



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

INFORME DE EMPALME ENTRE GOBIERNOS NACIONALES

Dirección General

Alejandra Botero Barco

**Subdirección General de Prospectiva y
Desarrollo Nacional (E)**

Laura Milena Pabón

**Subdirección de Descentralización y
Desarrollo Territorial**

Lorena Garnica de la Espriella

**Subdirección General de Inversiones,
Seguimiento y Evaluación (E)**

Yesid Parra Vera

**Subdirección General del Sistema de
Regalías**

Amparo García Montaña

Coordinadora Grupo CONPES

María Fernanda Cortés Garzón



**El futuro
es de todos**

**DNP
Departamento
Nacional de Planeación**

© Departamento Nacional de Planeación
Calle 26 No. 13 – 19
Teléfono: 601 381 5000
Bogotá D. C., Colombia



INFORME DE EMPALME

Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario – FINAGRO 2018-2022



El campo
es de todos

Minagricultura



CO-TR-ECCO-0201/20-MA SC 5828-1

Contenido

1.	INFORME DEL DESPACHO.....	5
2.	SECTOR ADMINISTRATIVO Y ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD	15
3.	NORMATIVIDAD QUE LE APLICA.....	24
4.	REGLAMENTOS, MANUALES DE ORGANIZACIÓN, DE PROCEDIMIENTOS	25
5.	COMPROMISOS CON EL GOBIERNO NACIONAL Y POLÍTICAS DE LARGO PLAZO	26
5.1.	Plan Nacional de Desarrollo -PND.....	26
5.2.	Plan Marco de Implementación - PMI	27
5.3.	Plan Estratégico Sectorial (MADR)	27
5.4.	Plan Estratégico Sectorial, Ministerio de Hacienda y Crédito Público - MHCP	28
5.5.	Políticas de Mediano y Largo Plazo	28
6.	EJECUCIONES PRESUPUESTALES Y SITUACIÓN DE LOS RECURSOS:	29
7.	PROGRAMAS, ESTUDIOS Y PROYECTOS	41
a.	Programas, Estudios e Iniciativas.....	41
b.	Proyectos	41
c.	Proyectos de inversión	41
8.	INSTANCIAS DE GOBERNANZA INTERNA Y EXTERNA EN ENTIDADES	41
9.	ASUNTOS JURÍDICOS Y DE CONTROL.....	43
a.	Acciones Judiciales.....	43
b.	Estado del sistema de control interno	43
c.	Planes de mejoramiento suscritos con la contraloría general de la república	43
d.	Estado de riesgos de la Entidad	45
10.	TEMAS PRIORITARIOS TÉCNICOS.....	46

1. INFORME DEL DESPACHO

FINAGRO juega un rol muy importante en el marco del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario - SNCA, ha sido protagonista y promotor del financiamiento y de los diferentes instrumentos que administra, del desarrollo agropecuario y de las actividades tanto exitosas en tiempos de auge, como sensibles en tiempos de crisis. El crédito agropecuario y rural ha sido un generador de desarrollo humano y social en el campo colombiano. Durante el periodo de gestión del presente Gobierno, FINAGRO ratificó su compromiso de contribuir al desarrollo del sector agropecuario y rural, mediante el otorgamiento del crédito y la administración de los instrumentos, a través de los cuales se alcanzaron hitos históricos.

En 2018, FINAGRO definió cinco ejes estratégicos de trabajo que estaban relacionados con la inclusión financiera – especialmente de la población que habita en las zonas rurales y rurales dispersas, el manejo integral y la mitigación de riesgos, el ajuste a las tasas de interés, la consolidación del FAG como instrumento para aumentar el acceso a financiamiento y la segmentación de los productores agropecuarios (FINAGRO, 2019). A continuación se presenta más detalle de cada uno de estos retos:

1. **Mejorar los indicadores de Inclusión Financiera en las zonas rurales y rurales dispersas:** mientras que en las zonas urbanas el indicador de inclusión era de 87,2%, en las zonas rurales y rurales dispersas era de 65,1% y 54,7%, respectivamente¹ (Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia, 2018). El reto estaba en lograr que este grupo de personas accedieran y usaran, efectivamente, productos e instrumentos financieros con calidad e impacto en sus proyectos, así como en su bienestar.
2. **Apoyar la estrategia 360° del Gobierno Nacional:** esto en lo referente al manejo integral y mitigación de riesgos, acorde con las necesidades de los productores y al fortalecimiento del proceso de transición de campesinos pequeños o micro productores a empresarios del campo.
3. **Trabajar en el ajuste a las tasas de interés:** esto con el fin de evitar el racionamiento del crédito, trabajando en la consolidación del FAG como instrumento que permitiera aumentar el acceso al financiamiento, asegurando su sostenibilidad y haciéndolo atractivo para los Intermediarios Financieros.
4. **Acompañar al sistema financiero** para que los productores logren una mayor conciencia en la planeación y estructuración de las empresas

¹ Información para 2017.

agropecuarias y rurales, teniendo en cuenta para ello, criterios de ordenamiento productivo.

5. Por último, y muy en línea con la estrategia del Gobierno, **gestionar una mejor segmentación de los productores agropecuarios.**

Con base en los retos identificados anteriormente, FINAGRO diseñó y puso en marcha actividades que condujeron a obtener importantes logros, entre los cuales se destacan los relacionados a continuación:

1. Mejora en la Inclusión Financiera de la población rural

- De acuerdo con Banca de las Oportunidades, a junio de 2021², el indicador de acceso³ aumentó 4,6 puntos porcentuales (p.p.) en las zonas rurales y 2,7 p.p. en las zonas rurales dispersas, respecto de 2017, ubicándose en 69,7% para municipios rurales y 57,4% para municipios rurales dispersos (Banca de las Oportunidades, 2021).
- Durante el periodo presidencial, el 11% de los beneficiarios de cartera correspondieron a microcrédito. Por otra parte, el 61% (526.179) de los beneficiarios a abril de 2022, se encontraban en municipios rurales y rurales dispersos.
- De los 148.463 beneficiarios en 2022, el 69% (101.715) no había accedido a créditos con FINAGRO en los últimos tres años, y de estos el 26% (26.233) fueron beneficiarios de microcrédito.
- Hasta marzo de 2022, la Profundización Financiera⁴ del sector agropecuario creció 2 p.p., con respecto a 2018, alcanzando 39% a marzo de 2022.
- El Indicador de Acceso⁵ calculado por FINAGRO creció 14 p.p. entre 2018 y 2022, ubicándose en 52% a marzo de 2022.
- Durante este periodo de gobierno, FINAGRO llegó a cerca de 1.106 municipios, esto es, alrededor del 98 % de los municipios del país.
- FINAGRO habilitó las líneas de cartera en el Indicador Bancario de Referencia (IBR) y realizó el acompañamiento a los Intermediarios Financieros para iniciar la colocación de créditos indexados a esta tasa.

² Último dato publicado por Banca de las Oportunidades.

³ El indicador de acceso publicado por Banca de las Oportunidades hace referencia a las dimensiones de acceso y uso a productos y servicios financieros.

⁴ Es la razón de la cartera FINAGRO entre el PIB agropecuario nacional.

⁵ El indicador de acceso que calcula FINAGRO corresponde al porcentaje de productores en zonas rurales, que se identifican como patrón o trabajador por cuenta propia en la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) y que han accedido a créditos FINAGRO.

- El Banco Interamericano de Desarrollo -BID invirtió cerca de \$260 millones en la contratación de consultores, para realizar un estudio que permitió identificar y cuantificar el crédito no bancario que se oferta a través de las casas de agroinsumos.
- Se firmaron contratos interadministrativos con los departamentos de Quindío, Huila, Sucre y Valle del Cauca y uno con el municipio de Popayán, lo que permitió la consecución de nuevas fuentes de recursos para el financiamiento del sector agropecuario.
- Junto con Banca de las Oportunidades se diseñó y piloteó el primer indicador de bienestar financiero para los beneficiarios de crédito en condiciones FINAGRO.
- La valoración de la gestión de FINAGRO observada a partir de la Encuesta de Opinión Empresarial Agropecuaria -EOEA, mejoró sustancialmente durante el período comprendido entre 2017 y 2021, al pasar del 67,4% al 86,8% de encuestados que tramitaron productos y servicios de FINAGRO, los cuales consideraron como buena y muy buena, la gestión de la Entidad.
- Vale la pena señalar, que la EOEA ha mostrado otros avances relevantes en el SNCA para los últimos años. En particular, más productores conocen las condiciones de sus productos (tasa de interés, plazo, etc.), pasando de un 70% en 2017 al 100% de los encuestados en 2021. La oportunidad y la suficiencia del crédito también mejoraron. Si bien no se cuenta con datos 100% comparables (pues la encuesta se ha venido modificando con el objeto de mejorar y contar con información relevante sobre el impacto del crédito), los resultados de las últimas mediciones muestran avances muy importantes, a saber:
 - El 88,2% de los usuarios de crédito formal reportó que gracias a éste, pudieron mejorar su actividad productiva y el 85% indicó que mejoró su calidad de vida.
 - Aspectos como una tasa de interés competitiva, periodos de pago ajustados a los ciclos productivos y asesoría financiera por parte de los bancos, son los beneficios que los encuestados destacan de acceder a créditos formales. Al respecto, el 76% de los productores con crédito formal reportan que no han tenido dificultades para el pago oportuno del mismo.
 - Los resultados de la EOEA indican que el 73,8% de los encuestados que dijeron tener un crédito formal, recibieron el monto suficiente para financiar su proyecto productivo.
 - A pesar de que el crédito de fomento ofrezca mejor tasa de interés, el 22,7% de los usuarios de crédito formal, utilizan otras fuentes de financiamiento para el desarrollo de su actividad.

- El 80,3% de los encuestados que tienen un crédito formal reportaron que su crédito fue desembolsado en menos de 30 días, luego de entregar los documentos a la entidad financiera.
- El 92,6% de los encuestados que tienen un crédito en condiciones FINAGRO volverían a solicitarlo.

2. Apoyo a la Estrategia 360° del Gobierno Nacional

- En 2019, FINAGRO culminó satisfactoriamente la conceptualización del Sistema de Información para la Gestión de Riesgos Agropecuarios -SIGRA. Este resultado fue decisivo para el diseño y la arquitectura del sistema que fue liderado por la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria -UPRA.
- 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, el cual tenía como objetivo mejorar los procesos de crédito dirigido al sector rural, realizados por Intermediarios Financieros. Posterior a esto, se avanzó en la implementación de la plataforma educativa Creagro, lo que implicó una reducción del 48% en los costos de transferencia asumidos por FINAGRO. Actualmente, se encuentran inscritos en la plataforma 230 asesores de 7 Entidades Financieras.
- Se puso en marcha la Metodología de Educación Financiera, la cual tiene como objetivo principal formar a formadores en la transferencia de talleres, que permiten a los productores agropecuarios profundizar en el entendimiento del crédito y su unidad de negocio agropecuario. Con la transferencia de la metodología se ha logrado capacitar a 1.772 formadores, logrando la capacitación de 15.988 productores agropecuarios, de los cuales 9.741 (61%) son mujeres.
- La Embajada de Canadá invirtió \$65 millones en el apoyo a la virtualización del programa de educación financiera.
- Se encuentran disponibles en la Página Web de FINAGRO, 140 Marcos de Referencia Agroeconómicos -MRA para originación de crédito agropecuario por parte de las Entidades Financieras, de los cuales 99 son agrícolas, 39 pecuarios y 2 forestales. Entre 2019 (creación de la Red) y el primer trimestre de 2022, se han generado 17.414 descargas y visualizaciones de los MRA (16.543 agrícolas y 871 pecuarios).
- Se logró ampliar la Red de aliados a 21 Entidades Financieras y Organismos de Cooperación Internacional, para la determinación de los costos de producción de referencia del sector agropecuario, los cuales tienen como

principal usuario al Sistema Financiero, para el análisis de la originación de crédito agropecuario.

- Se hizo el lanzamiento de la herramienta tecnológica Decision, la cual es un sistema que presta servicio gratuito a Entidades Financieras para predecir la viabilidad del desembolso de un crédito en función de los MRA, así como de la información financiera del productor. A través de éste aplicativo se ha logrado la originación de 1.038 operaciones de crédito, por un valor de \$20.482 millones, de las cuales 352 son de mujeres, alcanzando un valor de \$6.018 millones.
- En 2019 FINAGRO recibió el Premio Nacional de Alta Gerencia otorgado por el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP, en la Categoría de emprendimiento Nacional, por la labor realizada en la consolidación de la Red Nacional de Marcos de Referencia Agroeconómicos.
- Durante 2020 la Red de Marcos de Referencia Agroeconómicos obtuvo el reconocimiento a las Buenas Prácticas de Desarrollo Sostenible (erradicación de la pobreza), realizado por Pacto Global Red Colombia y la Cámara de Comercio de Bogotá. Asimismo, obtuvo el reconocimiento Acercando la Banca a los colombianos, el cual fue otorgado por Asobancaria y la Universidad EAN.
- FINAGRO obtuvo el reconocimiento Cosecha de Oro que otorga el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR, por el apoyo a la estrategia de Agricultura por Contrato, a través del crédito de fomento e instrumentos como el ISA, las LEC y el FAG.

