

Asamblea General  
 **ORDINARIA DE  
DELEGADOS  
2025**



Informe de  
**GESTIÓN 2024**



¡Contamos contigo, cuenta con nosotros!

# TABLA DE CONTENIDO

MENSAJE DE GERENCIA .....	3
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	5
ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL .....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
ENTORNO MACROECONÓMICO .....	9
ENTORNO COOPERATIVO .....	13
INTRODUCCIÓN.....	16
PROCESOS ESTRATÉGICOS .....	17
Dirección estratégica.....	18
Control de calidad .....	22
PROCESOS MISIONALES .....	24
Servicio al asociado .....	25
Gestión social.....	42
PROCESOS DE APOYO.....	51
Contable y financiero.....	52
Gestión jurídica .....	61
Tecnologías de la información .....	64
Comunicaciones.....	67
Gestión de operaciones .....	69
Talento humano y administrativo.....	71
PROCESOS DE CONTROL.....	74
Gestión de riesgos .....	75
Control interno.....	92
CUMPLIMIENTO DE NORMAS .....	93
HECHOS SOBREVINIENTES.....	95
EVOLUCIÓN PREVISIBLE DEL NEGOCIO.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS GRÁFICOS.....	98



## MENSAJE DE GERENCIA

Estimados asociados,

El 2025, Año Internacional de las Cooperativas, es una gran oportunidad para reflexionar sobre el papel que desempeñamos como movimiento cooperativo en la vida de millones de personas en el mundo. Esta conmemoración, proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, no es casualidad: es un reconocimiento al impacto positivo que las cooperativas generan en la sociedad, promoviendo el desarrollo económico con equidad, inclusión y sostenibilidad.

Las cooperativas, a diferencia de otras organizaciones, no solo buscan rentabilidad, sino que tienen un propósito social claro: solucionar las necesidades de las personas, generar oportunidades y mejorar la calidad de vida de sus asociados, sus familias y la comunidad en general. En este sentido, Febor ha sido un ejemplo de cooperación y solidez durante casi 89 años, consolidándose como una entidad que acompaña a sus asociados en cada etapa de su vida,

brindándoles acceso a productos financieros justos, oportunidades de ahorro, apoyo en momentos difíciles y beneficios para su crecimiento personal y profesional.

A lo largo de nuestra historia, hemos sido testigos de cómo la unión y la solidaridad han permitido que muchas familias cumplan sus metas: acceder a vivienda propia, educar a sus hijos, consolidar su estabilidad financiera y construir un futuro con mayor tranquilidad. Febor es más que una cooperativa, es una familia donde cada uno de nuestros asociados es pieza fundamental de este engranaje solidario, por eso es el momento y es la responsabilidad de todos los asociados de vincular a nuestros familiares para que hagan parte de esta organización que se fortalece en lo colectivo. Unidos como más.

El 2025 será un año clave para reafirmar nuestro compromiso con el cooperativismo y la sostenibilidad. La ONU ha reconocido el impacto que tenemos en la construcción de un mundo

más equitativo, y desde Febor nos unimos a esta celebración con la convicción de que el modelo cooperativo es el camino para un desarrollo más justo y humano.

En este contexto, queremos invitar a todos nuestros asociados y sus familiares a seguir aprovechando los beneficios que nuestra Cooperativa les ofrece. Cada ahorro, cada crédito, cada servicio que utilizan fortalece nuestro propósito común y nos permite seguir creciendo juntos. La unión y la solidaridad son la fortaleza de este movimiento, EL FACTOR C (factor comunidad) que nos da la ventaja competitiva para prosperar.

Por lo anterior, reitero mi llamado al trabajo colectivo para engrandecer

nuestra base social vinculando sus familiares, porque cuantas más personas se suman, mayor es el impacto positivo que podemos generar, es decir, mayor es el beneficio que por economía de escala podemos percibir.

Sigamos construyendo el futuro sobre los valores de solidaridad, equidad y compromiso que han caracterizado a Febor por casi nueve décadas. Que este Año Internacional de las Cooperativas sea un punto de encuentro para reafirmar nuestra identidad y proyectarnos hacia un futuro de bienestar compartido.

Gracias por hacer parte de esta gran familia cooperativa.



**Juan Pablo Vélez Góez**



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### QUIENES SOMOS

Febor es la Cooperativa fundada por los empleados y pensionados del Banco de la República. A lo largo del tiempo ha brindado bienestar a sus asociados y familias a través del ahorro, el crédito y la intermediación de bienes y servicios. Durante más de 88 años ha demostrado a sus asociados y demás públicos de interés: honestidad, respeto y compromiso con el manejo administrativo y económico de los recursos, ubicándose en un lugar privilegiado del sector solidario.

### MEGA

En el 2026, Febor tendrá un crecimiento eficiente, sostenido y rentable, logrando que nuestros asociados movilicen por lo menos el 50% de sus ingresos a través de la Cooperativa

### MISIÓN

Somos la Cooperativa de Ahorro y Crédito que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, familiares y la comunidad.

### VISIÓN

En 2026, Febor será una Cooperativa que se destacará por la calidad, oportunidad y agilidad de sus servicios



### PRINCIPIOS

Transparencia

Honestidad

Coherencia

Igualdad

### SUPERVISIÓN Y ASEGURAMIENTO

Febor Entidad Cooperativa trabaja bajo la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES), quien se encarga de velar por la apropiada ejecución de la actividad financiera del cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito.

Además, cuenta con el seguro de ahorros del Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop), con el fin de garantizar la protección de los recursos de los ahorradores ante una eventual liquidación de la Cooperativa, adicional al respaldo y control que provee esta entidad a todas las entidades inscritas ante el fondo.



## ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Luis Miguel Cataño Cataño - **Presidente**
- Nathalia Margarita Henao Hernández - **Vicepresidente**
- Alirio Fernando Izquierdo Duarte - **Secretario**
- Walter Germán Idárraga Rico - **Consejero**
- Fredy Armando Quevedo Ruiz - **Consejero**
- Luis Eduardo Fajardo Buitrago - **Consejero**
- Rodrigo Álzate Mejía - **Consejero**
- Gonzalo Ignacio Ossa Stipcianos - **Suplente**
- Wilson Ballesteros - **Suplente**
- Andrés Alexander Huertas González - **Suplente**
- César Augusto Cárdenas Ávila - **Suplente**
- Jorge Abundio Barragán Luna - **Suplente**
- Alirio Carrascal Hernández - **Suplente**
- Francisco Javier Restrepo Arboleda - **Suplente**

### JUNTA DE VIGILANCIA

- Gregory Enrique Martínez - **Presidente**
- Rafael Augusto Vargas Celis - **Vicepresidente**
- Mauricio Javier Cadena Montero - **Secretario**
- Claudio Marco López Mendoza - **Suplente**
- Gerson Rojas Rojas - **Suplente**
- Leandro Salvador Ramos Romero - **Suplente**



### REVISORIA FISCAL



**Firma:** Servicios Especializados en Revisoría Fiscal y Auditoría. – Serfiscal Ltda.  
**Principal:** José David Rodríguez Rivera  
**Suplente:** Myriam Espinosa Beltrán



## RESUMEN EJECUTIVO

El 2024 fue un año de consolidación y crecimiento para Febor, con avances significativos en su estrategia de sostenibilidad, fortalecimiento de la base social y optimización operativa. Gracias a una gestión eficiente y enfocada en el bienestar de los asociados, se lograron hitos clave en cada uno de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control.

### Procesos Estratégicos: Crecimiento con visión de futuro

- ✓ Se avanzó en la planeación estratégica con un enfoque en sostenibilidad financiera, expansión de convenios y transformación digital.
- ✓ La medición del Net Promoter Score (NPS) mostró un aumento del 6,15% respecto al 2023 quedando en el 95,18%, reflejando así una mayor satisfacción de los asociados con los servicios prestados.
- ✓ La gestión de PQRSF registró una reducción en los casos reportados, con 452 solicitudes atendidas, lo que representa una disminución del 11% en comparación con 2023. Además, se logró un índice de cierre del 99,4% al finalizar diciembre, reflejando un modelo de gestión eficiente y apegado a los plazos legales de respuesta.

### Procesos Misionales: Más asociados, más impacto

- ✓ La base social de Febor creció un 4,29%, cerrando el año con 5.058 asociados activos.
- ✓ Los asociados por extensión pasaron de 398 en 2023 a 589 en 2024, representando un crecimiento del 48%. Este resultado evidencia el alto potencial de expansión y el valor que brinda la organización a sus miembros. Con más familias sumándose, se consolidan los beneficios y oportunidades para todos. Se invita a los asociados a extender esta experiencia a sus seres queridos, permitiéndoles disfrutar de todas las ventajas y servicios que ofrece Febor 🤝.
- ✓ En términos de DAES, la tasa de interés se mantuvo en el 7% durante 2024, asegurando la rentabilidad de estos recursos para los asociados.

- ✓ En 2024, Febor otorgó 562 auxilios de solidaridad por un total de \$150,42 millones, beneficiando a 547 asociados en situaciones de salud, calamidad y bienestar social.
- ✓ Se destinaron \$110,22 millones en 153 auxilios educativos, favoreciendo a 125 asociados.
- ✓ A través del programa "Al Tablero y sin Excusa", se beneficiaron 51 niños y jóvenes que recibieron \$78 millones; y con "De Posgrado y sin Excusa" 17 asociados recibieron \$202,18 millones para estudios de especialización y maestría.

## Procesos de Apoyo: Innovación y seguridad

- ✓ Febor al cierre de 2024, registró :
  - Activo total de \$185.110,43 millones, con la cartera de créditos de los asociados representando el 89,72 %.
  - El pasivo alcanzó los \$127.511,55 millones, donde los depósitos de los asociados constituyeron el 96,29 %.
  - El patrimonio se ubicó en \$57.598,88 millones, compuesto principalmente por \$13.808,97 millones en aportes ordinarios.
  - Excedentes acumulados de \$3.094,45 millones.
- ✓ Febor elevó al 2% la provisión general de cartera duplicando así el porcentaje normativo exigido por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Lo anterior representa una provisión adicional de \$ 1.666.52 millones.
- ✓ La modernización tecnológica incluyó la implementación de OTP en CoopDigital y la app transaccional, reforzando la seguridad en las operaciones y la confianza de los asociados.
- ✓ El indicador de cartera morosa cerró en el 5,47% y el indicador de calidad de la cartera por riesgo en el 8,53%.

## Procesos de Control: Transparencia y respaldo para los asociados

- ✓ Los departamentos que presentaron un mayor índice de morosidad fueron: Amazonas (20,35%), Magdalena (18,67%), Santander (17,18%), Nariño (14,05%) y Córdoba (11,44%).
- ✓ Las normalizaciones de cartera han sido un instrumento fundamental de recaudo que le permite a los asociados cuya capacidad de pago se ha deteriorado, recuperar su salud financiera. El 85,44% de las reestructuraciones se mantienen al día.



## ENTORNO MACROECONÓMICO



### Entorno Macroeconómico Internacional

En 2024, la inflación global continuó su proceso de reducción, tras alcanzar un 9,4% interanual en 2022. Se espera que para finales de 2025 se establezca en 3,5% debido al endurecimiento de políticas monetarias y al fortalecimiento del mercado laboral en economías desarrolladas.

