicador GRI	Descripción	FINAGRO 2019
102-33	Comunicación de preocupaciones críticas	Capítulo 5
102-34	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	Capítulo 5
102-35	Políticas de remuneración	Capítulo 2 y en: <a href="https://bit.ly/2J11zLe">https://bit.ly/2J11zLe</a>
102-36	Proceso para determinar la remuneración	Capítulo 2 y en: <a href="https://bit.ly/2J11zLe">https://bit.ly/2J11zLe</a>
102-37	Involucramiento de los grupos de interés en la remuneración	Capítulo 2 y en: <a href="https://bit.ly/2J11zLe">https://bit.ly/2J11zLe</a>
102-38	Ratio de compensación total anual	Capítulo 4
102-39	Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	Capítulo 4
102-40	Lista de grupos de interés	Capítulo 1
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	En FINAGRO no hay sindicato, no se reporta ningún pacto colectivo
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	Capítulo 1
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	Capítulo 1
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	Capítulo 1
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Capítulo 4
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	Capítulo 1
102-47	Lista de temas materiales	Capítulo 1
102-48	Reexpresión de la información	Capítulos 1 y 5
102-49	Cambios en la elaboración de informes	Capítulo 1
102-50	Periodo objeto del informe	Año 2019
102-51	Fecha del último informe	Marzo de 2019
102-52	Ciclo elaboración de informes	Capítulo 1, es anual el ciclo
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre la elaboración del informe	Capítulo 1
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares del GRI	Capítulo 1
102-55	Índice de contenidos GRI	Capítulo 1 y en esta tabla
102-56	Verificación externa	Este reporte no fue verificado
103-1	Explicación del tema material y de su cobertura	Capítulo 1
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	Capítulos 1, 2 y 5
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	Capítulo 5
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	Capítulo 4
201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades	Capítulos 2 y 4
201-3	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	Capítulo 2
201-4	Asistencia Financiera recibida del Gobierno	Capítulos 1, 3 y 4

**\$19,3 billones**  
fue la cifra de colocaciones durante el 2019 para un cumplimiento del

**128 %**

En 2019 se atendieron **331.871** productores, de los cuales el **39 % (128.664)** no había accedido a crédito



Con la línea **ATM** que promueve la productividad y modernidad en el campo, durante el 2019 se registraron, **14.405 operaciones** por valor de

**\$411.218 millones**

donde los pequeños productores concentran el **83,1 %**.

En el 2019 se realizaron pagos por **\$3.201 millones**, correspondientes al **Incentivo de Capitalización Rural** para **374 proyectos** inscritos en vigencias anteriores, y por un valor de los proyectos de

**\$25.130 millones**

Más de **331.000 productores y empresarios del campo** se beneficiaron de **crédito en condiciones FINAGRO** en el 2019.

El **39 % de los productores impactados con crédito** (casi 129 mil) no habían accedido a financiamiento desde el 2015.



## 6.2 Contribución de **FINAGRO** a los **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



Bajo el **esquema de integración** se desembolsaron **27 operaciones** de crédito por un valor de

**\$19.064 millones**

Para el **esquema asociativo** se otorgaron **13 operaciones** de crédito por un valor de

**\$18.467 millones**

Se desarrollaron **144 talleres de educación financiera** en los que se capacitaron alrededor de **3.000 productores** beneficiarios de crédito, **198 asesores de crédito** y **625 aprendices e instructores** del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).



Se pagaron incentivos de **seguro agropecuario** por **\$33.809 millones** y se aseguraron inversiones por **\$1,07 billones** de los que se beneficiaron **6.598 productores agropecuarios** en cerca de **175.000 hectáreas**.

En 2019 se promovió un ecosistema de inversión y a través de la iniciativa



liderada por **BVC**, se logró que se incluyera a (1) empresa pyme del sector agroindustrial para recibir **financiación colaborativa**.

Se fortalecieron las colocaciones en cabeza de la mujer rural, se otorgaron créditos por **\$28 mil millones** en 2019, lo que representó un **incremento del 101%** respecto al 2018.

En el 2019 del total de los créditos otorgados con subsidios, el **24% (12.044)** se destinaron **a mujeres**, por un valor de inversión de **\$172.596 millones** y una participación del 18% equivalente a **19.619 millones**.



### Impacto en cifras del piloto del Protocolo Verde:

se generaron para estudio de crédito por parte de las entidades participantes, **17 proyectos** orientados a la reducción de emisiones y el aumento de la producción, que requieren de una inversión aproximada de **9 mil millones de pesos**.

En 2019 atendimos **331.871** productores, de los cuales el **39 % (128.664)** no había accedido a crédito en los últimos cuatro años y el **55 %** eran **pequeños productores**.

Para el año 2019, el MADR destinó cerca de **\$107 mil millones** para subsidio a la tasa de interés a través de la **LEC**.