3. Ajuste a las tasas de interés

- En julio de 2021, FINAGRO remitió a la Junta Directiva del Banco de la República una propuesta para modificar los valores de ponderación de cartera sustitutiva de los créditos para pequeño productor. Esta propuesta resultó de actualizar el modelo Monti-Klein extendido para el mercado financiero en sectores rurales⁶, mediante el cual se encontró que la ponderación actual del 150% es insuficiente para compensar los costos en los que incurren los Intermediarios Financieros, para otorgar crédito a pequeños productores. En este sentido, con un ponderador del 220% y una reducción en TDA del 10%, los Intermediarios aumentarían su oferta de crédito a pequeños productores en un 380%, con respecto a la situación del 2020. Es preciso destacar, que esta medida propuesta por FINAGRO está orientada a motivar las colocaciones de los Intermediarios Financieros, así como a promover la inclusión financiera y el acceso al crédito en el sector rural.

⁶ Un primer trabajo al respecto se publicó en el documento elaborado por Estrada, D., Tobón, S. & Zuleta, P. (2016) denominado: “La inversión obligatoria y el crédito agropecuario en Colombia”. El cual se publicó en: Cano, G. (2016) El desarrollo equitativo, competitivo y sostenible del sector agropecuario en Colombia. Bogotá, Banco de la República.

- Con el apoyo del Gobierno de Canadá, a través de Développement International Desjardins -DID, FINAGRO viene adelantando el Estudio de Costos de Colocación del Crédito Agropecuario para Pequeño Productor y Microcrédito. El objetivo de este estudio es contar con insumos técnicos que permitan hacer recomendaciones a la CNCA en lo referente a las tasas de interés del SNCA, como mecanismos de inclusión financiera. La publicación de los resultados está estimada para finales de 2022.

4. Acompañamiento al sistema financiero

- FINAGRO gestionó ante la Junta Directiva del Banco de la República, el cambio normativo para emitir Títulos de Desarrollo Agropecuario -TDA en IBR.
- En 2020 la Agencia Francesa de Desarrollo invirtió cerca de \$60 millones para contratar una consultoría que apoyó la construcción de un estudio de mercado, el cual arrojó información sobre los clientes de FINAGRO, permitiendo reformular el modelo de riesgo de crédito de la Entidad.
- Con apoyo del Fondo de Prosperidad del Gobierno Británico, durante 2020 y 2021, se trabajó en la versión 2.0 de GeoAgro, la cual se lanzó al público el 2 de junio de 2022, permitiendo contar con un aplicativo actualizado y de fácil acceso, en el que los Intermediarios Financieros y el público en general puedan acceder a información agregada del crédito FINAGRO.
- Se desarrollaron nuevos modelos de scoring para la vinculación y establecimiento de límites de contraparte para los Intermediarios Financieros, incluyendo a las entidades no vigiladas, buscando ampliar el número de Intermediarios que acceden a redescuento.
- Se dinamizó e incrementó el uso por parte de los Intermediarios Financieros, de productos como Agroterritorial, Factoring, Leasing, Crédito Rotativo y Tarjeta Agropecuaria.
- La colocación de crédito por parte de las Cooperativas tuvo un notable incremento, en comparación con el periodo de gobierno anterior, presentando un crecimiento cercano al 179% y pasando de \$134 mil millones para el periodo 2014 – 2018 a \$363 millones de 2019 a abril de 2022.

5. Segmentación de los productores agropecuarios

- A través de la Resolución 7 de 2021 de la CNCA7, “Por la cual se modifica y compila la reglamentación del destino del crédito agropecuario y rural, se definen sus beneficiarios, condiciones financieras y se adoptan otras disposiciones”, se modificaron los criterios para clasificar a los beneficiarios de los créditos agropecuarios en condiciones de fomento, en los que se encuentra la variable ingreso y se segmentó al pequeño productor en dos categorías: Pequeño Productor de Ingresos Bajos y Pequeño Productor. Lo anterior permitirá fomentar la inclusión financiera de los productores agropecuarios, teniendo en cuenta criterios de equidad.

Adicional a lo anterior, FINAGRO avanzó en el fortalecimiento institucional y en su labor como el Banco de Desarrollo del Sector Agropecuario Colombiano.

1. Logros Misionales

- **Crédito**

- Entre agosto de 2018 y abril de 2022, FINAGRO colocó \$86,9 billones en 1,75 millones de operaciones, lo que representa un hito histórico en la colocación de crédito para el sector agropecuario y rural.
- De los \$86,9 billones colocados, el 71% se destinó a grandes productores, mientras que de los 1,75 millones de operaciones, el 85% se dirigió a pequeños productores y microcrédito.
- Hasta abril de 2022, durante el periodo presidencial vigente, se superó en 87% el valor y en 33% el número las colocaciones dirigidas al sector agropecuario y rural, con respecto al periodo de gobierno 2014-2018, que registró \$46,4 billones en 1,3 millones de operaciones.
- Entre agosto de 2018 y abril de 2022 las colocaciones de redescuento, en valor, estuvieron por encima 42,7% con respecto al periodo 2014 - 2018.
- A abril de 2022, la cartera de FINAGRO ascendió a \$36,6 billones en 1.230.164 operaciones, aumentando un 69% en valor con respecto a la de agosto de 2018. La cartera de FINAGRO representa el 39% del PIB Agropecuario y el 24% del PIB de la Agricultura Ampliada⁸. Vale la pena destacar que el PIB agropecuario registró un crecimiento del 54% y la cartera agropecuaria del 61%, entre 2018 y marzo de 2022.

⁷ Para más información al respecto consultar la Resolución en este vínculo: <https://www.finagro.com.co/transparencia-acceso-informacion-publica/normativa/resoluciones-cnca/resolucion-no-07-agosto-2021>

⁸ Información de PIB a marzo 2022. El PIB del Sector Agropecuario Ampliado incluye PIB Agropecuario más el PIB Agroindustrial - que considera los CIU: C01, C02 y a las actividades 040 y 041 del grupo C03.

- Se destaca que en este periodo se superó la meta de colocaciones, definida en el Plan Indicativo de Crédito -PIC por la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario –CNCA, para cada una de las vigencias (2018 en 8%, 2019 en 28%, 2020 en 31% y 2021 en 15%).

• Fondo Agropecuario de Garantías -FAG

- Entre 2018 y abril de 2022, el FAG otorgó garantías por \$9,0 billones, que representaron créditos por \$11,9 billones. El 83% del valor de las garantías y el 76% del valor de los créditos, se destinó a pequeños productores.
- 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 Pricing⁹.
- La Iniciativa Finanzas Rurales de USAID invirtió cerca de \$167 millones en dos consultorías para FINAGRO dedicadas a: (i) acelerar el proceso de implementación de pagarés inmateriales en el registro de las operaciones de crédito, y (ii) mejorar el esquema de Pricing del FAG.
- En el 2021 se logró la mayor expedición de garantías en la historia del FAG (303.368 por \$2,9 billones), que garantizaron créditos por \$3,8 billones. Por número y valor de la garantía, los pequeños productores se beneficiaron del 97% y 85%, respectivamente.
- En el 2021, el FAG recuperó 17 mil garantías por \$32 mil millones, una de las recuperaciones más alta en la historia del Fondo.
- Las cooperativas dinamizaron el FAG, con cerca de 8.805 créditos garantizados por valor de \$127 mil millones, frente a 1.507 créditos garantizados, por valor de \$18 mil millones, registrados en el periodo del gobierno anterior.

• Incentivo al Seguro Agropecuario -ISA

- Entre agosto de 2018 y abril de 2022 se contó con la mayor destinación presupuestal de la historia para el Plan Anual de Gestión de Riesgos Agropecuarios -PAGRA, con cerca de \$314 mil millones. Estos recursos permitieron el aseguramiento de 651 mil hectáreas, 8.452 toneladas de pescado y 258.763 animales, todo por un valor asegurado superior a los \$5 billones. Adicionalmente, se elaboraron 5 manuales de referencia para el ajuste de siniestros (maíz, arroz, banano, caña de azúcar

⁹ Para más información al respecto se sugiere consultar el [Informe de Gestión Sostenible de FINAGRO 2019](#) – Sección 3.2.2.

y palma de aceite) y se creó el proyecto de Sistema de Información para la Gestión de Riesgos Agropecuarios - SIGRA.

- El número de beneficiarios del Seguro Agropecuario se incrementó 616% en 3 años, pasando de 3.555 en 2018 a 29.312 en 2020 y 25.465 en 2021.
 - Desde 2018 hasta 2021, la participación de los pequeños productores en la distribución de los recursos del incentivo a la prima del ISA, aumentó 32 puntos porcentuales, pasando del 9% a 41%.
 - En el 2019 se generaron los primeros aseguramientos pecuarios para 3.755 toneladas de pescado y para 26.923 animales (bovino y cerdos).
 - Gracias al desarrollo de los seguros paramétricos, en 2021, se pagaron incentivos a la prima del seguro por \$53 mil millones, que beneficiaron a 25.447 productores agropecuarios (el 94 % de las pólizas se destinaron a pequeños productores) y permitieron asegurar 198 mil hectáreas aproximadamente, 4.697 toneladas de pescado, 33.830 bovinos y porcinos, y 198.000 aves, con un valor asegurado de \$1,77 billones. Es importante resaltar, que en 2021 se registraron las primeras pólizas de camarones y las primeras pólizas de aseguramiento de un proyecto productivo avícola.
 - En 2021 se gestionaron y administraron recursos complementarios/adicionales al ISA del Gobierno Nacional por parte de los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Quindío y Valle del Cauca.
 - Se generó el marco regulatorio necesario para que se crearan tres (3) esquemas de aseguramiento de tipo paramétricos, para el sector agropecuario a través de las aseguradoras Seguros Bolívar, HDI y PROAGRO, permitiendo la consolidación de los seguros paramétricos para el sector agropecuario.
 - Se logró una mayor oferta de seguros agropecuarios, ya que cuatro (4) compañías aseguradoras abrieron sus operaciones para emitir pólizas agropecuarias: Axa Colpatria, HDI, SBS y Cardif.
- **Líneas Especiales de Crédito -LEC**
 - Entre 2018 y 2022, a través de las LEC se entregaron subsidios a la tasa por \$457 mil millones, para apalancar créditos por \$4,7 billones.
 - El mayor número de operaciones con subsidios fueron otorgadas a los pequeños productores, así mismo, el 58% del valor de los subsidios fue entregado a pequeños productores y el 34% a medianos.

- Las LEC permitieron dinamizar el sector agropecuario, dada la Emergencia Sanitaria ocasionada por el Covid-19. En este sentido, durante 2020 la CNCA creó el Plan LEC – Emergencia, producto de lo cual se establecieron dos LEC: El Campo no Para -Emergencia y LEC Forward ante la Emergencia, a través de las cuales se otorgaron \$18.827 millones que permitieron apalancar créditos por \$183.147 millones en 6.318 operaciones.
- En 2021 junto con el Fondo Mujer Emprende, se estructuró la primera Línea Especial de Microcrédito dirigida a la mujer rural, que incorpora un incentivo a la economía del cuidado.
- Entre marzo y mayo de 2022, a través de la Línea Especial de Microcrédito del Fondo Mujer Emprende administrada por FINAGRO, se han colocado un total de 394 operaciones de microcrédito por valor de \$1.036 millones, con un subsidio comprometido a través de tasa de interés de \$153 millones, un Incentivo a las Cuotas de Microcrédito - ICM por valor de \$104 millones y un Incentivo a la Comisión del FAG – ICF de \$41 millones. Los principales departamentos beneficiarios son: Nariño, Antioquia, Boyacá y Cundinamarca.

2. Fortalecimiento Institucional

- El Gobierno Nacional emitió el Decreto Ley 2111 de 2019, a través del cual se formalizó el Grupo Bicentenario, del cual FINAGRO hace parte, junto con 17 entidades del orden nacional. Este grupo tiene como objetivo lograr una mayor eficiencia y efectividad en la prestación del servicio financiero, establecer sinergias entre las Entidades que la conforman, así como implementar mejores prácticas de administración.
- Se dio continuidad al Programa Huella Verde, el cual impulsa iniciativas que promueven el cuidado de los recursos naturales, la eficiencia operacional de los recursos y la mitigación del impacto ambiental.
- Standard & Poor´s ratificó para FINAGRO la calificación de deuda de largo plazo AAA, así como la calificación de deuda a corto plazo de BCR 1+, las cuales corresponden a las mayores calificaciones que pueden ser otorgadas a una entidad financiera.
- Se consolidó el Banco de Proyectos de Plantaciones Forestales Comerciales, a través del cual se atendieron más de 110 proyectos presentados.
- Se obtuvo la autorización del Consejo Directivo del Certificado al Incentivo Forestal CIF, para impulsar un nuevo esquema de generación de bonos de carbono. Este nuevo programa está direccionado a la comercialización

internacional, de acuerdo con la estrategia Carbón Neutro de la Agencia Nacional Minera.

- FINAGRO respondió satisfactoriamente a las demandas tecnológicas surgidas a partir de la Emergencia Sanitaria ocasionada por el Covid-19, lo que le permitió seguir respondiendo al cumplimiento de su misión y a las necesidades de las Partes Interesadas.