El crecimiento económico mundial en 2024 fue del 2,4% y se proyecta un 2,7% en 2025, inferior al promedio de la década anterior (3,1%). Las economías emergentes enfrentan desafíos relacionados con la inversión privada, la reducción de la deuda pública y la mejora en sectores como educación, salud e infraestructura. (Banco Mundial, 2025)

La inversión pública en economías en desarrollo ha disminuido a la mitad en los últimos cuatro años, con un promedio del 5% del PIB en la última década. Para impulsar el crecimiento, se recomienda aumentar la inversión pública en 1% del PIB, lo que podría incrementar la producción en 1,6% en el mediano plazo. (Fondo Monetario Internacional, 2024)

El mercado financiero internacional se ha visto afectado por conflictos en Medio Oriente y Ucrania, lo que ha generado un aumento en el costo de materias primas y combustibles. Además, la apreciación del dólar ha impactado los mercados de valores, que han mostrado volatilidad ante eventos geopolíticos como la extensión del conflicto en Medio Oriente y la reelección de Donald Trump. (Farrell & Newman, 2025)

En América Latina y el Caribe, la inflación disminuyó en 0,3% respecto a 2023, ubicándose en un promedio del 3,7%. La reducción en precios de alimentos y energía, junto con políticas monetarias restrictivas, han influido en esta tendencia. Sin embargo, los costos en servicios han aumentado de 2,4% en 2023 a 3% en 2024, debido a ajustes salariales. (CEPAL, 2024)

### Entorno Macroeconómico de Colombia

El PIB colombiano creció 1,8% en el segundo trimestre de 2024, impulsado por el consumo de los hogares y la recuperación en sectores como comercio

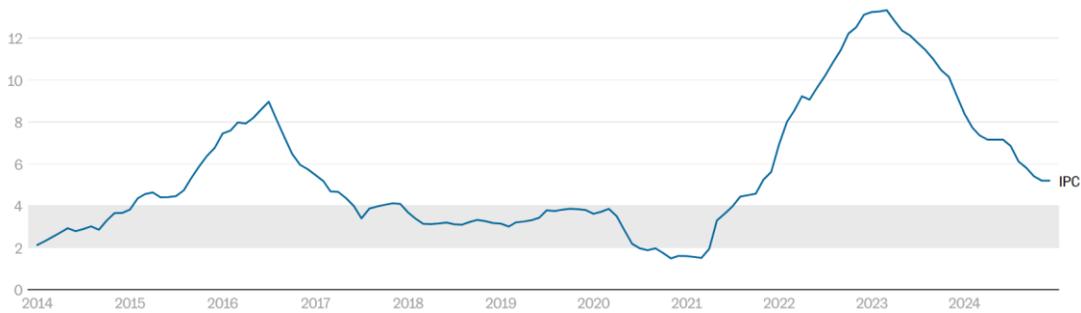
y construcción, aunque con contracciones del 2%.

La inflación total en 2024 cerró en 5,2%, disminuyendo más de 4 puntos porcentuales en comparación con

diciembre de 2023 (9,28%). Factores como los servicios públicos y los arriendos continúan presionando el IPC.

(Diario El País, 2025)

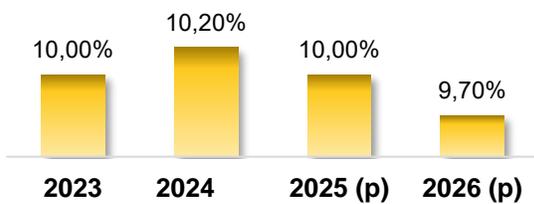
Gráfica 1 Variación IPC



Fuente: Diario El País - <https://elpais.com/america-colombia/2025-01-10/la-inflacion-en-colombia-baja-al-520-en-2024-pero-encara-leves-sintomas-de-presion-al-bolsillo.html>

La tasa de desempleo en 2024 fue del 10,2%, con variaciones mensuales como el 8,4% en noviembre. Se proyecta una reducción en los próximos años, alcanzando 10,0% en 2025 y 9,7% en 2026. (Fecolfin, 2024)

Gráfica 2 Tasa de desempleo Nacional



(p) significa proyectado

Fuente: Informe desempeño Financiero - Fecolfin

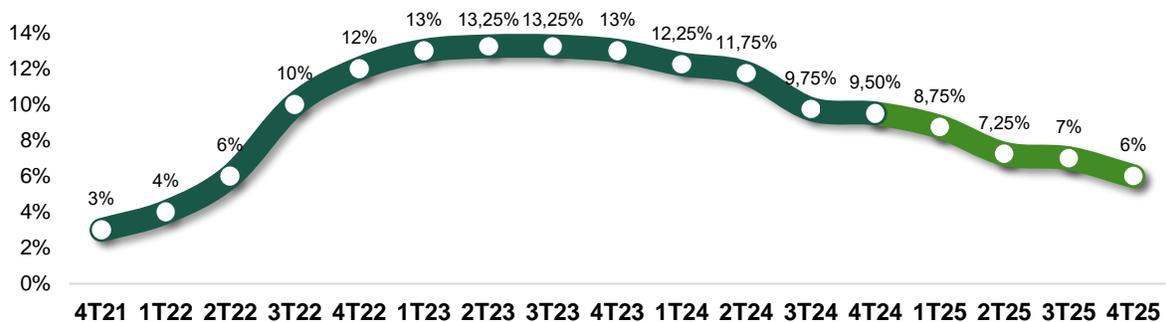
El recaudo tributario disminuyó en 9,7% respecto a 2023, lo que plantea la necesidad de ajustes en la política fiscal para fortalecer los ingresos públicos y estimular sectores clave del PIB.

## Industria Financiera

### Tasas de Interés

La tasa de intervención en Colombia finalizó en 9,5% en 2024. Se espera que el Banco de la República realice recortes en 2025, proyectando una reducción de hasta 0,75% en el primer trimestre y una caída general al 6% al cierre del año.

Gráfica 3 Tasa de intervención - Proyección



Fuente: Informe desempeño Financiero 2024 - Fecolfin

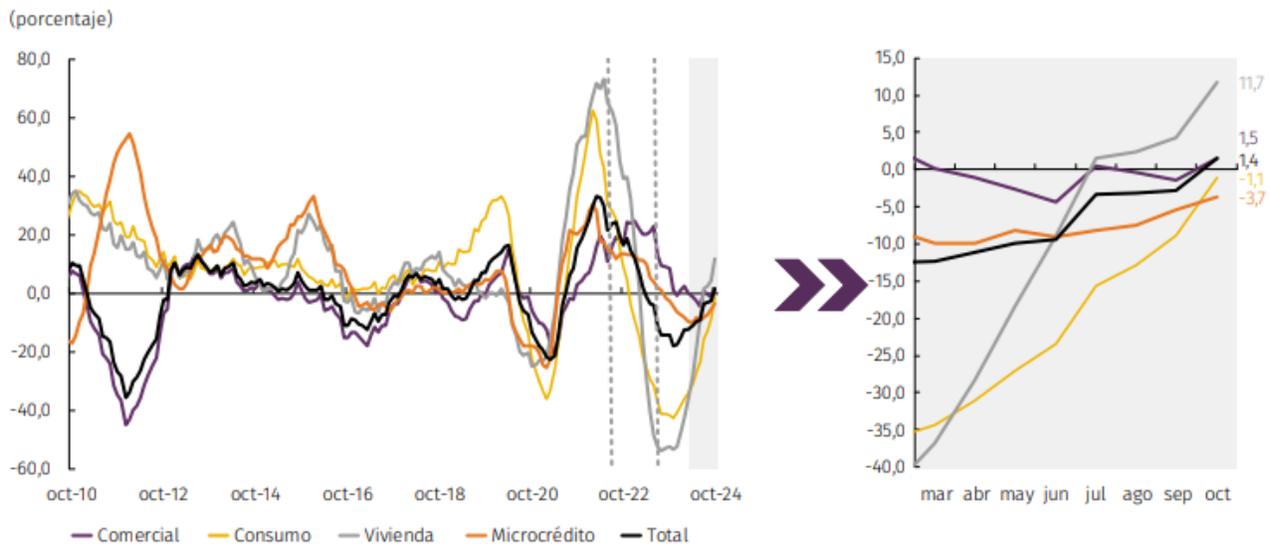
### Comportamiento de la Cartera

Los activos totales de los establecimientos de crédito sumaron \$3.160 billones, con la cartera de créditos representando el 61,4% y mostrando un crecimiento nominal del 1,2% anual. En el caso de Febor, la cartera de créditos

aumentó un 2,4% en comparación con el año anterior.

El 81,1% de la cartera del sector financiero corresponde a créditos de consumo y comercial. Entre marzo y octubre de 2024, los desembolsos mostraron una recuperación, impulsados por menores tasas de interés.

Gráfica 4 Crecimiento real de los desembolsos



Fuente: Reporte de Estabilidad Financiera II semestre 2024 – Banco de la República de Colombia.

El indicador de calidad por mora (ICM) cerró con un saldo vencido de \$39 billones. La cartera comercial presentó un deterioro de 30 puntos básicos, con una mora del 3,9%, mientras que el microcrédito alcanzó el 9,6%. La cartera de consumo en el mercado financiero tuvo un ICM del 7,6%, con un aumento en operaciones castigadas. (Banco de la República de Colombia, 2024). En este punto, Febor muestra mejores resultados que el sector financiero, pues el indicador de mora sin arrastre cerró en el 5,47%.

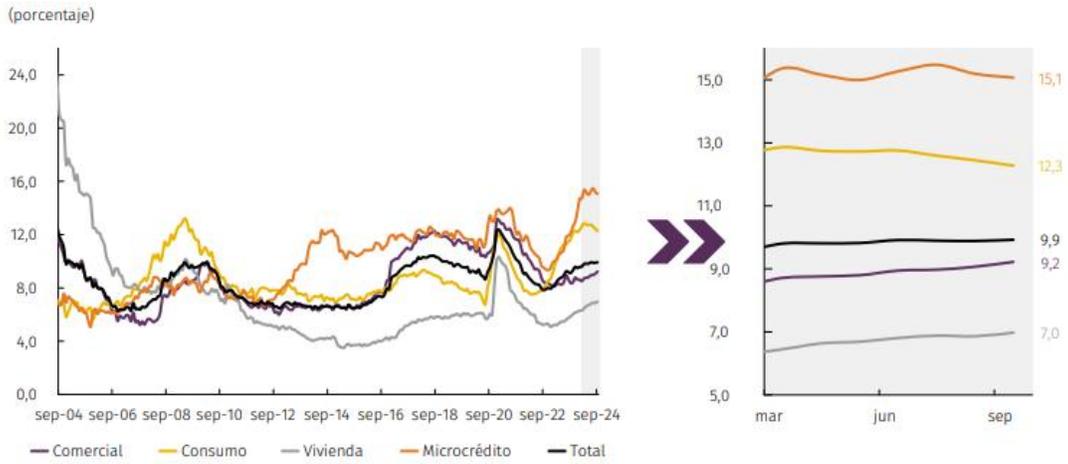
El indicador de calidad por riesgo (ICR) creció 3,5% respecto a 2023, alcanzando el 9,9% y concentrando \$67,8 billones en créditos de mayor riesgo. En esta materia, los resultados de Febor también

son más favorables que los de la industria al cerrar con un ICR del 8,53%

La rentabilidad del sector financiero (ROE) aumentó 15 puntos básicos, ubicándose en 6,62% en agosto de 2024, impactada por la cartera vencida y la necesidad de mayores provisiones.