Durante el 2019 se comprometieron recursos de subsidio a la tasa por la LEC 2019 por valor de

**\$107.663 millones**, a través de **50.195 operaciones de crédito de redescuento** que jalonaron crédito por valor de **\$1.039.611 millones**.

En 2019, se destinó una **LEC** para atender a los **afectados por el cierre de la vía al llano** con cerca de **647 operaciones de crédito** por valor de

**\$45.784 millones** con un subsidio comprometido por valor de **\$2.689 millones**

**12,6%** se **redujo** el consumo de **energía** frente a la vigencia anterior

El consumo promedio mensual estuvo por debajo de

**1000 m<sup>3</sup>**

**12 %** en **reducción del consumo de papel** respecto a la vigencia anterior

## 6.2 Contribución de **FINAGRO** a los **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

La cartera FINAGRO en destinos de **créditos sostenibles** aumentó en un **125%** entre 2014 y 2019.

La cartera FINAGRO en destinos de **créditos sostenibles**, alcanzó **\$4,6 billones**



El BID aportó en cooperación con FINAGRO **USD\$ 200 mil** para el desarrollo del **sector microfinanciero rural**.

La Cooperación Canadiense **otorgó recursos de cooperación** a través de Desjardins y mediante el programa para el desarrollo del sector financiero rural (PASAC)

La **Iniciativa Finanzas Rurales** de USAID, otorgó recursos de cooperación a FINAGRO mediante la **asistencia técnica en el mejoramiento de las comunicaciones y el análisis de riesgo de entidades microfinancieras**.

A través del incentivo al seguro agropecuario se beneficiaron **6.598 productores agropecuarios** en cerca de **175.000 hectáreas** para el desarrollo de actividades sostenibles.

En 2019 FINAGRO entregó más de **\$94 mil millones** para el establecimiento y sostenimiento de bosques a través del **Certificado de Incentivo Forestal (CIF)**.

### Visión Amazonía

A través del programa Visión Amazonía, el cual busca impulsar acciones que permitieran reducir la deforestación de los bosques tropicales de la **Amazonía colombiana**. La meta de este piloto es colocar y reconocer el incentivo a 100 créditos, repartidos entre los departamentos de **Caquetá (60)** y **Guaviare (40)**. Al corte del 31 de diciembre de 2019 se había cumplido con el 73 % de las colocaciones, con montos, en promedio, de **\$13 millones**, y se liberaron **429 hectáreas** y se lograron acuerdos de conservación por otras **982 hectáreas**.

## Listado de Tablas

		<b>Páginas</b>
→ <b>Tabla 1</b>	Materialidad de FINAGRO	11
<b>Tabla 2</b>	Página Resoluciones de la CNCA (2018-2019)	26
<b>Tabla 3</b>	Junta Directiva de FINAGRO	33
<b>Tabla 4</b>	Tipos de productores y tasa de interés	66
<b>Tabla 5</b>	Plan de acción de fortalecimiento del FAG – Banco Mundial 2019	84
<b>Tabla 6</b>	Recuperación de garantías por programa durante el 2018 y el 2019	88
<b>Tabla 7</b>	Participación por tipos de beneficiarios de crédito 2019	89
<b>Tabla 8</b>	Colocación esquema asociativo y de integración 2019	92
<b>Tabla 9</b>	Entidades financieras vinculadas a la Red Nacional de MRA	99
<b>Tabla 10</b>	Condiciones Incentivo al Seguro Agropecuario 2019	105
<b>Tabla 11</b>	Resultados de los registros de solicitud del ISA	107
<b>Tabla 12</b>	Diseños de aseguramiento en 2019	110
<b>Tabla 13</b>	Líneas Especiales de Crédito - LEC 2019	112
<b>Tabla 14</b>	Ejecución LEC 2019 por segmento (valor en millones)	114
<b>Tabla 15</b>	Otros convenios de LEC en 2019 - valor en millones	115
<b>Tabla 16</b>	Convenios ICR Territoriales	118
<b>Tabla 17</b>	Estado de los incentivos otorgados en 2019 (cifras en millones)	119
<b>Tabla 18</b>	Resumen talleres de financiamiento forestal 2019	120
<b>Tabla 19</b>	Compromisos de inversión (valores en millones)	123
<b>Tabla 20</b>	Recaudo carteras administradas PRAN y FONSA	126
<b>Tabla 21</b>	Traslado de recursos a ICR LEC	126
<b>Tabla 22</b>	Valor económico generado (millones de pesos)	129
<b>Tabla 23</b>	Valor económico distribuido (millones de pesos)	131
<b>Tabla 24</b>	Estado de situación financiera de FINAGRO	132
<b>Tabla 25</b>	Estado de resultados acumulado de FINAGRO	133
<b>Tabla 26</b>	Estado de situación financiera FAG	135
<b>Tabla 27</b>	Estado de resultados acumulado FAG	136
<b>Tabla 28</b>	Resultado evaluación Sistema de Control Interno (SCI) discriminado por componente	138
<b>Tabla 29</b>	Resumen de auditorías 2019	139
<b>Tabla 30</b>	Honorarios Junta Directiva	147