Como parte importante del fortalecimiento institucional, FINAGRO promueve la **sostenibilidad**, para lo cual ha implementado las siguientes acciones:

- Se implementó la Política de Responsabilidad Ambiental, la cual fue aprobada por la Junta Directiva el 29 de enero de 2020.
- A través del Fondo Verde del Clima (GCF por sus siglas en inglés), en 2020 se obtuvieron recursos por USD\$377.822, destinados a fortalecer las capacidades de FINAGRO, con miras a obtener la acreditación de la Entidad ante dicho Fondo.
- Se implementó la Política de Género, la cual fue aprobada por la Junta Directiva el 27 de julio de 2021.
- Se implementó la Política de Riesgos Ambientales y Sociales, la cual fue aprobada por la Junta Directiva el 27 de julio de 2021.
- FINAGRO participó en el Programa de Excelencia Ambiental Distrital -PREAD, de la Secretaría Distrital de Ambiente y obtuvo un puntaje muy superior, siendo calificada como una Entidad en la categoría de Excelencia Ambiental.
- El 17 de diciembre de 2021, FINAGRO radicó su aplicación ante el Fondo Verde del Clima, cuyo propósito es que la Entidad se acredite y logre el acceso a recursos que faciliten el desarrollo de proyectos de mitigación y adaptación al cambio climático en el campo colombiano.

2. SECTOR ADMINISTRATIVO Y ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD

El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario -FINAGRO fue creado por la Ley 16 de 1990 (Escritura Pública 383 del 21 de enero de 1991, otorgada en la Notaria 5 del Círculo de Bogotá), es una sociedad de economía mixta del orden nacional, que hace parte del Grupo Bicentenario, organizada como establecimiento de crédito, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, con patrimonio propio y autonomía administrativa, no sometida al régimen de las empresas industriales y comerciales

del estado. FINAGRO no recibe recursos del Presupuesto General de la Nación para su operación.

El objeto de FINAGRO es promover el desarrollo del sector agropecuario y rural, mediante instrumentos financieros y de inversión, a través del redescuento o fondeo global o individual de operaciones que hagan las entidades bancarias, financieras, fiduciarias y cooperativas vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia -SFC o por la Superintendencia de Economía Solidaria, o mediante la celebración de convenios con tales instituciones, en los cuales se podrá pactar que el riesgo sea compartido entre FINAGRO y las entidades que acceden al redescuento. Por otro lado, administra instrumentos como el FAG, ICR, ISA, entre otros, que impactan en el desarrollo de su proyecto productivo, de acuerdo con las normas establecidas para tal efecto por la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario -CNCA.

En virtud del redescuento, FINAGRO entrega recursos a los Intermediarios del sistema financiero, quienes a su vez se encargan de desembolsarlos a las personas que les han solicitado créditos y respecto de las cuales, dichas entidades en su autonomía y en el marco de la legislación aplicable, incluyendo la regulación del crédito agropecuario establecida por la CNCA, decide aprobar la respectiva operación de crédito.

Imagen No. 1 Crédito Agropecuario y Rural

¿Qué es el crédito agropecuario y rural?

Es aquel que se otorga para ser utilizado en el territorio nacional, en los distintos eslabones de las cadenas productivas agropecuarias y rurales, así como en los servicios de apoyo y complementarios relacionados.

¿Cómo se tramita un crédito FINAGRO?



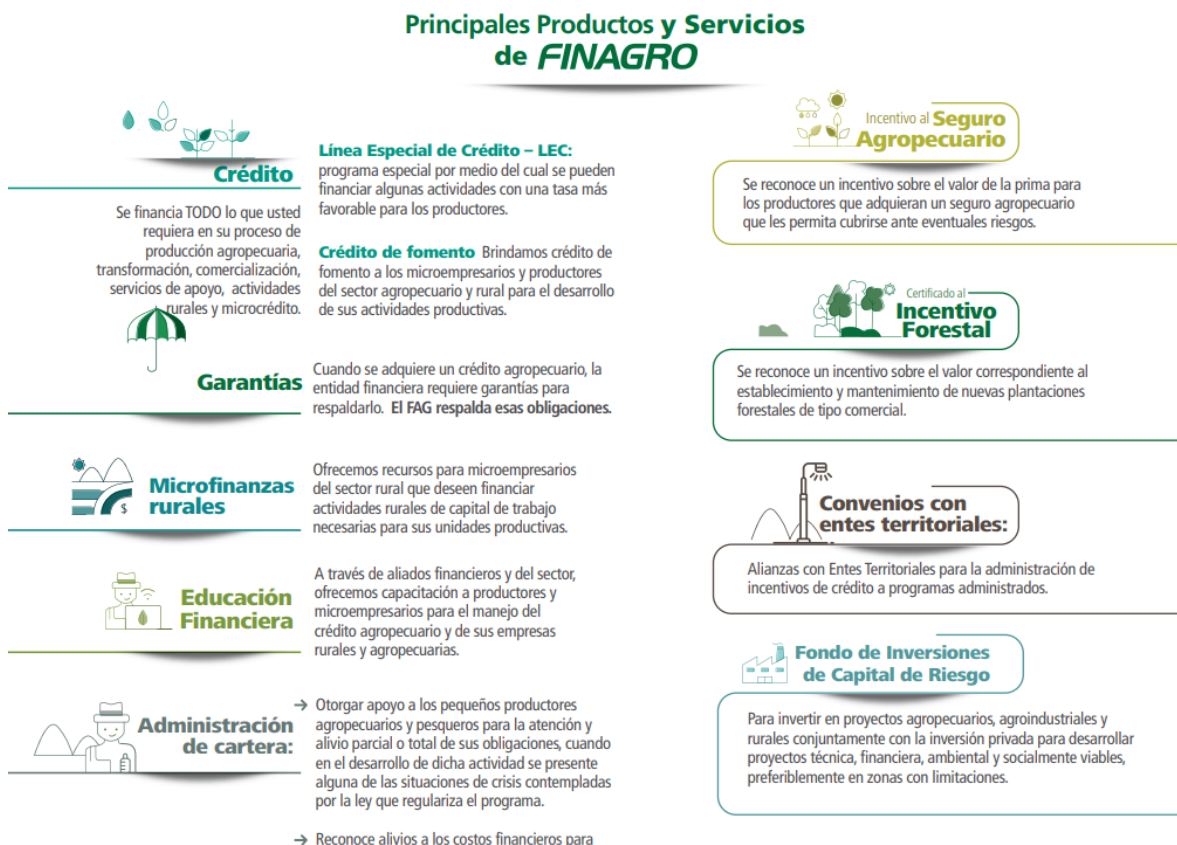
Fuente: FINAGRO

Portafolio de Productos y Servicios

Para atender las necesidades del sector agropecuario y rural, FINAGRO cuenta con un Portafolio de Productos y Servicios que contempla, entre otros, las condiciones financieras, trámites, líneas de crédito, normatividad, incentivos, garantías y programas especiales administrados por la Entidad. Dicho portafolio se puede consultar en la Página Web, en la siguiente ruta: https://www.finagro.com.co/sites/default/files/basic-page/2022-06/Portafolio_De_Servicios_10.pdf

Los principales productos y servicios de la Entidad se relacionan en la imagen a continuación:

Imagen No. 2 Principales Productos y Servicios



Fuente: FINAGRO

En cumplimiento de su objetivo, FINAGRO reformuló su Direccionamiento Estratégico Organizacional, el cual fue aprobado por la Junta Directiva de la Entidad en diciembre de 2019. A través de éste, se perfilaron los objetivos a desarrollar entre el 2019 y el 2022. A continuación se relacionan los principales elementos de dicho direccionamiento:

Misión

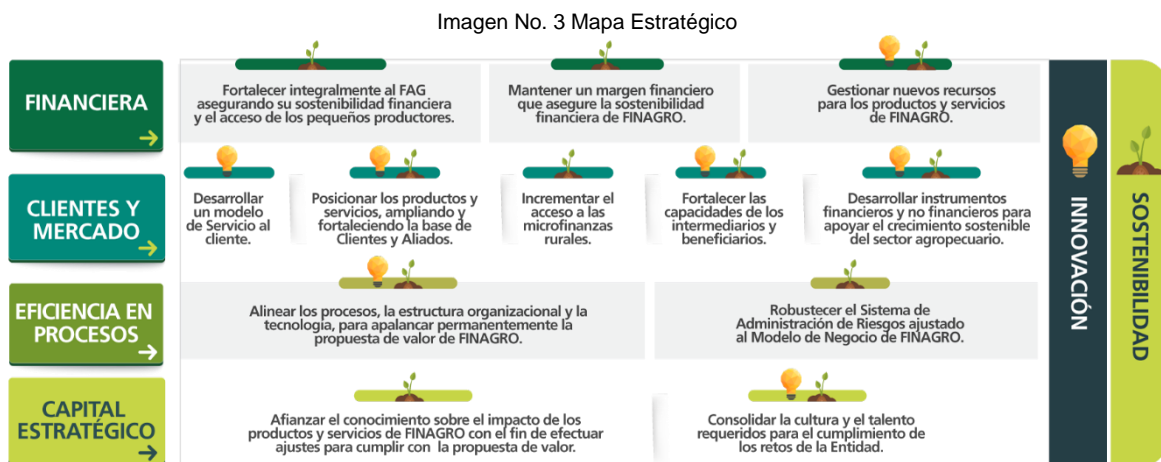
Trabajamos por un campo incluyente, equitativo y sostenible, para generar mejor calidad de vida y bienestar a la población rural colombiana.

Visión

Consolidarnos como la Entidad Financiera de Desarrollo del Sector Agropecuario y Rural Colombiano.

Planeación Estratégica Institucional

En el marco del Plan Estratégico Institucional -PEI 2019-2022 se establecieron doce (12) objetivos estratégicos, con características de sostenibilidad e innovación, para ser desarrollados en cuatro (4) perspectivas: financiera, de clientes y mercado, de eficiencia en procesos y de capital estratégico, las cuales conforman el Mapa Estratégico que se incluye a continuación:



Fuente: FINAGRO

Cabe aclarar, que para la definición de esta planeación estratégica, se tuvieron en cuenta los resultados y lecciones aprendidas de la planeación estratégica que se desarrolló entre el 2016 y el 2018, en la cual se evidenció un cumplimiento total del 98,6%, teniendo en cuenta los siete (7) objetivos que se encontraban planteados. A continuación se incluye el cumplimiento para dicho periodo:

Imagen No. 4 Resultados Estratégicos 2018



Fuente: FINAGRO

El PEI 2019-2022 se encuentra articulado con el Plan Nacional de Desarrollo -PND, en aspectos como: la transformación productiva, la competitividad agropecuaria y agroindustrial y el desarrollo rural, así como en los retos definidos en dicho plan y los establecidos en el Plan Estratégico Sectorial -PES del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR.

Para el seguimiento al PEI 2019-2022, se adoptó la metodología de Balanced Scorecard -BSC, con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos propuestos. Su logro se determina a través del cumplimiento de los indicadores y proyectos que conforman dicho BSC, cuyos resultados del cuatrienio, por cada perspectiva se relacionan a continuación:

Tabla No. 1 Resultados Balanced Scorecard -BSC por Perspectiva

Perspectiva Estratégica	2019	2020	2021	2022 (Corte a abril)
Perspectiva Financiera	118,69%	157,84%	124,70%	141,31%
Perspectiva Clientes y Mercadeo	109,28%	95,88%	107,24%	113,51%
Perspectiva Eficiencia en procesos	50,66%	96,70%	89,70%	90,24%
Perspectiva Capital Estratégico	52,53%	77,32%	88,86%	91,27%

Cumplimiento por debajo de lo esperado

Fuente: FINAGRO

Así mismo, en la Tabla No. 2 se relacionan los resultados obtenidos en el cuatrienio, para cada uno de los objetivos estratégicos:

Tabla No. 2 Resultados Balanced Scorecard -BSC por Objetivos

Objetivo Estratégico	2019	2020	2021	2022 (Corte a abril)	Observaciones
Fortalecer integralmente al FAG asegurando su sostenibilidad financiera	152,90%	160,44%	122,93%	143,11%	
Mantener un margen financiero que asegure la sostenibilidad financiera de FINAGRO	112,13%	135,93%	111,91%	138,93%	
Gestionar nuevos recursos para los productos y servicios de FINAGRO	60,51%	196,46%	147,43%	N/A	Los dos indicadores que conforman este objetivo son de reporte semestral, por lo cual no hay reporte para 2022
Desarrollar un modelo de Servicio al cliente	69,77%	65,44%	100,33%	101,33%	
Posicionar los productos y servicios, ampliando y fortaleciendo la base de Clientes y Aliados	102,43%	115,31%	105,07%	121,83%	
Incrementar el acceso a microfinanzas rurales	104,76%	66,52%	79,73%	58,82%	Este resultado es con corte a marzo, ya que el único indicador asociado a este objetivo tiene reporte trimestral
Fortalecer las capacidades de los intermediarios y beneficiarios	300,00%	116,67%	147,97%	99,56%	
Desarrollar instrumentos financieros y no financieros para apoyar el crecimiento sostenible del sector agropecuario	50,00%	88,69%	99,67%	100,00%	
Alinear los procesos, la estructura organizacional y la tecnología, para apalancar permanentemente la propuesta de valor de FINAGRO	50,99%	97,09%	86,44%	88,72%	
Robustecer el Sistema de Administración de Riesgos ajustado al Modelo de Negocio de FINAGRO	50,00%	95,56%	99,50%	94,03%	
Afianzar el conocimiento sobre el impacto de los productos y servicios de FINAGRO con el fin de efectuar ajustes para cumplir con la propuesta de valor	60,15%	98,75%	94,96%	91,25%	
Consolidar la cultura y el talento requeridos para el cumplimiento de los retos de la Entidad	30,00%	45,18%	80,74%	91,36%	

Cumplimiento por debajo de lo esperado

Fuente: FINAGRO

En la *Perspectiva Financiera* en términos generales, se han cumplido los objetivos trazados, tales como, mantener el margen financiero y los ingresos recibidos por la administración de programas, fortalecer financieramente al FAG, manteniendo la capacidad disponible para expedir garantías y movilizándolo crédito a través de Intermediarios Financieros Privados con el uso del FAG, además, se han logrado obtener quince (15) nuevas fuentes de recursos diferentes a los tradicionales. No obstante, se debe señalar que en el indicador de rentabilidad del portafolio con relación a la cantidad de riesgo que se ha tomado en las inversiones, tuvo un resultado por debajo de la meta establecida para la vigencia 2021, sin embargo, se

tomaron lo correctivos del caso y en lo corrido del 2022, el indicador ha presentado un desempeño satisfactorio.