Se proyecta que en 2025 el sector financiero crezca un 4,6%, impulsado por una mayor colocación de créditos y una recuperación económica. Se enfatiza la importancia de modernizar procesos operativos y adoptar nuevas tecnologías, incluyendo sistemas de pagos inmediatos e interoperables (Banco de la República de Colombia, 2024).

Gráfica 5 Indicador de calidad de la cartera por riesgo por línea de crédito



Fuente: Reporte de Estabilidad Financiera II semestre 2024 – Banco de la República de Colombia.



## ENTORNO COOPERATIVO

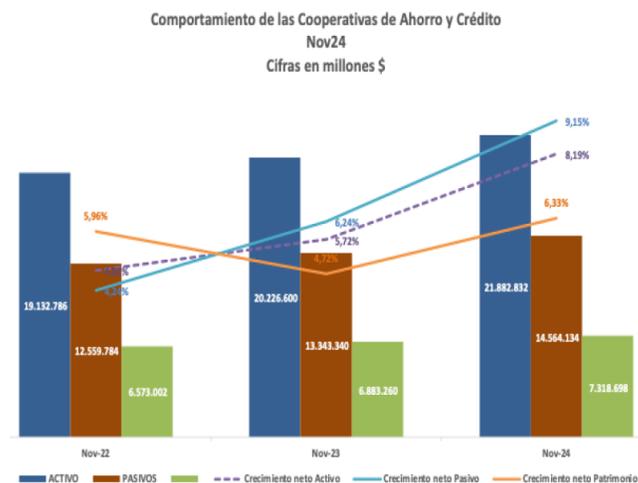
En 2024, el sector financiero cooperativo en Colombia enfrentó una menor dinámica económica que ralentizó el mercado de crédito. La captación de recursos por ahorro creció a un ritmo menor debido a las altas tasas de interés del sector financiero tradicional y a la desaceleración del consumo, lo que impactó los niveles de cartera. Esto llevó a un endurecimiento en las políticas de colocación por el incremento de tasas y la morosidad.

A nivel nacional, operan 3.500 cooperativas con 6,5 millones de asociados en 500 municipios. Este modelo ha mantenido su presencia en el financiamiento de crédito y busca expandirse a otros sectores de la economía.

En términos financieros, el activo del sector creció en \$1,66 billones entre noviembre de 2023 y 2024, el pasivo en \$1,2 billones y el patrimonio en \$304 mil millones (7%). El crecimiento neto anual de la cartera de créditos fue de \$350 mil millones (1,24%). La cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito se distribuyó en un 74% en consumo, 12% en comercial, 9% en microcrédito y 5%

en vivienda, con un enfoque en diversificación.

Gráfica 6 Cooperativas de Ahorro y Crédito

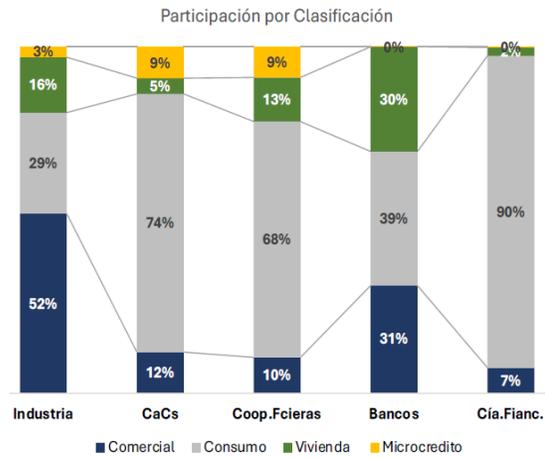


Fuente: Reporte Fecolfin

La cartera en riesgo aumentó en el sector financiero. En los establecimientos de crédito, pasó de 9,3% a 9,74% entre octubre de 2023 y 2024, mientras que en las Cooperativas de Ahorro y Crédito subió de 8,4% a 8,6%, en las Cooperativas Financieras de 11,5% a 12,4% y en los Bancos de propiedad Cooperativa bajó de 10,6% a 9,6%. (Fecolfin, 2024)

Para 2025, las Cooperativas de Ahorro y Crédito deberán: (i) diversificar productos de colocación para crecer en cartera y base social, (ii) reducir la mora en función del crecimiento de la producción y el consumo, (iii) adaptarse al modelo de pérdida esperada obligatorio desde enero de 2025 y (iv) cumplir con las instrucciones de la Superintendencia de Economía Solidaria según el Decreto 1455 de 2024.

Gráfica 7 Comportamiento Cartera



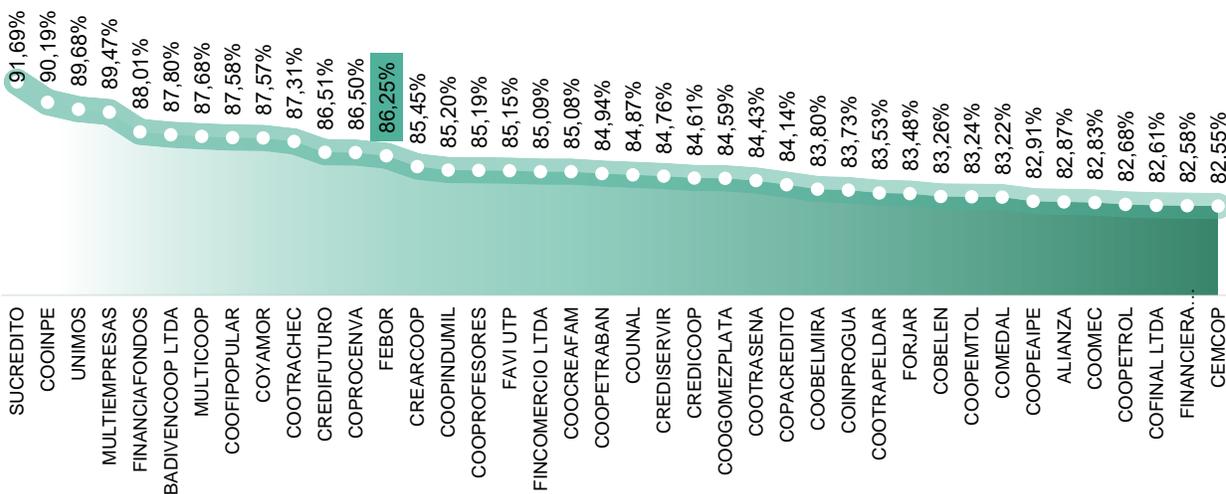
Fuente: Reporte Fecolfin

### Febor en el sector

A partir de los datos que compila la Superintendencia de Economía Solidaria, actualizados a noviembre del 2024, es materia de orgullo para Febor destacar dentro del segmento de las 171 cooperativas de ahorro y crédito, por lo siguiente:

Febor se ubica en el puesto 32 de las Cooperativas con mayor cantidad de activos con \$185.449,53 millones. La relación entre la cartera y el total de los activos de Febor equivale al 86,25%, proporción que le adjudica la posición 13 en el sector.

Gráfica 8 Relación cartera sobre activos

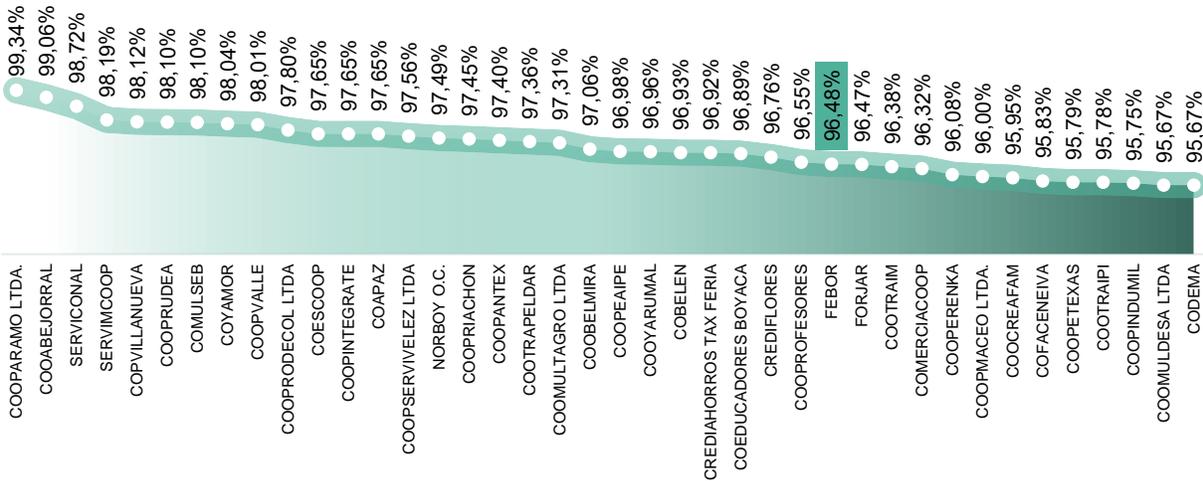


Fuente: Superintendencia de Economía Solidaria

Dentro del periodo de comparación, se tiene que Febor cierra por detrás de 53 cooperativas de ahorro y crédito que tienen un mayor índice de calidad de la cartera, cuyos valores oscilan entre el 9% y el 33%; mientras que en Febor fue del 8,92%.

Al corte de la medición, el pasivo total de Febor fue de \$128.240,46 millones, donde el 96,48% está representado en depósitos, ocupando el puesto 28 entre las 171 cooperativas.

Gráfica 9 Relación depósitos sobre pasivos

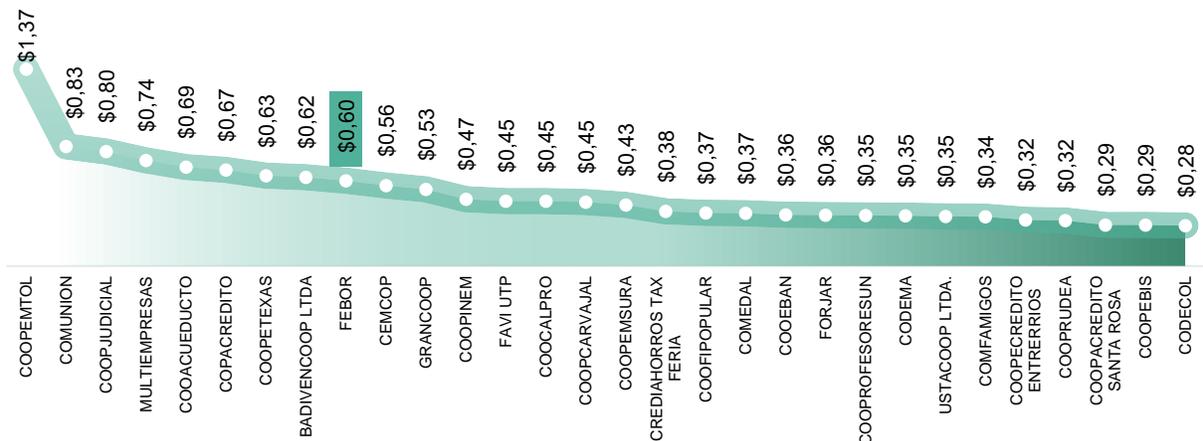


Fuente: Superintendencia de Economía Solidaria

El patrimonio total de Febor ascendió a \$57.209,09 millones, resaltando entre las primeras 36 cooperativas.