## Listado de Figuras

→ <b>Figura 1</b>	Grupos de interés	página 12
<b>Figura 2</b>	Proceso de un crédito aprobado por FINAGRO	21
<b>Figura 3</b>	Funcionamiento del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario	23
<b>Figura 4</b>	Estructura de la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario	24
<b>Figura 5</b>	Estructura de fondeo de FINAGRO	30
<b>Figura 6</b>	Cartera redescuento y saldo TDA (billones de pesos)	31
<b>Figura 7</b>	Composición accionaria de FINAGRO	32
<b>Figura 8</b>	Principales indicadores del mercado laboral (2010-2019)	41
<b>Figura 9</b>	Inflación total anual y límites de inflación objetivo 2012-2019	42
<b>Figura 10</b>	Crecimiento anual por tipo de cartera 2010 – 2019	44
<b>Figura 11</b>	Estrategia 360°	46
<b>Figura 12</b>	Mapa estratégico institucional FINAGRO (2018-2022)	49
<b>Figura 13</b>	Indicadores de gestión estratégica de FINAGRO (2019)	50
<b>Figura 14</b>	Indicadores de gestión estratégica de FINAGRO (2019)	51
<b>Figura 15</b>	Indicadores de gestión estratégica de FINAGRO (2019)	52
<b>Figura 16</b>	Política de responsabilidad ambiental de FINAGRO	56
<b>Figura 17</b>	Gestión ambiental de FINAGRO en 2019	57
<b>Figura 18</b>	Sistema de Control de Riesgos FINAGRO	62
<b>Figura 19</b>	Participación en número y valor del crédito, por tipo de productor en 2019	67
<b>Figura 20</b>	Participación del crédito por valor, eslabón de la cadena y tipo de productor cartera de redescuento - 2010, 2018 y 2019	68
<b>Figura 21</b>	Participación del crédito por eslabón de la cadena y tipo de productor, cartera sustitutiva <sup>4</sup>	69
<b>Figura 22</b>	Distribución del crédito por departamento, miles de millones corrientes - 2010, 2018 y 2019	70
<b>Figura 23</b>	Participación del PIB departamental sector agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca - 2010 – 2018	71
<b>Figura 24</b>	Distribución del crédito por línea -2010, 2018 y 2019	72
<b>Figura 25</b>	Distribución del número de créditos por línea y plazos - 2015, 2016 y 2019	73
<b>Figura 26</b>	Distribución del crédito por IF	74
<b>Figura 27</b>	Evolución de la cartera por fuente de fondeo - billones de pesos	75

## Páginas

12
21
23
24
30
31
32
41
42
44
46
49
50
51
52
56
57
62
67
68
69
70
71
72
73
74
75

## Listado de Figuras

		<b>Páginas</b>
<b>Figura 28</b>	Profundización financiera del sector agropecuario y del sistema financiero entre 2010 – 2019	76
<b>Figura 29</b>	Distribución de la cartera por tipo de productor 2010, 2018 y 2019	77
<b>Figura 30</b>	Distribución de la cartera por líneas (2010, 2018 y 2019)	78
<b>Figura 31</b>	Garantías expedidas por tipo de productor	80
<b>Figura 32</b>	Monto del crédito movilizado a IF privados	81
<b>Figura 33</b>	Garantías expedidas por Intermediario Financiero 2010, 2018 y 2019	82
<b>Figura 34</b>	Garantías pagadas por tipo de productor (2010, 2018 y 2019)	83
<b>Figura 35</b>	Capacidad para asumir riesgo FAG, mensual, durante el 2019	85
<b>Figura 36</b>	Grupos de interés	91
<b>Figura 37</b>	Metodología de Crédito Agropecuario	96
<b>Figura 38</b>	Aplicativo Decisión	97
<b>Figura 39</b>	Marcos de Referencias Agroeconómicos publicados en el 2019	100
<b>Figura 40</b>	Metodología de educación financiera	102
<b>Figura 41</b>	Talleres de Educación Financiera	103
<b>Figura 42</b>	Resultados estrategia de educación financiera 2019	104
<b>Figura 43</b>	Evolución de área y el valor asegurado por vigencia del incentivo	106
<b>Figura 44</b>	Distribución del área asegurada por cultivo 2018 – 2019	107
<b>Figura 45</b>	Beneficiarios por tipo de productor 2018 – 2019	108
<b>Figura 46</b>	Participación por tipo de productor LEC 2018 – 2019	114
<b>Figura 47</b>	Participación de las inversiones REPO (CDM) por subyacente	127
<b>Figura 48</b>	Tasas de interés DTF - IBR 2018 – 2019	130
<b>Figura 49</b>	Comité de Auditoría de FINAGRO	142
<b>Figura 50</b>	Campaña se vale	143
<b>Figura 51</b>	Comités institucionales	146