El comportamiento de la rentabilidad se dio por el incremento registrado en el mercado en las tasas de interés, producto del aumento en la tasa de intervención del Banco de la República, fenómeno que incrementa la volatilidad y por ende la desvalorización de los títulos constituidos en el portafolio. Dicha situación se debió principalmente a las perturbaciones asociadas a los probables movimientos de la inflación y las tasas de valoración, afectando principalmente la parte corta de la curva para deuda privada y pública y no solo afectó la rentabilidad del portafolio de Finagro, sino que también la rentabilidad de los portafolios en el mercado.

En cumplimiento de los objetivos asociados a esta perspectiva se finalizó el proyecto de Cambio en Tasa IBR.

Sobre la Perspectiva de Clientes y Mercado, se destaca en general un nivel satisfactorio en el cumplimiento de los objetivos asociados, resaltando el logro de la meta del total de colocaciones del 2021 con \$27,46 billones, para un cumplimiento del 115,02%, lo cual refleja un crecimiento del 42,7% con respecto al año 2019, con una variación de \$8,2 billones. Con el fin de realizar un seguimiento más específico a las metas del Plan Indicativo de Crédito, se establecieron para el año 2022, nuevos indicadores, que permiten medir las colocaciones por segmentos como: normalización, producción de alimentos agrícolas, mujeres, municipios PDET, entre otros, los cuales evidencian con corte a abril de 2022, un cumplimiento satisfactorio de las metas planteadas. Así mismo, se ha venido realizando la transferencia de la Metodología de Educación Financiera, la cual ha sido entregada a treinta y tres (33) entidades, entre el 2019 y abril de 2022.

Se han presentado desviaciones en el cumplimiento de las metas de indicadores de Nuevos Intermediarios Financieros y Número de Beneficiarios de Microfinanzas, sobre los cuales se vienen implementando los correctivos del caso.

En cumplimiento de los objetivos asociados a esta perspectiva, se finalizaron los proyectos de Fortalecimiento de la Actuación Comercial del FAG con IF, Línea para la Financiación de Fuentes de Energía no Convencionales, Fondo de Inversión Colectiva, Inversión Socio Gestor y Crowdfunding.

Para la Perspectiva de Eficiencia en Procesos se han obtenido buenos resultados, los cuales se soportan en parte, por la finalización de los proyectos de Implementación del Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001), Gobierno de Datos, Riesgo de Garantías SARG, Metodología Riesgo de Microfinanzas FMR y Metodología de Riesgos para no Vigiladas con Redescuento. Para los años 2020 y 2021, se presentó desviación en el cumplimiento de la meta del indicador de Eficiencia Operacional, situación que se dio debido a que el margen financiero en valor absoluto disminuyó, producto de la reducción de las tasas de interés del mercado. Si bien, para el 2022 este indicador sigue presentando condición crítica,

ha mejorado considerablemente, pasando de un cumplimiento del 49,37% en 2021 al 75,26%, en lo corrido de 2022.

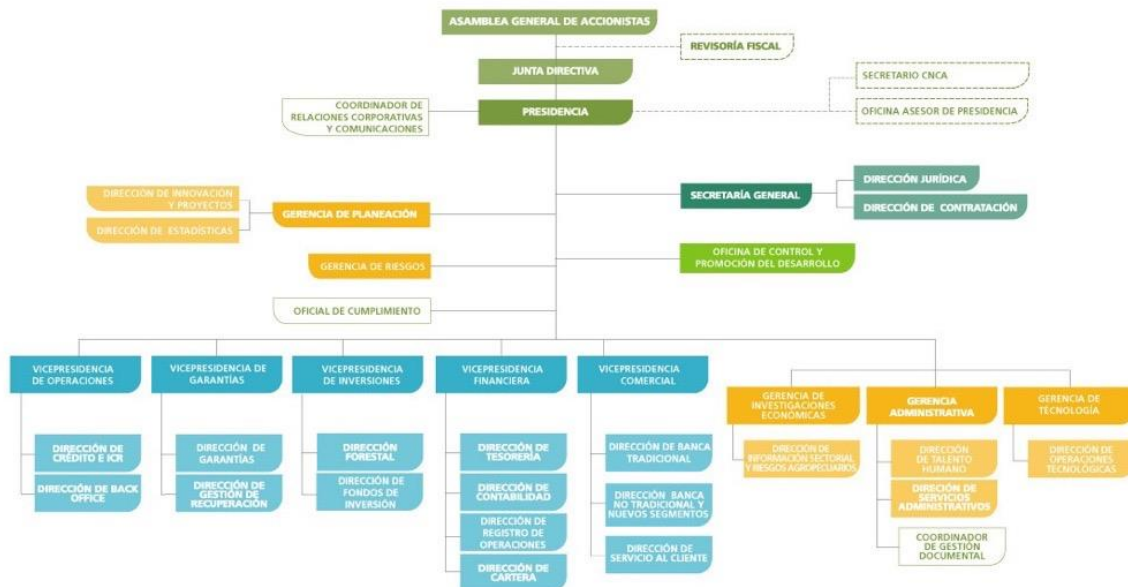
Para terminar, en la *Perspectiva de Capital Estratégico*, el cumplimiento ha venido mejorando, pasando del 52,53% en 2019 al 91,27% en lo corrido de 2022, esto como resultado de la ejecución de los proyectos de Diseño e Implementación de la Metodología para Medición de Impacto, GeoAgro, Modificación Tipos de Productor y Sistema de Evaluación de Desempeño y la finalización del proyecto del Fortalecimiento de la Bodega de Datos. Así mismo, se presentó desviación en el cumplimiento de las metas de los indicadores de Nivel de Cultura Obtenido, para el cual, si bien no se alcanzó la meta establecida, se logró un avance en todas las dimensiones (es preciso mencionar que estos cambios normalmente se dan de manera paulatina y requieren de grandes esfuerzos por parte de todos los miembros de la Entidad) y Competencias Organizacionales, dado que en la evaluación fue necesario realizar un cambio en la metodología, con respecto a la utilizada en mediciones anteriores.

El resultado detallado de los indicadores y proyectos que conforman el BSC, se encuentra en el Anexo 1 BSC 2019-2022.

Estructura Organizacional

Para soportar el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la Entidad, FINAGRO cuenta con una Estructura Organizacional, conformada por la Presidencia, el Staff y sus áreas de apoyo. Dicha estructura se incluye a continuación:

Imagen No. 5 Estructura Organizacional



Fuente: FINAGRO

Entre el 2018 y mayo de 2022 se presentaron tres (3) cambios relevantes en la estructura organizacional, lo anterior, con el fin de fortalecer la gestión de los procesos de la Entidad. Cabe resaltar que dichos cambios se hicieron a costo cero (0), a través de movimientos estratégicos de personal de la planta vigente. Estos cambios fueron:

- Se fortaleció el equipo a cargo de la Presidencia para los Procesos de Gestión de Comunicaciones (Coordinador de Relaciones Corporativas y Comunicaciones) y Administración de Riesgos -LA/FT (Oficial de Cumplimiento).
- Se fortaleció la Vicepresidencia Comercial, con el fin de mejorar la oportunidad y eficacia de los programas de divulgación y mercadeo del Portafolio de Productos y Servicios de FINAGRO, así como, el asesoramiento a las Partes Interesadas a través de las nuevas Direcciones de Servicio al Cliente, Banca Tradicional y Banca No Tradicional y Nuevos Segmentos.
- Se creó la Gerencia de Investigaciones Económicas, con el fin de generar conocimiento especializado de los instrumentos de financiación del sector agropecuario y rural para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Sistema Integrado de Gestión -SIG

FINAGRO implementó en el año 2008 su Sistema Integrado de Gestión – SIG, el cual permite articular una serie de elementos organizacionales entre sí (Direccionamiento Estratégico, la Planeación Estratégica Institucional, los procesos, la estructura y la tecnología), con el fin de garantizar el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la Entidad.



Fuente: FINAGRO

Es de resaltar, que fruto de la madurez del SIG, se han obtenido los certificados de cumplimiento de requisitos para la gestión de calidad (ISO 9001), gestión ambiental (ISO 14001), empresa familiarmente responsable (efr) y próximamente gestión de la salud y seguridad en el trabajo (45001).

La conformación del SIG se encuentra detallada en el documento MCO-DOC-001 Manual del Sistema Integrado de Gestión -SIG-MECI (Anexo 2). Así mismo, el SIG cuenta con una estructura documental que permite controlar el qué hacer de los diferentes procesos desde la información general hasta la información particular. El ordenamiento de la documentación comprende tres (3) niveles, el primero relacionado con los documentos de orden regulatorio o de orientación (direccionamiento), el segundo con los documentos descriptivos y/o de ejecución y el tercero con los documentos de registro y control, todos asociados a la operación de FINAGRO.

Imagen No. 7 Pirámide Documental



Fuente: FINAGRO

Los documentos del SIG se administran y controlan a través de un aplicativo denominado ISODOC, el cual permite gestionar, conservar y garantizar la trazabilidad de los mismos, los cuales están disponibles para los colaboradores de la Entidad, con diferentes permisos de uso y/o consulta, de acuerdo con el rol y en cumplimiento de las Políticas de Seguridad de la Información y Ciberseguridad con que cuenta la Entidad.

3. NORMATIVIDAD QUE LE APLICA

Como se mencionó en el punto anterior, FINAGRO fue creado por medio del Artículo 7º de la Ley 16 de 1990, de acuerdo con dicha ley y con el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero -EOSF, FINAGRO es un establecimiento de crédito de segundo piso, es decir que su rol en el Sistema Nacional de Crédito Agropecuario -SNCA no es el otorgamiento de créditos de manera directa a los productores, sino a través de

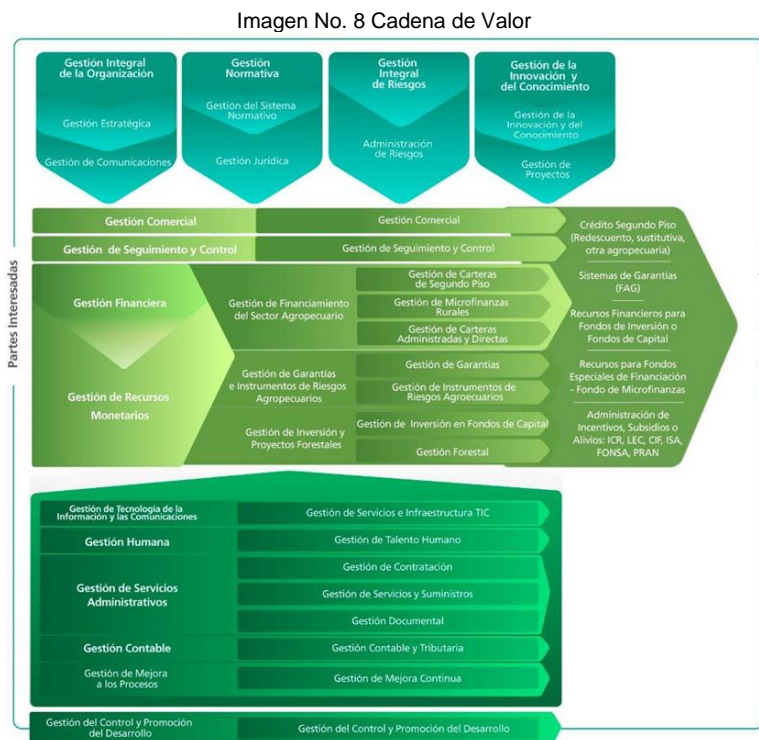
operaciones de redescuento con otros establecimientos de crédito, de modo tal que su relación jurídica directa, es con el Intermediario Financiero y no con el beneficiario del crédito.