Ahora, en lo que concierne a excedentes, para noviembre Febor acumulaba \$2.921,53 millones, siendo la novena cooperativa con mejor indicador per cápita, medición que tiene en cuenta el excedente contra el número de asociados, para un total de \$0,60 millones por asociado.

Gráfica 10 Excedente por asociado



Fuente: Superintendencia de Economía Solidaria



## INTRODUCCIÓN

El informe de gestión 2024 refleja los logros, desafíos y avances de Febor en su misión de mejorar la calidad de vida de sus asociados, sus familias y la comunidad. Este compromiso se encuentra firmemente respaldado por los principios del cooperativismo: adhesión voluntaria y abierta, control democrático de los socios, participación económica, autonomía e independencia, educación y capacitación, cooperación entre cooperativas y preocupación por la comunidad. Estos valores no solo definen la identidad de Febor, sino que también guían su direccionamiento estratégico y las acciones que emprende para sus nuestros objetivos.

El direccionamiento estratégico de Febor integra de manera coherente todos los procesos que sustentan la operación: estratégicos, misionales, de apoyo y de control. Los **procesos estratégicos** trazan las metas que orientan la organización hacia un crecimiento sostenible, respondiendo a las demandas del entorno y las necesidades de los asociados. Los **procesos misionales**, por su parte, se centran en la esencia de la labor: la prestación de servicios y beneficios que promuevan el bienestar integral de los asociados.

A través de los **procesos de apoyo**, se asegura que las actividades de Febor cuenten con los recursos y herramientas necesarias para garantizar la eficiencia operativa, fortaleciendo tanto las capacidades internas como la experiencia de los asociados. Finalmente, los **procesos de control** velan por la transparencia, la calidad y el cumplimiento de las normativas, consolidando la confianza de los asociados en la gestión de la cooperativa.

Durante el 2024, Febor ha demostrado su capacidad para integrar estos principios y procesos en una gestión que prioriza la sostenibilidad, la participación y el impacto positivo en la comunidad. Este informe ofrece una visión integral de los resultados obtenidos y los esfuerzos realizados para avanzar en la dirección estratégica, reafirmando el compromiso con los valores cooperativos y con un futuro más equitativo y solidario para todos los que forman parte de la Cooperativa. Vale la pena advertir al lector que las cifras monetarias se expresan en millones de pesos (\$MM), salvo indicación en contrario. Las demás unidades mantienen sus medidas habituales.



## PROCESOS ESTRATÉGICOS

El 2024 fue un año en el que los procesos estratégicos continuaron siendo el eje del desarrollo y la proyección de Febor. Estas acciones planificadas no solo guiaron la organización hacia el cumplimiento de sus metas a corto, mediano y largo plazo, sino que también consolidaron su capacidad para adaptarse a un entorno en constante evolución. Los procesos estratégicos son la base sobre la cual Febor traduce su visión en acciones concretas, asegurando la sostenibilidad, el crecimiento y la generación de valor para sus asociados.

Fortalecer la gestión de riesgos fue una tarea primordial dentro de las estrategias planteadas. Este enfoque permitió a la Cooperativa reforzar sus capacidades para identificar, mitigar y manejar las contingencias financieras y operativas.

Desde la perspectiva de los asociados, los procesos estratégicos se enfocaron en incrementar la retención y profundización de la base social. Las iniciativas incluyeron la introducción de productos financieros novedosos, la expansión de convenios estratégicos y

ahondar en la apertura del vínculo social. Estas acciones no solo vigorizaron la relación con los asociados actuales, sino que también posicionaron a Febor como una entidad cercana y en constante evolución para responder a las necesidades de las familias.

La búsqueda de eficiencia y adaptación también estuvo presente en las estrategias implementadas desde el proceso estratégico fundamentados en la innovación y la transformación digital. Febor trabajó en la reingeniería de procesos y en el uso de la analítica de datos para optimizar la toma de decisiones y mejorar la experiencia de los asociados. Estas acciones fueron claves para robustecer la posición de la Cooperativa como una organización moderna y preparada para los retos del futuro.

Este capítulo profundiza en los avances alcanzados durante el 2024, detallando cómo cada una de estas iniciativas contribuyó al fortalecimiento de Febor, a la consecución de sus objetivos estratégicos y a la construcción de un modelo de gestión sostenible.

## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### Cumplimiento direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico 2022-2026 de Febor define los objetivos y acciones clave para alcanzar sus metas organizacionales. En el 2024, se evaluaron los avances en las cuatro perspectivas estratégicas: financiera, del asociado, de procesos y de aprendizaje, con el fin de medir el cumplimiento de los compromisos asumidos.

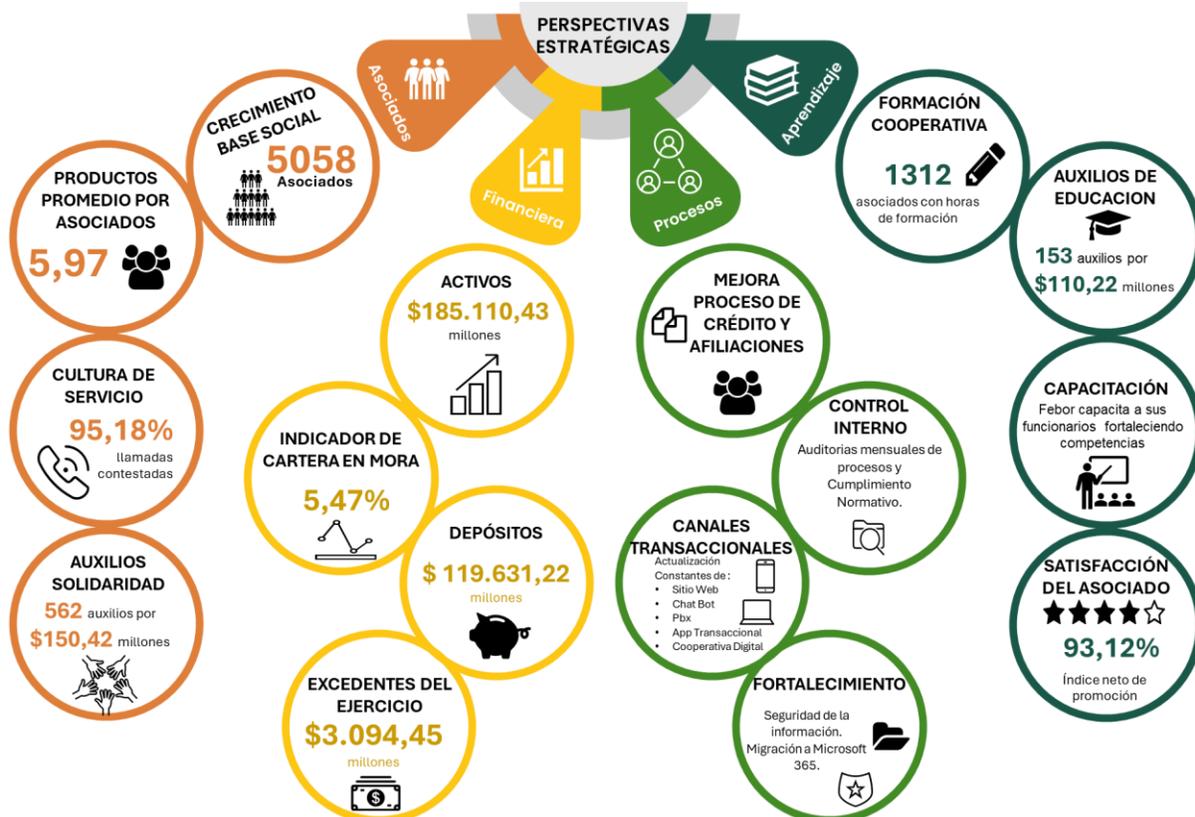
En la perspectiva financiera, se lograron resultados como el crecimiento de activos, la mejora del margen de intermediación y una administración efectiva de las inversiones. En la segunda perspectiva, se profundizó en las relaciones con los asociados mediante la celebración de nuevos

convenios, el diseño de productos con la capacidad de adaptarse a sus necesidades y la apertura del vínculo social al núcleo familiar.

Por su parte, los avances en procesos incluyeron mejoras tecnológicas y operativas, mientras que en aprendizaje se priorizó la capacitación y desarrollo del personal y los órganos directivos para alinear sus competencias con los objetivos estratégicos.

Aquí se resumen los resultados alcanzados durante el 2024, y las cifras destacadas para el cumplimiento de la visión de Febor.

Ilustración 1 Seguimiento al direccionamiento estratégico

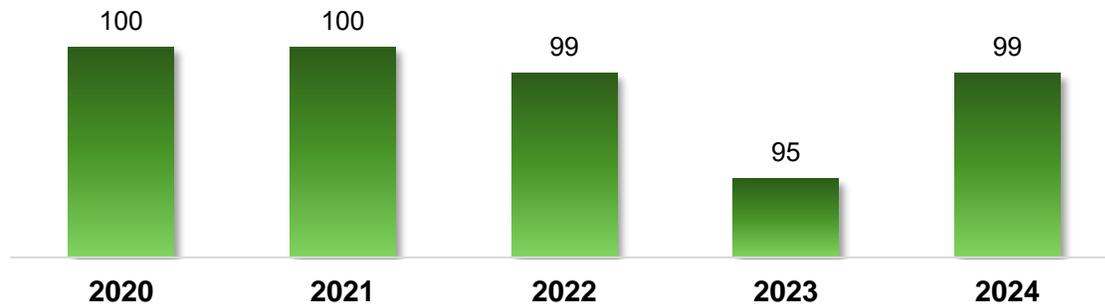


Fuente: Febor Entidad Cooperativa, Informe de Seguimiento 2024.

## Asamblea General Ordinaria de Delegados 2024

El 16 de marzo del 2024 sesionó ordinariamente la Asamblea General de Delegados de Febor Entidad Cooperativa en el Hotel Marriott Courtyard de Bogotá, reunión que contó con la participación de 99 delegados. De esta manera, se tiene que la curva de participación mejoró con respecto al índice obtenido en el último año.

Gráfica 8 Histórico de Asistencia en Asambleas.



Fuente: Febor Entidad Cooperativa, Registro Histórico Asistencia Asambleas

En el seno de esta corporación se debatieron y adoptaron importantes decisiones que comprometen la continuidad del modelo gubernativo de la Cooperativa, como la extensión del periodo estatutario a 3 años de los miembros que componen el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y la Comisión de Apelaciones acorde con los parámetros contenidos en el Decreto 962 del 2018 a partir del 2026. Dicha decisión será clave para el aprovechamiento de las capacitaciones que reciben año a año los integrantes de los órganos de administración y vigilancia, quienes retribuirán el conocimiento adquirido para el diseño de un plan de trabajo alineado a los estándares del mercado, la administración de riesgos y ordenamiento jurídico; así como también garantizará el flujo, seguimiento y desarrollo de los proyectos interanuales que involucren a la alta dirección.

También fue objeto de discusión la modificación del periodo de los

delegados, determinándose que el término del periodo estatutario se ampliaría de dos a tres años a fin de mitigar los costos asociados al proceso de elección, contemplando inmediatamente dentro de su órbita de aplicación a los delegados actuales. No obstante, al someter la revisión de esta reforma bajo la lupa de la Superintendencia de Economía Solidaria, este órgano precisó que las personas elegidas como delegados fueron selectas bajo unas reglas imperantes en el 2023, es decir, para periodos de 2 años, de modo que, la precitada reforma entrará en vigor una vez se surtan los comicios del 2025.