Por otra parte, en los casos en los cuales FINAGRO cumple funciones de administración de recursos destinados a incentivos o subsidios (para la disposición y gestión de los mismos), las condiciones son definidas por la CNCA y por el MADR, según la asignación que este último efectúe.

FINAGRO como sociedad de economía mixta de tipo Anónima y como entidad financiera vigilada por la SFC, se rige por sus propios Estatutos y Reglamentos, por el EOSF, por las normas expedidas por la SFC, las leyes civiles y comerciales y demás normas del derecho público y privado que le sean aplicables. Algunas de estas se encuentran relacionadas en el Normograma de la Entidad, el cual se adjunta este documento (Anexo 3).

4. REGLAMENTOS, MANUALES DE ORGANIZACIÓN, DE PROCEDIMIENTOS

El SIG se soporta en la Cadena de Valor (Imagen No. 8), la cual está conformada por 25 procesos, de los cuales siete (7) son estratégicos, diez (10) son misionales, siete (7) son de apoyo y uno (1) es de evaluación independiente.



Fuente: FINAGRO

El detalle de la Cadena de Valor se encuentra en el documento MCO-DOC-001 Manual del Sistema Integrado de Gestión -SIG-MECI (Anexo 2).

Los documentos que conforman los procesos que hacen parte de la Cadena de Valor (908 documentos) se agrupan por tipos documentales, de acuerdo con la relación que aparece a continuación:

Tabla No. 3 Tipos Documentales

Tipo Documental	Total
Caracterización de Proceso	25
Diccionario de Datos	4
Documento (Manuales, Políticas y Reglamentos)	108
Documento Transitorio (Emergencia Sanitaria Covid-19)	14
Ficha Técnica de Datos Maestros	1
Formato	189
Instructivos y Protocolos	71
Inventario de Activos de Información	25
Manual de Usuario	34
Matriz de Cumplimiento	1
Perfil de Cargo	216
Procedimiento	177
Reglas de Negocio	5
Tabla de Retención Documental	35
Tablas de Valoración Documental	3

Fuente: FINAGRO

La información contenida en cada tipo documental se encuentra detallada en el Listado Maestro de Documentos del SIG, el cual se anexa a este documento (Anexo 4).

5. COMPROMISOS CON EL GOBIERNO NACIONAL Y POLÍTICAS DE LARGO PLAZO

5.1. Plan Nacional de Desarrollo -PND

Si Bien Finagro, no tiene indicadores bajo su directa responsabilidad en el Plan Nacional de Desarrollo, si debe gestionar el cumplimiento de los indicadores: Hectáreas con Seguro Agropecuario, Operaciones de Crédito en Actividades no Agropecuarias de FINAGRO y Participación de Mujeres Rurales Dentro de las Operaciones de Crédito Agropecuario y Rural, los cuales han tenido resultados satisfactorios en el cuatrienio, como se observa en la hoja "Planes" Anexo 1 BSC 2019-2022. Realizando una medición del cumplimiento de los compromisos de Finagro frente al PND, se obtienen los siguientes resultados para el cuatrienio:

Tabla No. 4 Resultados PND

Plan	2019	2020	2021	2022 (Corte a abril)
Plan Nacional de Desarrollo - PND	209,88%	188,49%	128,89%	99,45%

Fuente: FINAGRO

La disminución en el cumplimiento para la vigencia 2022, está relacionada con el resultado del indicador de Hectáreas con Seguro Agropecuario, teniendo en cuenta que en los primeros meses del año, este indicador siempre muestra bajos resultados, debido al comportamiento del instrumento, ya que la dinámica de los registros de incentivo no es homogénea a nivel mensual y tiene un rezago frente al aseguramiento real, pues las aseguradoras deben recaudar la parte no subsidiada de la prima antes de poder realizar el cobro del incentivo.

5.2. Plan Marco de Implementación - PMI

En el Plan Marco de Implementación de los Acuerdo de Paz, Finagro tiene seis indicadores bajo su responsabilidad, dos (2) de los cuales están asociados al capítulo de género, por lo que se les realiza seguimiento constante desde la Consejería Presidencial para la Estabilización y Consolidación. Realizando una medición del cumplimiento de los compromisos de Finagro frente al PMI, se obtienen los siguientes resultados para el cuatrienio:

Tabla No. 5 Resultados PMI

Plan	2019	2020	2021	2022 (Corte a abril)	Observaciones
Plan Marco de Implementación - PMI	160,13%	222,41%	289,06%	307,96%	El resultado de 2022 es con corte a marzo, ya que los indicadores del PMI son de reporte trimestral

Fuente: FINAGRO

Los seis indicadores del PMI han tenido un cumplimiento satisfactorio en el cuatrienio, como se observa en la [Anexo 1 BSC 2019-2022](#). Vale la pena mencionar, que si bien los indicadores A.455P % de Hectáreas con Seguro de Cosecha Subsidiado para la Producción de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria en Municipios PDET y A.G.5 Porcentaje de Mujeres que Acceden a Líneas de Crédito Especial para la Compra de Tierras, presentan incumplimiento para el primer trimestre del año, esto es normal debido al comportamiento de los instrumentos (mayor detalle en la [Anexo 1 BSC 2019-2022](#)), sin embargo, en lo corrido del año se seguirán gestionando desde Finagro las diferentes actividades establecidas, para apoyar el cumplimiento de estos compromisos.

5.3. Plan Estratégico Sectorial (MADR)

Frente al Plan Estratégico Sectorial (MADR), Finagro tiene seis (6) compromisos específicos, los cuales se han venido cumpliendo satisfactoriamente en el cuatrienio, como se observa en la [Anexo 1 BSC 2019-2022](#). Es importante mencionar, que, de los seis compromisos, actualmente no se realiza seguimiento del indicador de *Porcentaje de Cobertura de Medición de Impacto*, teniendo en cuenta que la definición y medición de este indicador, depende del resultado del *Proyecto Diseño e Implementación de la Metodología de Medición de Impacto*, el cual se está desarrollando por parte de la Entidad. Realizando una medición del

cumplimiento de los compromisos de Finagro frente al Plan Estratégico Sectorial, se obtienen los siguientes resultados para el cuatrienio:

Tabla No. 6 Resultados PES (MADR)

Plan	2019	2020	2021	2022 (Corte a abril)
Plan Estratégico Sectorial (MADR)	192,69%	184,49%	158,63%	106,11%

Fuente: FINAGRO

La disminución en el cumplimiento para la vigencia 2022, está relacionada principalmente con el resultado del indicador de Hectáreas con Seguro Agropecuario, teniendo en cuenta que en los primeros meses del año, este indicador siempre muestra bajos resultados, debido al comportamiento del instrumento, ya que la dinámica de los registros de incentivo no es homogénea a nivel mensual y tiene un rezago frente al aseguramiento real, pues las aseguradoras deben recaudar la parte no subsidiada de la prima antes de poder realizar el cobro del incentivo.

5.4. Plan Estratégico Sectorial, Ministerio de Hacienda y Crédito Público - MHCP

Frente al Plan Estratégico Sectorial (MHCP), en el cual intervienen las Entidades adscritas a dicho Ministerio, Finagro como Entidad del Grupo Bicentenario participa activamente en las seis (6) iniciativas estratégicas que se relacionan a continuación:

- Fortalecer la implementación de la política del **Talento Humano**.
- Fortalecer la implementación de la política de **Gestión de Conocimiento e Innovación**.
- Desarrollar mecanismos para un adecuado ejercicio de **Defensa Jurídica**.
- Promover el seguimiento y mejora continua de las acciones que se realizan para fortalecer las **relaciones con los Grupos de Valor**.
- Contribuir a la obtención de niveles de excelencia en el ejercicio de la **Función Disciplinaria**.
- Fortalecer la **Gestión Documental** en las entidades del Sector Hacienda.

En cumplimiento de lo anterior, FINAGRO ha participado alrededor de 36 mesas sectoriales, las cuales se realizaron en lo corrido de los años 2021 y 2022. El detalle de los temas trabajados se encuentra en el Anexo 5 Consolidado Participación Mesas Sectoriales MHCP.

5.5. Políticas de Mediano y Largo Plazo

Finagro ha venido gestionando el desarrollo de las acciones establecidas en los documentos CONPES, registradas directamente bajo su responsabilidad y ha llevado a cabo el seguimiento y reporte oportuno de dichos compromisos. Así mismo, para los compromisos en los cuales registra como corresponsable, se han

llevado a cabo las acciones de su competencia y se han reportado los respectivos avances al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (responsable directo).

Las acciones a cargo de Finagro, su estado y respectivo seguimiento se detallan en el Anexo 6 Acciones CONPES.

6. EJECUCIONES PRESUPUESTALES Y SITUACIÓN DE LOS RECURSOS:

En materia presupuestal, FINAGRO aplica las normas sobre la elaboración, conformación y aprobación, establecidas en la Resolución 2416 de 1997 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, dado que como se mencionó anteriormente, la Entidad es definida como una sociedad de economía mixta del orden nacional, organizada como establecimiento de crédito, por tanto, no hace parte del presupuesto general de la nación.

El presupuesto de ingresos contiene las entradas de recursos operacionales y no operacionales, soportado en la proyección del estado de resultados en cada vigencia y es presentado y aprobado por la Junta Directiva.

En orden de importancia, los ingresos que genera la Entidad son producto de la cartera de redescuento, en segunda instancia se encuentran los rendimientos financieros de los excedentes de liquidez administrados por la tesorería, constituidos en portafolio y cuentas de ahorro y en tercera medida, están los ingresos recaudados a través de la administración de programas y otros, que en su mayoría son del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Tabla No. 7 Ingresos 2018

Ingresos			
Concepto del Ingreso	Valor Presupuestado (Millones de pesos)	Valor Recaudado (Millones de pesos)	Porcentaje de Recaudado
VIGENCIA FISCAL 2018			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios	\$ 498.113	\$ 442.018	88,7%
Otras fuentes de recurso			

Fuente: FINAGRO

Para la vigencia 2018 se estimaron ingresos por \$498.113 millones (m), de los cuales se obtuvieron \$442.018 m, para una ejecución del 88,7%. Los intereses de cartera presentaron mayor participación dentro de los ingresos totales con el 72%, para un cumplimiento del 76% sobre el presupuesto (se estimaron en \$423.279 m y se recaudaron \$319.442 m). Por su parte, el margen de tesorería se proyectó en \$76.334 y su ejecución fue de \$109.109 m, mostrando un cumplimiento del 143% (estos ingresos tuvieron una participación del 25% sobre los ingresos totales generados en 2018).

Tabla No. 8 Ingresos 2019

Ingresos			
Concepto del Ingreso	Valor Presupuestado (Millones de pesos)	Valor Recaudado (Millones de pesos)	Porcentaje de Recaudado
VIGENCIA FISCAL 2019			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios	\$ 418.768	\$ 394.646	94,2%
Otras fuentes de recurso			

Fuente: FINAGRO

Para la vigencia 2019 se estimaron ingresos por \$418.768 millones (m), de los cuales se obtuvieron \$394.646 m, para una ejecución del 94,2%. Los intereses de cartera presentaron la mayor participación dentro de los ingresos totales con el 68%, para un cumplimiento del 87% sobre el presupuesto (se estimaron en \$308.998 m y se recaudaron \$269.880 m). Por su parte, el margen de tesorería se proyectó en \$103.830 y su ejecución fue de \$108.375 m, mostrando un cumplimiento del 104% (estos ingresos tuvieron una participación del 27% sobre los ingresos totales generados en 2019).

Tabla No. 9 Ingresos 2020

Ingresos			
Concepto del Ingreso	Valor Presupuestado (Millones de pesos)	Valor Recaudado (Millones de pesos)	Porcentaje de Recaudado
VIGENCIA FISCAL 2020			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios	\$ 396.697	\$ 342.361	86,3%
Otras fuentes de recurso			

Fuente: FINAGRO

Para la vigencia 2020 se estimaron ingresos por \$396.697 millones (m), de los cuales se obtuvieron \$342.361 m, para una ejecución del 86,3%. Los intereses de cartera presentaron la mayor participación dentro de los ingresos totales con el 70%, para un cumplimiento del 90% sobre el presupuesto (se estimaron en \$266.334 m y se recaudaron \$239.750 m). Por su parte, el margen de tesorería se proyectó en \$114.692 y su ejecución fue de \$87.645 m, mostrando un cumplimiento del 76% (estos ingresos tuvieron una participación del 26% sobre los ingresos totales generados en 2020).

Tabla No. 10 Ingresos 2021

Ingresos			
Concepto del Ingreso	Valor Presupuestado (Millones de pesos)	Valor Recaudado (Millones de pesos)	Porcentaje de Recaudado
VIGENCIA FISCAL 2021			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios	\$ 173.532	\$ 194.513	112%

Otras fuentes de recurso			
--------------------------	--	--	--

Fuente: FINAGRO

Para la vigencia 2021 se estimaron ingresos por \$173.532 millones (m), de los cuales se obtuvieron \$194.513 m, para una ejecución del 112%. Los intereses de cartera presentaron la mayor participación dentro de los ingresos totales con el 62%, para un cumplimiento del 102,3% sobre el presupuesto (se estimaron en \$118.313 m y se recaudaron \$121.070 m). Por su parte, el margen de tesorería se proyectó en \$40.561 y su ejecución fue de \$53.145 m, mostrando un cumplimiento del 131% (estos ingresos tuvieron una participación del 27% sobre los ingresos totales generados en 2021).