Como novedad, se introdujo por separado en el orden del día y, para el conocimiento de la Asamblea, el informe de gestión del Consejo de Administración, documento en el que se deslindó el detalle de las actividades ejecutadas en el 2023 por este cuerpo colegiado al margen de sus funciones y

responsabilidades legales, acatando de este modo cada una de las recomendaciones formuladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Igualmente, la Asamblea se encargó de conocer y aprobar, entre otros: i) el presupuesto para la vigencia 2024; ii) los estados financieros registrados al cierre del 2023; iii) el proyecto de distribución del excedente cooperativo acumulado al corte del 2023, cuya base contempló una destinación del 50% a las reservas y fondos que ordena la ley 79 de 1988, un 25% para revalorización y otro 25% para amortización de aportes; iv) se ratificaron los saldos de los fondos sociales; v) se autorizó al Gerente para actualizar la

información de Febor como perteneciente al régimen tributario especial ante la DIAN; vi) se calificó la gestión desempeñada por los miembros de los órganos de administración y vigilancia, previa evaluación de indicadores para medir la gestión conforme al Decreto 962 del 2018.

Finalmente, se agotó la elección de los miembros del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comisión de Apelaciones para el periodo 2024-2026. En el órgano permanente de administración, se presentaron nueve planchas y el resultado de la elección significó un proceso de renovación toda vez que fueron reelectos tan solo 4 de los 14 miembros anteriores.



## Cooperación entre cooperativas

### Participación en Órganos de Administración y Control de otras organizaciones del sector.

El sexto principio del cooperativismo resalta la importancia de establecer alianzas estratégicas entre las diferentes entidades del sector, con el objetivo de fortalecer y unificar el movimiento solidario. En este contexto, Febor a través de su Gerente hace parte de la junta directiva de la Federación de Cooperativas Financieras (Fecolfin) y participa como miembro suplente al interior del Consejo de Administración de Visionamos y la Asociación Nacional de Cooperativas (Ascoop). De igual forma, ostenta la calidad de suplente en la Junta de Vigilancia de La Equidad O.C.

## Inversiones y contribuciones económicas para el desarrollo del sector

Con el objetivo de integrarse en el sector y encaminar acciones de sostenibilidad ambiental, desde el 2023, Febor tiene participación en el capital social de Cooperación Verde, una empresa dedicada a la reforestación comercial y compensación ambiental, donde su ciclo productivo se enfoca en la siembra de árboles que producen maderas para la venta con responsabilidad social, toda vez que, por un lado, coadyuva a la recuperación de suelos; y, por el otro, fomenta el ecoturismo.

Tras haber hecho una inversión inicial de \$30 millones en acciones de esta empresa, para el 2024, el Consejo de Administración autorizó capitalizar la participación accionaria en \$10 millones más. Este aporte económico se sumó al de los demás accionistas para dotar de liquidez la operación y apoyar su crecimiento de cara a la expansión que afronta en el mercado.

## CONTROL DE CALIDAD

### Satisfacción con la Cooperativa - Indicador NPS



El Net Promoter Score (NPS) es una herramienta fundamental para evaluar y mejorar la experiencia del servicio en Febor Entidad Cooperativa, cada interacción cuenta ya que permite medir el modo en que los asociados perciben la calidad y el impacto de los servicios ofrecidos. Este indicador se mide mensualmente, lo que facilita valorar la efectividad de las estrategias implementadas para optimizar el servicio.

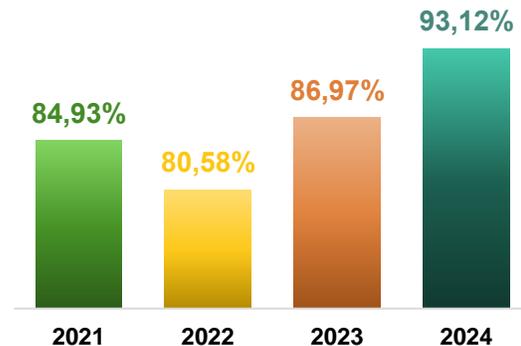
En 2024, el NPS mostró un incremento del 6,15% en comparación con 2023, evidenciando que las estrategias adoptadas para mejorar la calidad del servicio están generando resultados positivos. Este aumento ratifica el compromiso de Febor con la excelencia en la atención a sus miembros.

Mensualmente, se recopiló una muestra representativa del 35% de los asociados que accedieron a soluciones de ahorro,

créditos y auxilios, así como el mismo porcentaje de llamadas no atendidas. La calificación promedio durante estos meses se mantuvo por encima de la meta del 85%, lo que indica un desempeño sólido y constante. El resultado mensual del 2024 se refleja en el **Anexo 1**.

Este indicador también permite identificar oportunidades de mejora y establecer un plan de acción oportuno que apunte a la satisfacción del asociado.

Gráfica 9 Histórico NPS



Fuente: Febor Entidad Cooperativa, Histórico registros NPS

### PQRSF

Las Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicidades (PQRSF) son un medio de interacción entre Febor y sus asociados, que permite recoger de manera directa sus opiniones, inquietudes y sugerencias. Este mecanismo no solo facilita la resolución

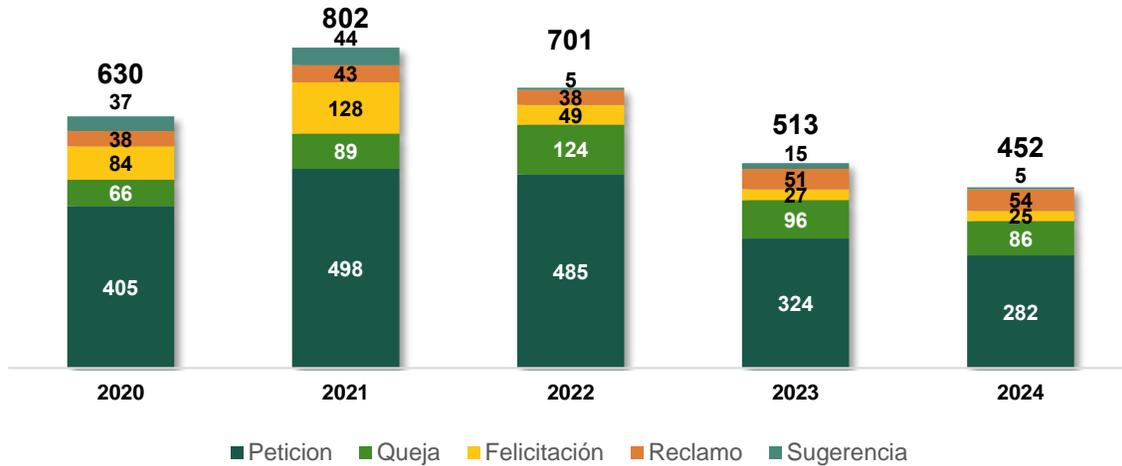
de casos específicos, sino que también se consolida como una herramienta estratégica para fortalecer los servicios ofrecidos y contribuir al desarrollo económico y social de la Cooperativa.

Durante el 2024, Febor gestionó un total de 452 solicitudes PQRSF, consolidando

una tendencia a la disminución sostenida en el número de casos reportados en los últimos años. Esta reducción refleja un

modelo de gestión orientado a la eficiencia y la satisfacción de sus miembros.

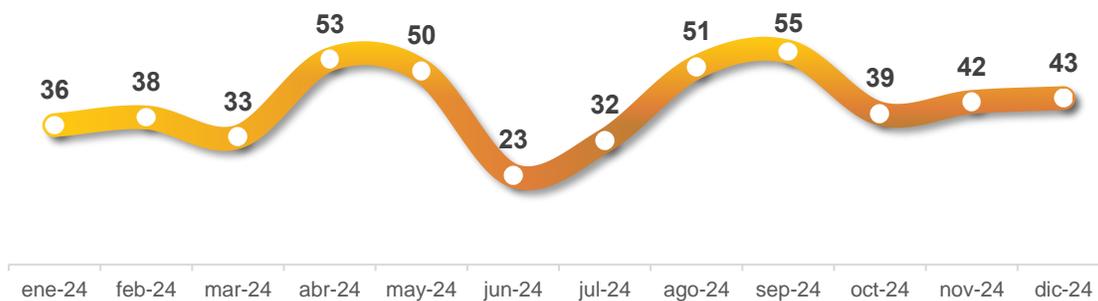
Gráfica 10 PQRSF 2019 -2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa, Sistema de PQRSF

Del total de solicitudes recibidas en 2024, el 60% correspondió a peticiones, mientras que el 20% fueron clasificadas como quejas. La mayoría de estas solicitudes estuvieron relacionadas con la necesidad de información sobre productos financieros, como créditos, productos de ahorro, aportes, certificaciones y extractos. En el **Anexo 2** se detalla la distribución de las PQRSF por categoría.

Gráfica 11 PQRSF 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa, Sistema de PQRSF

Febor mantiene su compromiso con la atención clara, oportuna y eficiente de las PQRSF, ya que ha tardado un promedio de 8 días hábiles en emitir respuesta, cumpliendo así los plazos establecidos en la Ley 1755 de 2015. Al cierre de 2024, se alcanzó un índice de cierre del 99,4% en las PQRSF, lo que sugiere un alto nivel de eficiencia en la resolución de estas. Febor continuará enfocado en la mejora continua, consolidando una atención de calidad que responda a las necesidades de sus asociados.



## PROCESOS MISIONALES



Los procesos misionales son el núcleo operativo de Febor por cuanto están diseñadas para satisfacer las necesidades sociales, económicas y educativas de los miembros de la cooperativa, asegurando que su gestión tenga un impacto directo y positivo en la comunidad.

La **gestión social** tiene como foco promover el bienestar colectivo mediante programas e iniciativas que abarcan desde proyectos educativos y solidarios hasta la provisión de auxilios y beneficios que responden a las necesidades específicas de los asociados. Este enfoque busca reforzar el sentido de pertenencia y los valores cooperativos que sustentan la misión de Febor.

El **servicio al asociado** se encarga de atender de manera integral las necesidades individuales de los miembros. A través de subprocesos como la vinculación, captación,

colocación y atención al asociado, este proceso asegura que cada miembro reciba el respaldo necesario para acceder a productos y servicios adaptados a sus requerimientos. Esto incluye opciones de ahorro y crédito, convenios diseñados para mejorar su bienestar y asesoramiento personalizado que garantiza una atención cercana y efectiva.

La combinación de estos dos procesos ha permitido consolidar un modelo de atención integral que coloca al asociado en el centro de todas las decisiones, fomentando su bienestar y contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad.