Tabla No. 11 Ingresos 2022

Ingresos			
Concepto del Ingreso	Valor Presupuestado	Valor Recaudado	Porcentaje de Recaudado
	(Millones de pesos)	(Millones de pesos)	
Abril de 2022			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios	\$ 90.916	\$ 126.887	139,6%
Otras fuentes de recurso			

Fuente: FINAGRO

Con corte a abril de 2022 se estimaron ingresos por \$90.916 millones (m) de los cuales se obtuvieron \$126.887 m, para una ejecución del 139,6%. Los intereses de cartera presentaron la mayor participación dentro de los ingresos totales con el 68%, para un cumplimiento del 139% sobre el presupuesto (se estimaron en \$61.784 m y se recaudaron \$85.649 m). Por su parte, el margen de tesorería se proyectó en \$24.594 y su ejecución fue de \$36.357 m, mostrando un cumplimiento del 148% (estos ingresos tuvieron una participación del 29% sobre los ingresos totales generados a abril de 2022).

Valores Presupuestados y Ejecución

El presupuesto de gastos e inversión de FINAGRO comprende los gastos de funcionamiento, los cuales se componen de gastos de personal y gastos administrativos. En una segunda sección se establecen las erogaciones destinadas a inversión, en las cuales se registran las compras de activos diferidos y activos fijos y en una tercera sección, se apropian los recursos para el pago de impuestos.

Tabla No. 12 Gastos 2018

Gastos			
Concepto del Gasto	Valor Presupuestado	Valor Comprometido	Porcentaje de ejecución o pago
	(Millones de pesos)	(Millones de pesos)	
VIGENCIA FISCAL 2018			
Funcionamiento	\$ 65.503	\$ 58.033	88,6%

Gastos			
Concepto del Gasto	Valor Presupuestado	Valor Comprometido	Porcentaje de ejecución o pago
	(Millones de pesos)	(Millones de pesos)	
Inversión	\$ 1.534	\$ 886	57,8%
Otros Conceptos	\$ 4.792	\$ 4.791	100,0%

Fuente: FINAGRO

El presupuesto de 2018 presentó una ejecución total del 89%, en buena medida por el desempeño de los gastos funcionamiento, considerando que cerraron en el 88,6% del avance programado. En este segmento, se resalta el comportamiento de los rubros que conforman los gastos de personal (96% de ejecución) y los contratos de servicios y las primas de seguros (en promedio su ejecución fue del 95%).

En Otros Conceptos se clasifica entre otros, el impuesto GMF (Gravamen a los Movimientos Financieros) asumido por la Entidad principalmente en su operación de fondeo a través de títulos TDAs y que en 2018 presentó un avance del 100%.

Con respecto a la inversión, se evidencia una ejecución del 57,8%, debido principalmente a que las adquisiciones de activos diferidos como licencias de software y proyectos de reforestación tuvieron avances del 41% y 58%, respectivamente.

Tabla No. 13 Gastos 2019

Gastos			
Concepto del Gasto	Valor Presupuestado	Valor Comprometido	Porcentaje de ejecución o pago
	(Millones de pesos)	(Millones de pesos)	
VIGENCIA FISCAL 2019			
Funcionamiento	\$ 67.567	\$ 58.860	87,1%
Inversión	\$ 1.420	\$ 892	62,9%
Otros Conceptos	\$ 5.309	\$ 5.308	100,0%

Fuente: FINAGRO

El presupuesto de 2019 presentó una ejecución total del 88%, en buena medida por el desempeño de los gastos funcionamiento, considerando que cerraron en el 87,1% del avance programado. En este segmento, se resalta el comportamiento de los rubros que lo conforman, tales como: los gastos de personal con el 94% de ejecución, los gastos administrativos con el 87% y los contratos de servicios con el 97%.

En Otros Conceptos el GMF presentó una ejecución presupuestal del 100%, mientras que para el concepto de inversión, se evidencia una ejecución del 62,9%, debido principalmente a que las adquisiciones de activos diferidos como licencias de software y proyectos de reforestación tuvieron avances del 61% y 62%, respectivamente.

Tabla No. 14 Gastos 2020

Gastos			
Concepto del Gasto	Valor Presupuestado	Valor Comprometido	Porcentaje de ejecución o pago
	(Millones de pesos)	(Millones de pesos)	
VIGENCIA FISCAL 2020			
Funcionamiento	\$ 65.372	\$ 57.200	87,5%
Inversión	\$ 3.088	\$ 1.622	52,5%
Otros Conceptos	\$ 11.502	\$ 11.502	100,0%

Fuente: FINAGRO

El presupuesto de 2020 presentó una ejecución total del 88%, en buena medida por el desempeño de los gastos funcionamiento, considerando que cerraron en el 87,5% de avance programado. En este segmento, se resalta el comportamiento de los rubros que lo conforman, tales como: los gastos de personal con el 96% de ejecución, las contribuciones con el 97% y los contratos de servicios con el 95%.

En Otros Conceptos para el año 2020 se clasifican los impuestos asumidos por la Entidad en su operación (GMF, ICA, entre otros), los cuales presentaron un avance del 100%.

Con respecto a la inversión, se evidencia una ejecución del 52,5%, debido principalmente a que las adquisiciones de activos diferidos como licencias de software y proyectos de reforestación tuvieron avances del 59% y 41%, respectivamente.

Tabla No. 15 Gastos 2021

Gastos			
Concepto del Gasto	Valor Presupuestado	Valor Comprometido	Porcentaje de ejecución o pago
	(Millones de pesos)	(Millones de pesos)	
VIGENCIA FISCAL 2021			
Funcionamiento	\$ 65.183	\$ 61.395	94,2%
Inversión	\$ 1.312	\$ 841	64,1%
Otros Conceptos	\$ 7.084	\$ 7.084	100,0%

Fuente: FINAGRO

El presupuesto de 2021 presentó una ejecución total del 94%, en buena medida por el desempeño de los gastos funcionamiento, considerando que cerraron en el 94,2% de avance programado. En este segmento, se resalta el comportamiento de los rubros que conforman los gastos de personal con el 98% de ejecución, los contratos de servicios con el 98% y las primas de seguros con el 93%.

En Otros Conceptos para el año 2021 se clasifican los impuestos asumidos por la Entidad en su operación (GMF, ICA, entre otros), los cuales presentaron un avance de 100%.

Con respecto a la inversión, se evidencia una ejecución del 64,1%, debido principalmente a que las adquisiciones de activos diferidos como licencias de software y proyectos de reforestación tuvieron avances del 44% y 78%, respectivamente.

Tabla No. 16 Gastos 2022

Gastos			
Concepto del Gasto	Valor Presupuestado	Valor Comprometido	Porcentaje de ejecución o pago
	(Millones de pesos)	(Millones de pesos)	
Abril de 2022			
Funcionamiento	\$ 22.074	\$ 19.089	86,5%
Inversión	\$ 864	\$ 69	8,0%
Otros Conceptos	\$ 4.570	\$ 3.686	80,7%

Fuente: FINAGRO

A abril de 2022 (información de corte disponible más reciente utilizada en la elaboración de este informe), se presenta una ejecución total del 83%, en buena medida por el desempeño de los gastos funcionamiento, considerando que cierran en el 86,5% de avance programado. En este segmento, se resalta el comportamiento de los rubros que conforman los gastos de personal con el 97% de ejecución.

En Otros Conceptos para el año 2022 se clasifican los impuestos asumidos por la Entidad en su operación (GMF, ICA, entre otros), los cuales presentaron un avance del 80,7%.

Con respecto a la inversión, se evidencia una ejecución del 8%, en línea con lo mostrado en los rubros que conforman el activo diferido, tales como: proyectos de reforestación y créditos a empleados con un avance del 15% y 71%, respectivamente.

Nota: Con respecto a la aprobación de vigencias futuras, reservas presupuestales y cuentas por pagar, FINAGRO no aplica en esta materia lo definido en el Decreto 111 de 1996, ya que la Entidad no hace parte del Presupuesto General de la Nación.

6.1. Recursos Financieros

Estado de Situación Financiera

Tabla No. 17 Situación Financiera 2018

CONCEPTO	VALOR
	(en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2018	
Activo total	10,561,443
· Corriente	2,221,901
· No corriente	8,339,542
Pasivo total	9,501,027

CONCEPTO	VALOR
	(en millones de pesos)
· Corriente	9,500,733
· No corriente	294
Patrimonio	1,060,416

Fuente: FINAGRO

Tabla No. 18 Situación Financiera 2019

CONCEPTO	VALOR
	(en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2019	
Activo total	10,921,175
· Corriente	2,229,787
· No corriente	8,691,388
Pasivo total	9,856,614
· Corriente	9,856,258
· No corriente	356
Patrimonio	1,064,561

Fuente: FINAGRO

Tabla No. 19 Situación Financiera 2020

CONCEPTO	VALOR
	(en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2020	
Activo total	12,553,560
· Corriente	2,077,051
· No corriente	10,476,509
Pasivo total	11,472,026
· Corriente	11,471,602
· No corriente	424
Patrimonio	1,081,534

Fuente: FINAGRO

Tabla No. 20 Situación Financiera 2021

CONCEPTO	VALOR
	(en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2021	
Activo total	13,860,227
· Corriente	1,970,290
· No corriente	11,889,937
Pasivo total	12,792,437
· Corriente	12,792,032
· No corriente	405
Patrimonio	1,067,790

Fuente: FINAGRO

Tabla No. 21 Situación Financiera 2022

CONCEPTO	VALOR
	(en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2022 (1)	
Activo total	14,778,107
· Corriente	2,955,621
· No corriente	11,822,486
Pasivo total	13,714,663
· Corriente	13,714,205
· No corriente	458
Patrimonio	1,063,444

(1) A corte de 30 de abril de 2022

Fuente: FINAGRO

ESTADO DE RESULTADOS

Tabla No. 22 Estado de Resultados 2018

CONCEPTO	VALOR
	(en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2018	
Ingresos Operacionales	\$ 428.064
Gastos Operacionales	-\$ 198.071
Costos de Venta y Operación	
Resultado Operacional	\$ 229.993
Ingresos No Operacionales	\$ 14.747
Gastos No Operacionales*	-\$ 127.045
Resultado No Operacional	-\$ 112.298
Resultado Neto	\$ 117.695

*Incluye la contribución que realiza FINAGRO al FAG de acuerdo con lo establecido en el artículo 231 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, equivalente como mínimo al 25% de las utilidades brutas de FINAGRO.

Fuente: FINAGRO

Tabla No. 23 Estado de Resultados 2019

CONCEPTO	VALOR
	(en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2019	
Ingresos Operacionales	\$ 378.128
Gastos Operacionales	-\$ 165.868
Costos de Venta y Operación	
Resultado Operacional	\$ 212.259
Ingresos No Operacionales	\$ 20.183
Gastos No Operacionales*	-\$ 143.737
Resultado No Operacional	-\$ 123.554
Resultado Neto	\$ 88.705

*Incluye la contribución que realiza FINAGRO al FAG de acuerdo con lo establecido en el artículo 231 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, equivalente como mínimo al 25% de las utilidades brutas de FINAGRO.

Fuente: FINAGRO

Tabla No. 24 Estado de Resultados 2020

CONCEPTO	VALOR	
	(en millones de pesos)	
VIGENCIA FISCAL 2020		
Ingresos Operacionales	\$	327.396
Gastos Operacionales	-\$	141.708
Costos de Venta y Operación		
Resultado Operacional	\$	185.687
Ingresos No Operacionales	\$	14.338
Gastos No Operacionales*	-\$	120.341
Resultado No Operacional	-\$	106.003
Resultado Neto	\$	79.684

*Incluye la contribución que realiza FINAGRO al FAG de acuerdo con lo establecido en el artículo 231 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, equivalente como mínimo al 25% de las utilidades brutas de FINAGRO.

Fuente: FINAGRO

Tabla No. 25 Estado de Resultados 2021

CONCEPTO	VALOR	
	(en millones de pesos)	
VIGENCIA FISCAL 2021		
Ingresos Operacionales	\$	174.215
Gastos Operacionales	-\$	65.920
Costos de Venta y Operación		
Resultado Operacional	\$	108.295
Ingresos No Operacionales	\$	20.298
Gastos No Operacionales*	-\$	85.542
Resultado No Operacional	-\$	65.244
Resultado Neto	\$	43.051

*Incluye la contribución que realiza FINAGRO al FAG de acuerdo con lo establecido en el artículo 231 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, equivalente como mínimo al 25% de las utilidades brutas de FINAGRO.

Fuente: FINAGRO

Tabla No. 26 Estado de Resultados 2022

CONCEPTO	VALOR	
	(en millones de pesos)	
Abril de 2022		
Ingresos Operacionales	\$	122.006
Gastos Operacionales	-\$	54.780

CONCEPTO	VALOR	
	(en millones de pesos)	
Costos de Venta y Operación		
Resultado Operacional	\$	67.226
Ingresos No Operacionales	\$	4.881
Gastos No Operacionales*	-\$	44.160
Resultado No Operacional	-\$	39.279
Resultado Neto	\$	27.947

*Incluye la contribución que realiza FINAGRO al FAG de acuerdo con lo establecido en el artículo 231 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, equivalente como mínimo al 25% de las utilidades brutas de FINAGRO.

Fuente: FINAGRO

Como complemento a la información de este punto, se adjuntan los Estados Financieros correspondientes a las vigencias 2018, 2019, 2020 y 2021, así como el Estado de Balance Contable con corte a 30/04/2022 de abril de 2022 (Anexo 7).

6.2. Bienes Muebles e Inmuebles

La información de este punto se detalla en el Anexo 8 Bienes Muebles e Inmuebles, así mismo se incluye el Anexo 9 Inventario de Activos.

6.3. Talento Humano

FINAGRO, de acuerdo con la composición y la estructura, mantiene relaciones laborales bajo la figura del Derecho Laboral Privado y por ende, realiza un contrato de trabajo de naturaleza privada con sus colaboradores, dado que la Entidad es una sociedad de economía mixta (como se mencionó anteriormente), no sometida al régimen de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, que no se encuentra obligada a mantener una planta de personal sino una estructura administrativa, esto obedece a que la participación accionaria del Estado es inferior al 90%.

Ahora bien, teniendo en cuenta esta base y partiendo de la consolidación de la cultura y el talento requerido para el cumplimiento de los retos de la Entidad, la administración actual ha contado con un equipo humano con principios y valores institucionales afianzados, el cual se caracteriza por su calidez humana y su formación técnica y profesional en las distintas áreas, impactando positivamente los procesos, la ejecución de los programas y los proyectos que se tienen a cargo, como factores determinantes para contribuir con el logro de la visión de la Entidad.

Con corte al 7 de agosto de 2018, FINAGRO contaba con una planta de 250 cargos aprobados por la Junta Directiva, de los cuales, siete (7) plazas se encontraban vacantes, es decir, el número de cargos ocupados ascendía para la época a 243, representando una cobertura total del 97%.

Ahora bien, para el 31 de mayo de 2022, se cuenta con una planta de 250 cargos aprobados por Junta Directiva, de los cuales, ocho (8) plazas se encuentran congeladas por decisión del ente mencionado y siete (7) están en proceso de vinculación, por lo cual, el número de cargos ocupados al cierre del mes de mayo de 2022 es de 235, representando una cobertura total del 94%.

Tabla No. 27 Relación de Cargos

CONCEPTO	NUMERO TOTAL DE CARGOS DE LA PLANTA	NUMERO DE CARGOS PROVISTOS	NUMERO DE CARGOS VACANTES
CARGOS POR EL RÉGIMEN LABORAL PRIVADO			
• A la fecha de inicio de la gestión (7 agosto 2018)	250	243	7
• A la fecha de finalización de gobierno (31 mayo 2022)	250	235	15
• Variación porcentual	0	3.29%	53.33%

Fuente: FINAGRO

Es importante resaltar que esta planta siempre ha contribuido al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS y a la equidad de género. La participación de mujeres en dicha planta osciló entre el 53,5% y el 52,77%, mientras que, la participación de hombres estuvo entre el 46,50% y el 47,23%.

6.4. Contratación

A continuación, se relacionan los contratos, convenios y ordenes de servicio celebrados por FINAGRO del 7 agosto de 2018 al 31 de mayo de 2022, adjuntando tabla por cada vigencia (Anexo 10), las cuales contienen los datos solicitados así: Modalidad de Selección, Tipo de Contrato, Objeto, Número, Contratista, Valor-IVA, Estado, Enlace SECOP. Es importante precisar, que los enlaces del SECOP se incluyen cuando este requisito procede, es decir, cuando se trata de un contrato que ejecuta recursos públicos.

Así mismo, se considera importante manifestar que de conformidad con lo señalado en 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 que celebren los establecimientos de crédito de carácter estatal no estarán sujetos a las disposiciones del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, en consecuencia, se registrarán por las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a dichas actividades, y en todo caso, su actividad contractual se someterá a lo dispuesto en el Artículo 13 de la citada ley.

Atendiendo lo anterior, la contratación que adelante FINAGRO se registrará por lo establecido en su Manual de Contratación y en las normas de derecho privado previstas en la legislación mercantil, financiera y civil. De acuerdo con el literal c) del numeral 4º del Artículo 2o. de la Ley 1150 de 2007, modificado por el Artículo 95 de la Ley 1474 de 2011, los contratos interadministrativos donde el régimen de la entidad ejecutora no sea el de la Ley 80 de 1993, la celebración y ejecución de dichos contratos podrán realizarse de acuerdo con las normas específicas de contratación de tales entidades y estará sometida a los principios de la función

administrativa a que se refiere el Artículo 209 de la Constitución Política, al deber de selección objetiva y al régimen de inhabilidades e incompatibilidades de la Ley 80 de 1993.

De conformidad con el Decreto 2172 de 2007, la contratación que realice FINAGRO con recursos de los convenios celebrados con entidades públicas o privadas, para la administración de recursos para la ejecución de programas de financiamiento del sector agropecuario y rural, se regirán por las normas de derecho privado y se someterán a los procedimientos y requerimientos establecidos en el Manual de Contratación de la Entidad.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, los sistemas de selección que rigen para Finagro son los siguientes:

Tabla No. 28 Sistemas de Selección

SISTEMAS DE SELECCIÓN	CUANTÍA (Incluido IVA)	DOCUMENTO SOPORTE
1. Invitación Privada	De 50 a 800 SMMLV	Contrato
2. Invitación Pública	Superior a 800 SMMLV	Contrato
3. Selección Directa	Sin límite de cuantía, siempre y cuando su Objeto se encuentre en una de las causales de selección directa.	Contrato
3.1. Selección Directa por Mínima Cuantía	De 0 a 7 SMMLV	Factura
3.2. Selección Directa por Orden de servicios, compra u obra	De 0 a 50 SMMLV	Orden de Servicios, compra u obra
3.3. Contratación a través de la Tienda Virtual del Estado	No Aplica	Orden de Compra
3.3.1. Acuerdos Marcos de Precios.		
3.3.2. Grandes Superficies.		
3.3.3. Otros Instrumentos de Agregación de demanda.		

Fuente: FINAGRO

6.5. Créditos externos en ejecución

En el periodo de análisis, FINAGRO no contrajo créditos externos.

6.6. Anteproyecto de presupuesto 2023

De acuerdo con lo establecido en la Resolución 2416 de 1997 del MHCP, el anteproyecto de presupuesto debe presentarse a la Junta Directiva antes del 31 de octubre de cada vigencia, por lo cual y atendiendo los procedimientos internos, la preparación del presupuesto inicia en el mes de septiembre. En tal sentido, a la fecha no se tiene un avance que permita dar respuesta a este numeral del requerimiento.

7. PROGRAMAS, ESTUDIOS Y PROYECTOS

a. Programas, Estudios e Iniciativas

Para las vigencias gestionadas en este informe, se adelantaron una serie de Programas de Cooperación Técnica, Estudios de Investigación e Iniciativas en cabeza de la Gerencia de Investigaciones Económicas, las cuales se relacionan en el Anexo 11 Programas, Estudios e Iniciativas.

b. Proyectos

Para el Plan Estratégico de FINAGRO 2019 – 2022 se identificaron 29 proyectos que han permitido apalancar el cumplimiento de la estrategia organizacional. Dichos proyectos se han enfocado al cumplimiento de los requisitos normativos aplicables a la Entidad, a la mejora de los procesos y de los productos dirigidos a los grupos de valor. La relación de dichos proyectos, se encuentra en el Anexo 12 Proyectos.

c. Proyectos de inversión

Según el párrafo del Artículo 77 de la Ley 1474 de 2011, FINAGRO está exenta de la publicación del avance en la ejecución de los proyectos y programas ya que éste menciona: "Las empresas industriales y comerciales del Estado y Sociedades de Economía Mixta estarán exentas de publicar la información relacionada con sus proyectos de inversión."

8. INSTANCIAS DE GOBERNANZA INTERNA Y EXTERNA EN ENTIDADES

FINAGRO, cuenta con prácticas de gobierno corporativo que le permiten tener mayor claridad y transparencia en la toma de las decisiones y un desempeño empresarial responsable. La estructura organizacional está integrada por diferentes órganos de dirección, encabezados por la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva que cuenta con participación de miembros independientes. En la estructura interna se encuentra el Comité de Auditoría con presencia de miembros de la Junta Directiva, la Oficina de Control y Promoción del Desarrollo - OCDO y una serie de comités institucionales conformados por colaboradores de la Entidad.

El Presidente de Finagro es designado por el Presidente de la República, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 228, Numeral 5 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

A continuación se relacionan los nombres de los presidentes para las vigencias del año 2018 al 2022:

- Presidente 2018-2021: Dairo Ayiber Estrada, mediante Decreto 1978 del 30 de octubre de 2018.

- Presidente 2021: Luis Felipe Duarte Ramirez, nombrado en encargo, mediante Decreto 912 del 13 de agosto de 2021.
- Presidente 2021- Actualmente: Adolfo Cáceres Melo, nombrado en encargo, mediante Decreto 1052 del 7 de septiembre de 2021.

Por otra parte, FINAGRO atiende las recomendaciones de la OCDE y el CONPES, que indican que los máximos representantes de las carteras de gobierno no deben figurar como miembros de Junta, en este sentido, desde hace varios años el Presidente de la Junta Directiva ha sido el Delegado que el MADR nombra para estos efectos, que en la actualidad corresponde al Dr. Juan Gonzalo Botero, Viceministro de Asuntos Agropecuarios.

Tabla No. 29 Miembros de Junta Directiva

REGLÓN	PRINCIPAL		SUPLENTE	
1	Juan Gonzalo Botero Botero Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Delegado			
2	Francisco José Mejía	Banco Agrario de Colombia – Presidente	Maria Mercedes Cuéllar	Banco Davivienda – Representante de los Accionistas Suplente segundo renglón
3	Hernando Alfonso Rodríguez Sandoval	Banco BBVA - Representante de los Accionistas (31 Dic 2021)	Roberto Holguín Fetty	Banco Davivienda – Representante de los Accionistas
4	Jorge Enrique Bedoya Vizcaya (Miembro independiente)	Sociedad de Agricultores de Colombia SAC- Representante Sector Agropecuario	José Felix Lafaurie	FEDEGAN - Representante Sector Agropecuario
5	Luis Alejandro Jimenez (Miembro independiente)	Representante de Asociaciones Campesinas	Nelly Antonia Velandia Avendaño	Representante de Asociaciones Campesinas
	Jorge Hernando Cáceres Director de Planeación y Prospectiva del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Con voz sin voto - (artículo 13 de la Ley 16 de 1990 y Artículo 1 Estatutos FINAGRO)			

Invitado permanente: Luis Felipe Duarte Ramírez – Director de Comercio y Financiamiento del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Artículo 22 Estatutos FINAGRO)

Fuente: FINAGRO

Entre los años 2018 y 2022, se han presentado los siguientes cambios en los miembros de la Junta Directiva:

- Davivienda: en el año 2018 ingresan Roberto Holguin Fety y Ma Mercedes Cuellar, en reemplazo de Jorge Horacio Rojas y Alvaro Carrillo.

- MADR: en agosto de 2018 ingresa Marcela Urueña en reemplazo de Rafael Martínez y en agosto de 2020 ingresa Juan Gonzalo Botero, en reemplazo de Marcela Urueña.
- BBVA: en mayo de 2019 ingresa Manuel Ignacio Gonzalez, en reemplazo de Juan Francisco Sanchez, posteriormente, en Junio de 2021 ingresa Hernando Rodriguez Sandoval, en reemplazo de Manuel Ignacio González. A la fecha se está a la espera de la posesión de Miguel A. Charria en reemplazo de Hernando Rodriguez.
- Asociaciones Campesinas: en noviembre de 2021 ingresa Luis Alejandro Jimenez, en reemplazo de Orlando Hurtado.

Es importante destacar en este punto, que FINAGRO hace parte del Grupo Bicentenario desde el mes de septiembre de 2020, en cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto Legislativo 2111 de 2019 y en el Artículo 1o del Decreto Legislativo 492 de 2020. El Grupo Bicentenario S.A.S es el accionista mayoritario de FINAGRO, siendo titular del 65,34% de las acciones.

9. ASUNTOS JURÍDICOS Y DE CONTROL

a. Acciones Judiciales

Se adjunta archivo en Excel ([Anexo 13](#)), que contiene el reporte y el estado de los procesos jurídicos con corte al 23 de mayo de 2022.

b. Estado del sistema de control interno

Para dar respuesta a este punto, se adjunta la hoja de conclusiones del informe semestral de evaluación independiente del estado del Sistema de Control Interno realizado por la Oficina de Control y Promoción del Desarrollo, con corte al 31 de diciembre de 2021. Ver [Anexo 14 Evaluación Sistema de Control Interno FINAGRO](#).