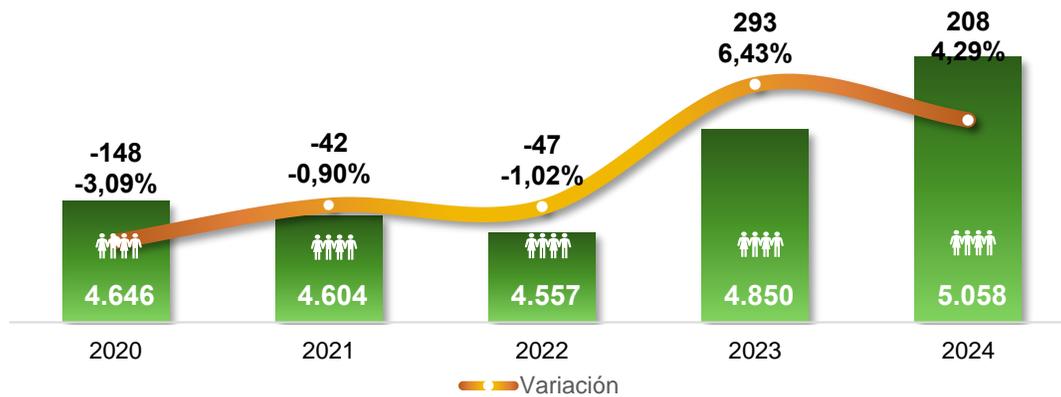
En este capítulo se analizan los avances alcanzados en los procesos misionales, destacando su relevancia en la misión de Febor y su impacto en la construcción de una cooperativa más sólida, inclusiva y comprometida con sus valores fundamentales.

## SERVICIO AL ASOCIADO

### Base Social

Para Febor, los asociados son su razón de ser. El esfuerzo continuo de los últimos años por fomentar el crecimiento no solo se traduce en un aumento en el número de miembros, sino que también enriquece la diversidad de la base social para alcanzar los objetivos estratégicos.

Gráfica 12 Evolución base social 2020 - 2024



Fuente: Sistema de información Wog, 2024

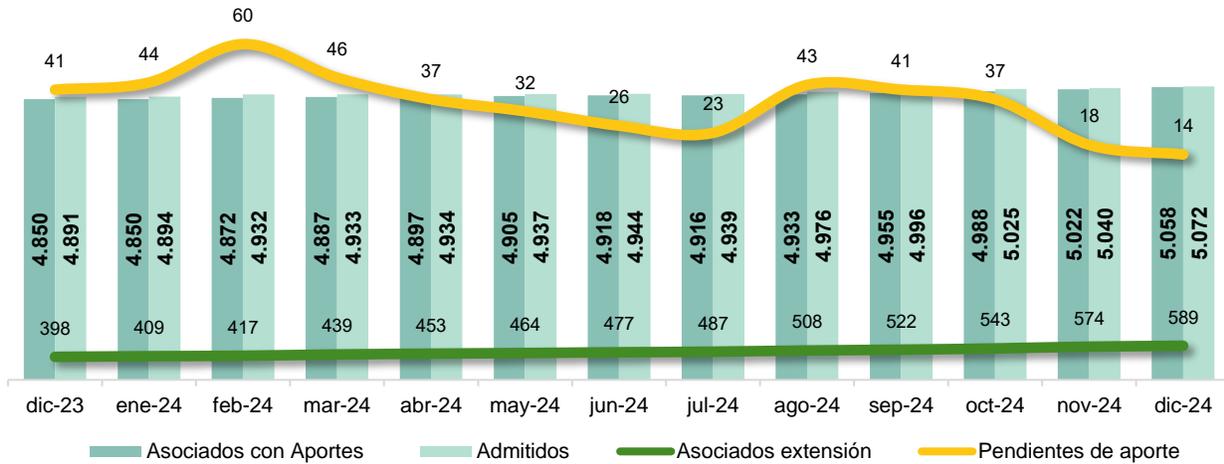
En 2024, la base social de Febor creció un 4,29%, cerrando el año con 5.058 asociados que realizaron el pago del primer aporte, con lo que perfeccionaron su vínculo con la Cooperativa. Este logro se alcanzó gracias a estrategias comerciales, como la apertura de nuevos convenios, la participación en eventos organizados por el Banco de la República y un modelo enfocado en la retención y referencia de asociados. Además, las mejoras implementadas en el proceso de vinculación permitieron que, a partir de septiembre, se redujera significativamente la brecha entre los asociados admitidos y aquellos que ya contaban con el pago de su primera contribución, finalizando el año con solo 14 miembros sin este requisito.

Cabe resaltar que, con base en la tendencia registrada en la base social hasta el 2022, los estudios concluían

que, de no agotarse un proceso de apertura del vínculo asociativo, para el 2024 se tendrían tan solo 4.311 asociados. Sin embargo, esta tendencia a la baja se revirtió, y en los últimos dos años la Cooperativa ha mantenido un crecimiento positivo.

No obstante, el análisis de la apertura estimaba alcanzar los 5.836 asociados al cierre de 2024; sin embargo, dicha proyección requirió de un ajuste considerando que la aprobación de la reforma estatutaria tardó 9 meses en manos del supervisor, de modo que, la expectativa real redondeaba los 5.497 asociados a esta altura. Esto deja en evidencia el potencial que tiene Febor de expandir su nicho de mercado a los asociados por extensión con el objetivo de garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

Gráfica 13 Evolución mensual base social



Fuente: Sistema de información Wog, 2024

Los asociados por extensión pasaron de 398 en 2023 a 589 en 2024, lo que representa un crecimiento del 48%. Esta categoría de asociados constituye el 11,61% de la base social al cierre del año.

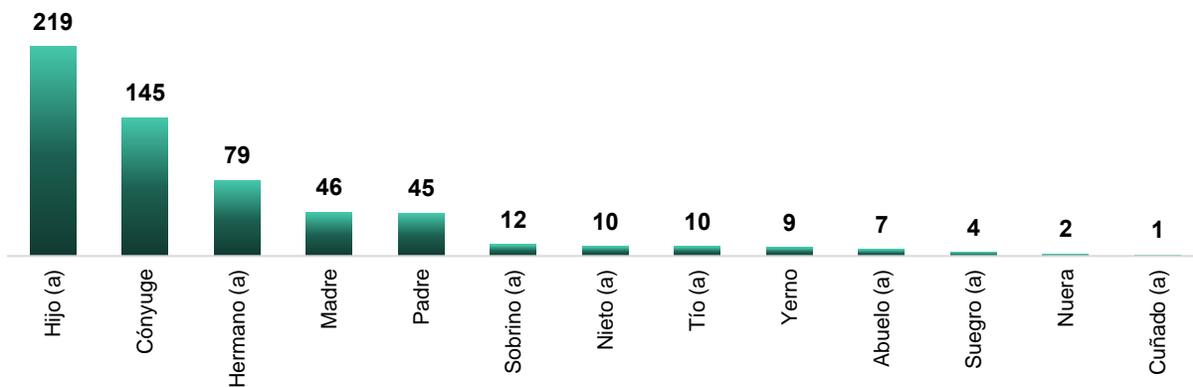
El crecimiento general diversifica la composición de la base social, pero también da la oportunidad a Febor de ofrecer servicios que generen valor, promuevan el bienestar y consoliden la solidaridad entre sus miembros y familiares.

### Asociados por extensión

Los asociados por extensión representan el 11,64% de la base social, constituyéndose como un segmento estratégico con alto potencial de crecimiento.

Dentro de esta población, se identifica que el 37% corresponde a hijos de asociados, mientras que el 25% son cónyuges.

Gráfica 14 Parentesco de asociados por extensión



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

Desde la perspectiva geográfica, Bogotá concentra la mayor cantidad de asociados por extensión, seguida de Tolima. No obstante, la región con la mayor proporción de asociados por extensión en relación con su base social es Boyacá, donde este grupo representa el 21,28% del total de asociados en la región.

Tabla 1 Distribución geográfica de asociados

ZONA	ASOCIADOS	ASOCIADOS EXTENSIÓN	TOTAL ASOCIADOS	PARTICIPACIÓN POR ZONA
BOGOTÁ D.C.	2.753	342	3.095	61,19%
ANTIOQUIA	272	34	306	6,05%
TOLIMA	247	38	285	5,63%
VALLE DEL CAUCA	197	37	234	4,63%
ATLÁNTICO	152	20	172	3,40%
SANTANDER	79	19	98	1,94%
QUINDÍO	84	11	95	1,88%
RISARALDA	77	15	92	1,82%
BOLÍVAR	67	10	77	1,52%
CALDAS	53	12	65	1,29%
NARIÑO	49	3	52	1,03%
NORTE DE SANTANDER	45	3	48	0,95%
CAUCA	40	9	49	0,97%
GIRARDOT	42	6	48	0,95%
BOYACÁ	37	10	47	0,93%
META	38	7	45	0,89%
MAGDALENA	39	2	41	0,81%
CESAR	33	3	36	0,71%
SUCRE	28	1	29	0,57%
HUILA	27	1	28	0,55%
SAN ANDRÉS	22	4	26	0,51%
LA GUAJIRA	24	1	25	0,49%
CHOCÓ	20	0	20	0,40%
AMAZONAS	18	0	18	0,36%
CÓRDOBA	15	0	15	0,30%
CAQUETÁ	11	1	12	0,24%
<b>TOTAL</b>	<b>4.469</b>	<b>589</b>	<b>5.058</b>	<b>100%</b>

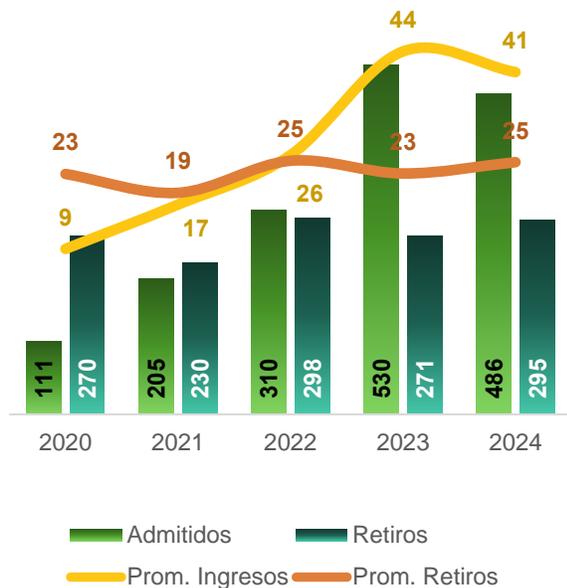
Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

En cuanto al uso del portafolio de productos, se observa que el número promedio de productos que tienen los asociados por extensión es de 3,82, una cifra inferior al promedio general de los asociados que no encajan en esta categoría. Para más detalles sobre los productos usados por los asociados por extensión consulte el **Anexo 3**.

Dado el potencial de crecimiento que tiene este grupo, resulta fundamental el diseño de estrategias que permitan fomentar su fidelización y consolidar su integración dentro de la base social.

## Dinámica de crecimiento de la base social

Gráfica 15 Ingresos y retiros 2020-2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

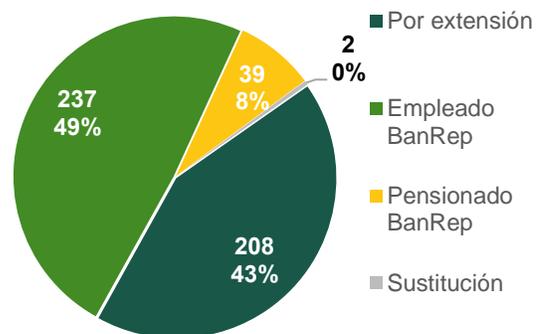
En 2024, el promedio mensual de afiliaciones fue de 41, manteniendo una tendencia de crecimiento sostenido, aunque ligeramente inferior al pico alcanzado en 2023 con 44. Por otro lado, el promedio de retiros se situó en 25, similar al registrado en años anteriores, lo que permitió un balance positivo entre ingresos y retiros. A pesar de disminuir el número de vinculaciones, la cantidad de retiros se mantuvo estable, demostrando la efectividad de las estrategias de fidelización y expansión, conservando así un crecimiento continuo.