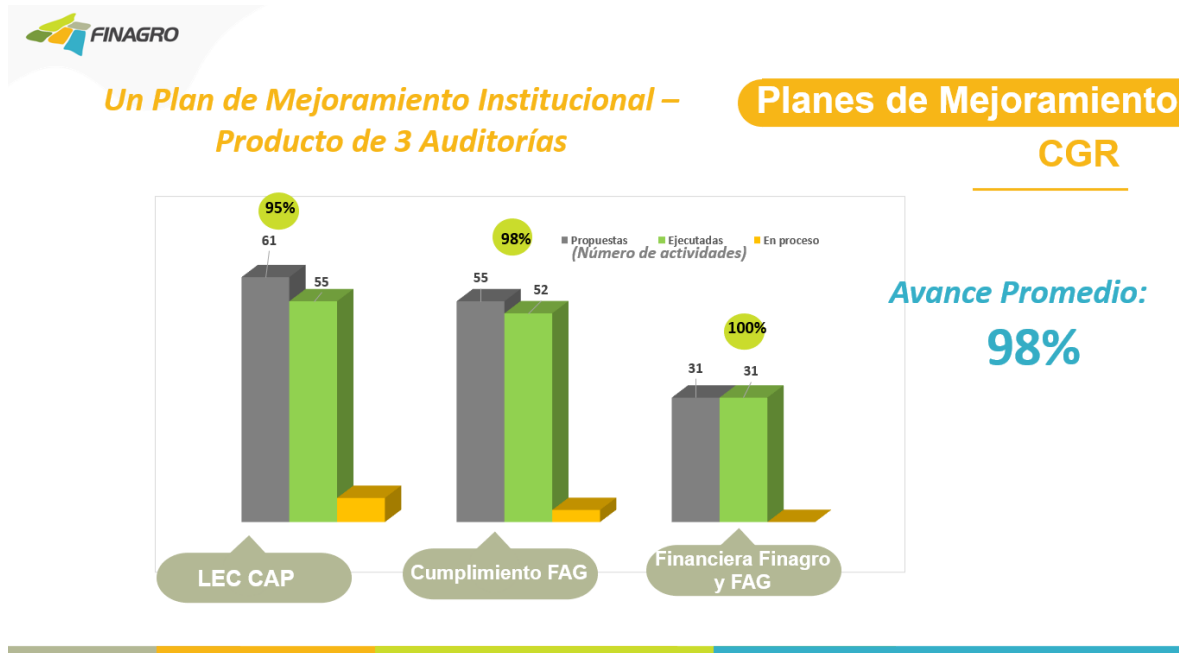
c. Planes de mejoramiento suscritos con la contraloría general de la república

Con corte al 31 de mayo de 2022, se encontraba en ejecución el Plan de Mejoramiento, producto de las auditorías citadas a continuación:

- Auditoría Especial a la Línea Especial de Crédito Colombia Agro Produce -LEC CAP
- Auditoría de Cumplimiento al Fondo Agropecuario de Garantías -FAG
- Auditoría Financiera a Finagro y el FAG

A continuación, se presenta el consolidado de los avances al 31 de mayo por cada una de las auditorías que dieron origen a los hallazgos:

Imagen No. 9 Planes de Mejoramiento Institucional

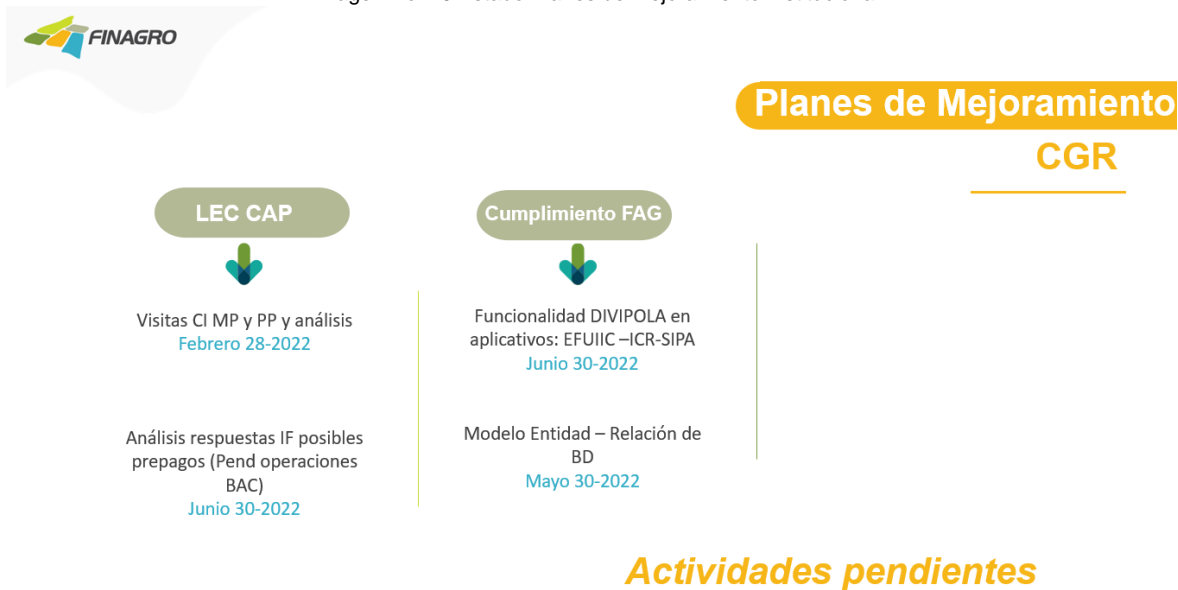


Fuente: FINAGRO

Así mismo, se adjuntan los Planes de Mejoramiento suscritos y que se encontraban en ejecución al 31 de mayo de 2022, los cuales, según el seguimiento efectuado al 31 de mayo, se encuentran en curso o están ejecutados en su totalidad, como es el caso de las acciones para atender los hallazgos de la Auditoría Financiera a FINAGRO y el FAG.

Las actividades que se encuentran pendientes son:

Imagen No. 10 Estado Planes de Mejoramiento Institucional



Fuente: FINAGRO

Se adjuntan los siguientes archivos, en complemento de la información anterior:

- Anexo 15 Plan Mejoramiento LEC CAP
- Anexo 16 Plan Mejoramiento Cumplimiento FAG
- Anexo 17 Plan Mejoramiento Auditoría Financiera Finagro y FAG

d. Estado de riesgos de la Entidad

FINAGRO como Entidad sujeta a inspección y vigilancia por parte de la SFC, ha implementado el Sistema de Administración de Riesgo Operacional – SARO, el cual es liderado por la Gerencia de Riesgos de la Entidad. En dicho sistema, se han identificado los riesgos operacionales de los 25 procesos que conforman la Cadena de Valor, los cuales son revisados con una periodicidad mínima semestral. Actualmente, se cuenta con 261 riesgos operacionales, clasificados en las categorías establecidas por la normatividad en la materia.

Así mismo, dentro del marco establecido por la Secretaría de Transparencia, FINAGRO ha implementado el análisis de riesgos de corrupción y fraude, de acuerdo con la metodología establecida por el DAFP. A la fecha, se cuenta con 200 riesgos asociados los 25 procesos, los cuales son revisados anualmente. Por otra parte, se tienen identificados cuatro (4) riesgos estratégicos, los cuales surgen de la Planeación Estratégica Institucional, los cuales son revisados conjuntamente entre la Gerencia de Riesgos y la Gerencia de Planeación.

En el Anexo 18 se detalla la descripción y categoría de los riesgos, así como su severidad residual.

10. TEMAS PRIORITARIOS TÉCNICOS

Tabla No 30 Temas Prioritarios

Nro.	Tema	Descripción
1	Revisión de la definición de esquemas asociativos	Modificar la definición de los esquemas asociativos para impulsar el acceso al Crédito de Fomento Agropecuario y Rural -CFAR, de las asociaciones formales.
2	Fortalecimiento del FAG	Establecer políticas y lineamientos que permitan garantizar la seguridad jurídica del FAG, la administración adecuada del riesgo de garantía, así como ofrecer un servicio simple, ágil y confiable para los Intermediarios Financieros.
3	Medición del Impacto de los P/S	Establecer la metodología que permita realizar la medición del impacto de los productos y servicios ofrecidos por la Entidad, al sector agropecuario y rural.

Fuente: FINAGRO

Otros Temas

Tabla No 31 Otros Temas

Nro.	Tema	Descripción
1	Normatividad y funcionamiento del SNCA	Actualizar la normatividad y funcionamiento del SNCA conforme al contexto existente, para brindar instrumentos e incentivos suficientes al mercado, así como establecer una coordinación técnica de estrategias y actividades.
2	Relacionamiento con Cooperantes	Contemplar dentro de las estrategias del MADR, la búsqueda constante de Cooperantes que complementen la labor desarrollada por los Intermediarios Financieros en los territorios, para generar efectos multiplicadores en la ejecución de las líneas de FINAGRO.
3	Incremento del acceso de entidades del sector solidario y microfinanciero a recursos de FINAGRO	Direccionar el crecimiento de la Entidad hacia los segmentos poblacionales con menor representatividad dentro del SNCA, dado el interés de FINAGRO de seguir expandiendo el mercado de instituciones financieras no tradicionales, así como su baja dependencia del FAG y el tratamiento a sus clientes/asociados.
4	Dinamización de la línea Mujer Rural	Revisar la línea Mujer Rural creada por la CNCA, con el fin de incentivar las colocaciones de las instituciones financieras, especialmente las privadas, a través de dicha línea.
5	Dinamización de la línea Joven Rural	Revisar la línea Joven Rural creada por la CNCA, con el fin de incentivar las colocaciones de las instituciones financieras, especialmente las privadas, a través de dicha línea.
6	Fortalecimiento Patrimonial del Fondo de Microfinanzas Rurales -FMR	Fortalecer patrimonialmente al FMR, para que financie a entidades microfinancieras con metodologías grupales y así atender a asociaciones o grupos de productores.
7	Reglamentación de la Ley 2178 de 2021 – Seguros Agropecuarios	Gestionar con el MADR y la CNCA, en conjunto con las compañías aseguradoras y FASECOLDA, la reglamentación de la Ley 2178 de 2021 que busca ampliar el alcance de los seguros agropecuarios en materia de coberturas y modalidad de aseguramiento.
8	Mantenimiento de un presupuesto estable en el Programa de Incentivos al Seguro Agropecuario -ISA para continuar promoviendo la cultura de aseguramiento en el sector rural	Mantener el esquema de incentivos a la demanda y a la oferta de seguros que se ha construido a través de la CNCA, teniendo en cuenta que el mercado de seguro agropecuario es naciente en el país (tan solo el 4% del potencial agrícola asegurable se asegura, y menos del 1% en materia pecuaria).
9	Fortalecimiento de la Educación Financiera	<p>En crédito agropecuario: Gestionar la articulación entre el MADR y el Ministerio de Educación Nacional -MEN, para fortalecer la educación económica y financiera de la población rural, especialmente de los jóvenes rurales, con el fin de capacitarlos en el manejo de sus finanzas, enseñarles sobre la oferta de productos y servicios financieros, los riesgos y las oportunidades de las actividades productivas.</p> <p>En gestión de riesgos agropecuarios: Profundizar los mecanismos de educación en gestión de riesgos para promover la demanda de seguros</p>

Nro.	Tema	Descripción
		<p>agropecuarios, teniendo en cuenta que en el sector agropecuario y rural existe desconocimiento del seguro agropecuario, como una herramienta para la gestión del cambio climático.</p>
10	Fortalecimiento de la Metodología de Educación Financiera	<p>Actualizar la metodología de Educación Financiera que ofrece FINAGRO, con la inclusión de por lo menos dos talleres adicionales que aborden las temáticas de banca digital y enfoque de género.</p>
11	Consolidación del Sistema de Información para la Gestión de Riesgos Agropecuarios - SIGRA.	<p>Consolidar el SIGRA liderado por la UPRA y coliderado por instituciones como FINAGRO, el IDEAM, Banco Agrario de Colombia, la Bolsa Mercantil de Colombia y el ICA, como una estrategia fundamental para superar las asimetrías de información existentes en el sector agropecuario, y así mejorar los productos financieros dirigidos a dicho sector (créditos, seguros, entre otros).</p>
12	Fortalecimiento de la Red Nacional de Marcos de Referencia Agroeconómicos	<p>Generar el reconocimiento de la Red Nacional de Marcos de Referencia Agroeconómicos con carácter legal, fomentando la alianza pública y privada para la generación de información de costos de producción agropecuarios.</p> <p>Ampliar la cobertura de la Red Nacional de Marcos de Referencia Agroeconómicos, a fin de lograr generar información de costos de producción de referencia en todo el territorio nacional.</p>
13	Fortalecimiento del Aplicativo Decisión	<p>Conseguir recursos (externos e internos de FINAGRO) para la implementación de los nuevos desarrollos previstos en el Aplicativo Decisión (evolución Decisión 2.1).</p>
14	Fortalecimiento de los Costos de Producción	<p>Crear el primer laboratorio de Costos de Producción del país, a través del cual se llevarían a cabo ejercicios estadísticamente representativos de costos de producción por sistema productivo y por zona relativamente homogénea.</p>

Fuente: FINAGRO