### Ingresos

En 2024, Febor sumó 486 nuevos asociados. La mayoría de las afiliaciones provinieron de empleados del Banco de la República y asociados por extensión, impulsadas por estrategias de

fidelización y referidos. Además, se incorporaron 39 pensionados y 2 personas con sustitución pensional, reflejando la capacidad de la Cooperativa para atender las necesidades de diversos perfiles.

Gráfica 16 Composición vinculaciones 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

### Retiros

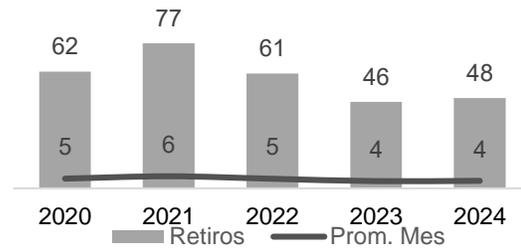
Durante 2024, la Cooperativa registró un total de 295 retiros de asociados, derivadas de circunstancias ajenas a la voluntad de Febor. Las principales causas de retiro voluntario incluyen motivos personales con el 21%; la necesidad de recursos con 19%, causal que abarca situaciones como la compra de vivienda, emergencias familiares y el pago de obligaciones financieras. También se destacó el retiro con cruce de cuentas, esto es, un acuerdo estratégico con Febor que mejora la situación financiera tanto de los deudores morosos como de la Cooperativa.

Existen, además, otras causas con menor incidencia, que se pueden observar en la gráfica de “Causales de retiro 2024”. En cuanto a los retiros no voluntarios, la principal causa fue el fallecimiento, que ascendió al 16% del

total, seguido de la sanción por exclusión de la Cooperativa, con un 9%.

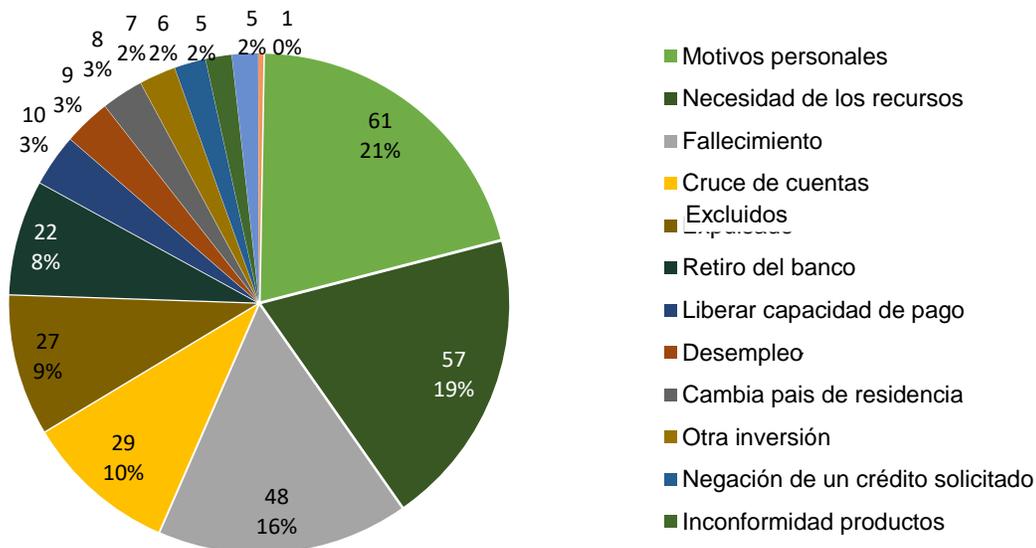
Es importante señalar que el promedio mensual de asociados fallecidos se mantuvo prácticamente constante en comparación con el 2023, un año en el que ya se había evidenciado una disminución respecto a períodos anteriores.

Gráfica 17 Asociados fallecidos



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

Gráfica 18 Causales de retiro 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

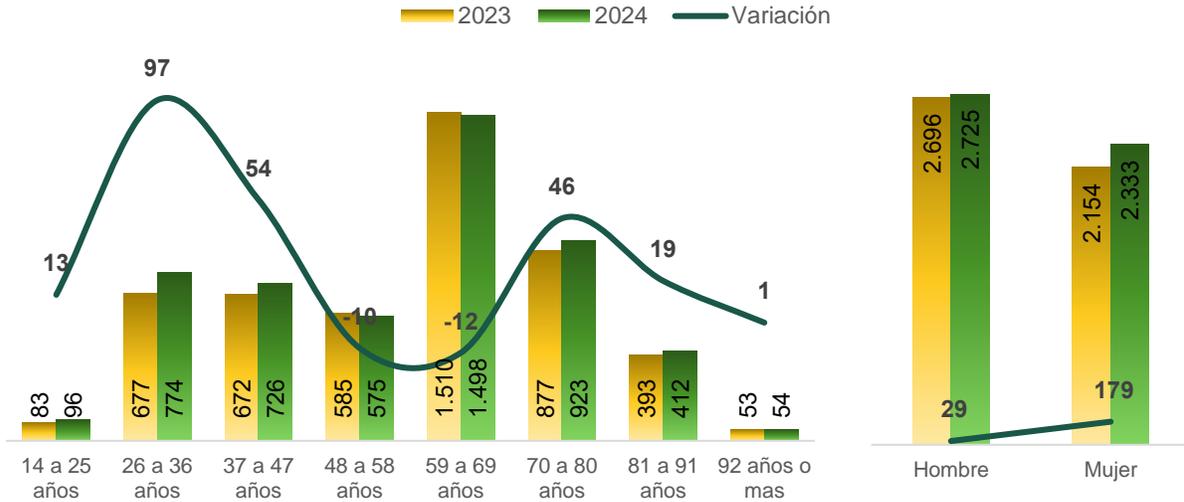
## Perfil del asociado

A continuación, se presenta el perfil de los asociados de la Cooperativa, resaltando algunas de sus características más importantes. Esta información permite ajustar y mejorar los servicios, brindando una atención más personalizada y efectiva.

Se destaca el crecimiento de la base social en los rangos de menor edad,

impulsado por la inclusión de familiares. Sin embargo, la mayor concentración de asociados se encuentra entre los 59 y 69 años, con un promedio de edad de 58 años, cifra que se ha mantenido estable en los últimos años. Asimismo, la participación femenina ha mostrado un crecimiento constante, pasando de 2.154 a 2.333 asociadas en 2024.

Gráfica 19 Variaciones base social edad y género

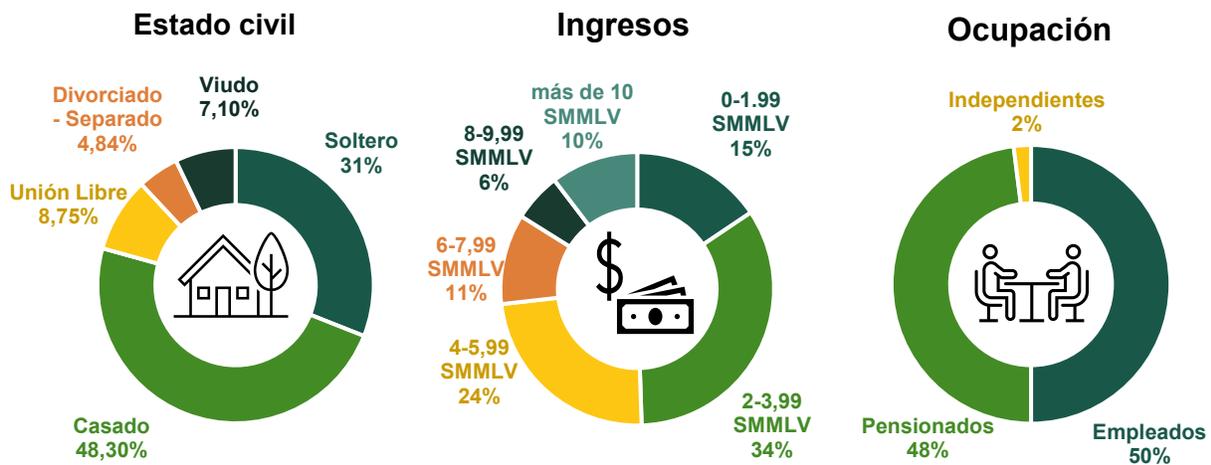


Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

Como parte del perfilamiento, es importante analizar el estado civil, la ocupación y el nivel de ingresos de los asociados. En cuanto a la ocupación, la distribución es equilibrada entre un 50% de empleados y un 48% de pensionados. El ingreso promedio de los asociados equivale a 6,97 SMMLV, donde el 58%

de los asociados devengan entre 2 y 6 SMMLV. En términos de estado civil, la mayoría son casados. Finalmente, la antigüedad promedio en la Cooperativa se mantiene en 18,66 años, evidenciando el compromiso y la permanencia de los asociados.

Gráfica 20 Característica base social

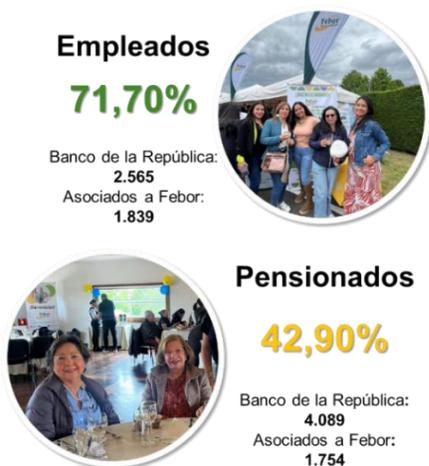


Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

## Profundización nicho de mercado

Si bien el crecimiento de la base social se debe principalmente al proceso de apertura, el vínculo cercano, el apoyo constante y la relación sostenida con el Banco de la República han permitido que Febor logre altos niveles de penetración en su mercado base. En este sentido, se destaca que el 71,70% de los trabajadores del Banco son asociados, al igual que el 42,90% de los pensionados a su cargo, lo que evidencia una sólida presencia de la Cooperativa dentro de esta comunidad.

Ilustración 2 Profundización nicho de mercado



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

## Productos y servicios

El número promedio de productos por asociado es una métrica clave en la gestión comercial, ya que proporciona información valiosa para optimizar estrategias de fidelización y prever el crecimiento del negocio. En Febor, este indicador se calcula considerando los aportes y DAES como un único producto e incluyendo el ahorro voluntario, siempre que el saldo sea superior a \$0.

Al cierre de 2024, los datos reflejan un incremento en este indicador, alcanzando un promedio de 5,97 productos por asociado, que supera los 5,42 obtenidos al cierre de 2023.

Gráfica 21 Producto promedio por asociado



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

## Aportes

Los aportes sociales son un componente clave en la solidez financiera de Febor, reflejando el compromiso de sus asociados con la cooperativa. Al cierre del período, el saldo total de aportes alcanza \$23.619 millones, con un promedio de \$4,67 millones por asociado. La dimensión de estos aportes suministra solidez a la base patrimonial de Febor para el apalancamiento de sus operaciones, permitiéndole ampliar su capacidad de inversión y mejorar la oferta de productos y servicios.

### Amortización y revalorización aportes

La amortización y revalorización de aportes son instrumentos que coadyuvan a preservar el valor de la inversión hecha por los asociados. Estos procesos dan cuenta de la sostenibilidad financiera de la Cooperativa en el tiempo y le evitan una descapitalización ante la desvinculación masiva de asociados.

En cumplimiento de lo aprobado por la Asamblea General de Delegados de 2024, el 30 de mayo se realizó la amortización de aportes, aplicando un 4,768% sobre el saldo de aportes de los

asociados activos al 31 de abril de 2024, con una distribución total de \$1.067,72 millones entre 4.873 asociados.

Asimismo, en mayo de 2024 se llevó a cabo la revalorización de aportes, tomando como referencia el saldo de aportes a diciembre de 2023, que ascendía a \$30.797,69 millones. Como resultado, se generó una revalorización de \$1.067,71 millones, distribuida entre los asociados activos al cierre del período.

## Ahorros

### Depósitos de Ahorro Especial – DAES

El Depósito de Ahorro Especial (DAES) es un mecanismo de ahorro complementario ligado a los aportes sociales, diseñado para su devolución una vez el asociado se retire de la Cooperativa por cualquier causa o cuando este cumpla los 70 años. Al cierre del período, 4.627 asociados cuentan con DAES, que en conjunto ascienden a \$52.189 millones, para un promedio de \$11,28 millones por asociado.

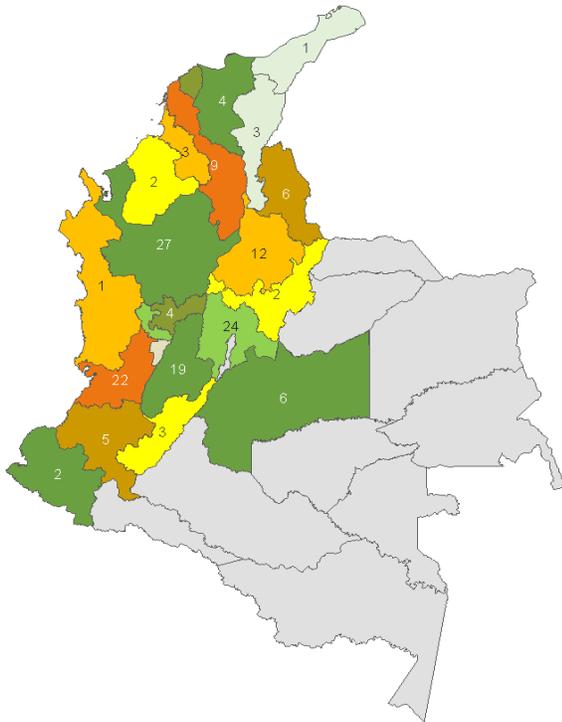
Es fundamental destacar el compromiso y la transparencia de Febor en la administración de los DAES. Los intereses generados por estos depósitos se calculan anualmente y se consignan directamente en el ahorro voluntario de cada asociado, luego de realizadas las compensaciones a las que haya lugar. En 2024, se realizó la liquidación de estos intereses en diciembre para un pago total de \$3.206,15 millones. Este emolumento ratifica la solidez de las prácticas financieras en la retribución de rendimientos financieros coherentes con la confianza depositada y el entorno macroeconómico actual.

En cumplimiento del párrafo transitorio del Artículo 76 del Estatuto, Febor ha continuado con la entrega gradual de los recursos disponibles en los DAES. A diciembre de 2024, un total de 468 asociados han accedido a estos fondos, para un monto total restituido de \$8.591,44 millones. Al cierre del 2024, 430 asociados que cumplieron los requisitos aún no han retirado sus DAES, los cuales suman un valor de \$7.255,33 millones. Los recursos se han destinado principalmente al pago de obligaciones contraídas con la Cooperativa o transferidos a cuentas de ahorro voluntario o bancarias de los asociados.

Para mayor ilustración, en seguida se tabula la cantidad de asociados que han solicitado la devolución de DAES por departamento y el valor total restituido:

Tabla 2 Devolución de DAES por regiones

Departamento	Cant	Valor retirado
Antioquia	27	\$ 468,11
Atlántico	27	\$ 441,26
Bogotá	257	\$ 4.920,90
Bolívar	9	\$ 75,94
Boyacá	2	\$ 37,96
Caldas	4	\$ 84,69
Cauca	5	\$ 121,41
Cesar	3	\$ 44,23
Chocó	1	\$ 4,31
Córdoba	2	\$ 14,11
Cundinamarca	24	\$ 510,92
Huila	3	\$ 43,66
La Guajira	1	\$ 14,06
Magdalena	4	\$ 69,74
Meta	6	\$ 79,50
Nariño	2	\$ 49,22
N. Santander	6	\$ 75,14
Quindío	18	\$ 390,31
Risaralda	10	\$ 148,33
San Andrés	1	\$ 14,73
Santander	12	\$ 217,55
Sucre	3	\$ 46,80
Tolima	19	\$ 341,80
Valle Del Cauca	22	\$ 376,78
<b>Total</b>	<b>468</b>	<b>\$ 8.591,44</b>



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

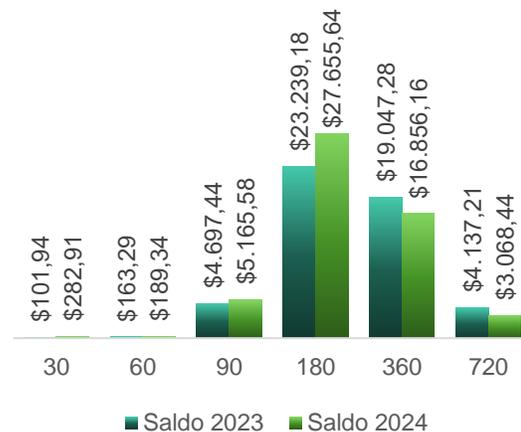
### Certificados de Depósito de Ahorro a Término – CDAT's

Los Certificados de Depósito de Ahorro a Término (CDAT's) continúan siendo una alternativa atractiva de inversión para los asociados de Febor, permitiéndoles asegurar su capital con rendimientos competitivos. Durante 2024, se presentó un aumento no solo en la cantidad de asociados con CDAT's, pasando de 766 ahorradores en 2023 a 788 en 2024. Esto significa que el 15,58% de los asociados cuenta con al menos un CDAT en la Cooperativa.

El número de títulos pasó de 1.788 en 2023 a 1.836 en 2024, es decir, un incremento del 3,56%, alcanzando un saldo total de \$53.218,08 millones, lo que refleja un crecimiento en la confianza de los asociados en este mecanismo de ahorro.

Según el informe de Asobancaria con corte a enero del 2025, las tasas de captación que se pagan por los títulos constituidos en plazos superiores a los tres meses han decrecido en comparación con las tasas de aquellos que son pactados a un término más corto debido a las expectativas de recorte por parte del Banco de la República. En línea con esta tendencia, Febor ha registrado un traslado de sus CDAT's de plazos largos (360 días o más) a plazos más cortos, adaptándose a las condiciones del mercado y a las preferencias de los asociados. (Asobancaria, 2025)

Gráfica 22 Saldo Cdat's por plazo 2023-2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

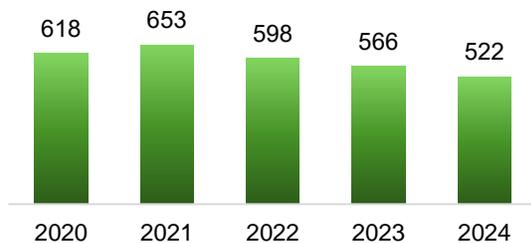
### Ahorro voluntario

El ahorro voluntario es un instrumento que permite, en cierta medida, evaluar el cumplimiento de la mega trazada por Febor en su direccionamiento estratégico como quiera que el objetivo consiste en que los asociados canalicen al menos el 50% de sus transacciones financieras a través de la Cooperativa. En 2024, el saldo promedio de los ahorros voluntarios alcanzó los \$12.437 millones,

superando en \$1.659 millones el promedio del año anterior.

Uno de los beneficios que ofrece el ahorro voluntario es la posibilidad de marcar dicho producto como cuenta de nómina. Gracias a esto, Febor es la entidad con el mayor número de cuentas de nómina que han elegido los funcionarios del Banco de la República, sin embargo, esta cifra ha decrecido en los últimos años. Este fenómeno obedece a la transición que hacen los empleados del Banco a pensionados una vez cumplen la edad legal requerida, pues la cuenta de ahorro voluntario de la Cooperativa aún no se encuentra habilitada para recibir el pago de mesadas pensionales administradas por Colpensiones.

Gráfica 23 Asociados con cuenta de nómina



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

### Ahorro Programado

Los ahorros programados son un producto financiero diseñado para ayudar a los asociados a alcanzar metas específicas a mediano y largo plazo, fomentando el hábito del ahorro. Durante 2024, se crearon nuevas líneas de este producto, como el ahorro programado para impuestos, con una tasa del 10% EA; así como el ahorro programado para vehículos, que ofrece una tasa del 7,5% y un beneficio adicional del 10% sobre el monto ahorrado al finalizar el periodo.

Estos esfuerzos se reflejaron en un incremento tanto en el número de asociados que utilizan este producto como en la cantidad de cuentas aperturadas, cerrando el año con un saldo de \$1.057 millones.

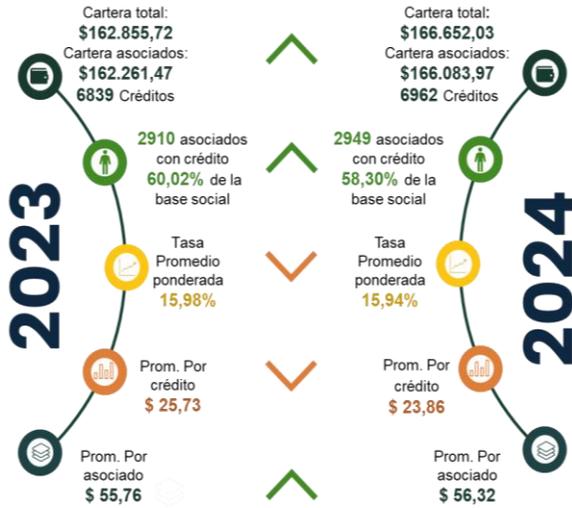
### Créditos

Dentro del Reporte de Estabilidad Financiera del segundo semestre del 2024, el Banco de la República resalta que la cartera, el principal activo de las entidades financieras, ha seguido contrayéndose en términos reales en un contexto de menor asunción de riesgos, aunque con una leve recuperación en los desembolsos. En particular, las carteras de consumo y comercial han mostrado caídas cada vez menores, mientras que los créditos hipotecarios comienzan a registrar tasas de crecimiento positivas. Aunque los análisis económicos sugieren una mejor dinámica en la cartera durante 2024, advierten que, en términos reales, estos crecimientos siguen siendo negativos. (Banco de la República de Colombia, 2024)

De esta realidad no ha sido ajena Febor, que mantiene expectativas de una recuperación más favorable en su cartera. No obstante, gracias a una gestión eficiente y decisiones estratégicas acertadas, la Cooperativa ha logrado mantenerse en terreno positivo. En 2024, la cartera de Febor alcanzó los \$166.083,97 millones, lo que equivale a un crecimiento del 2,4% frente al 2023. Este desempeño ha permitido beneficiar a 2.949 familias, que han encontrado en el crédito no solo una solución a sus necesidades, sino también un vehículo para alcanzar sus metas financieras.

Líneas de Cartera

Ilustración 3 Cartera 2023 VS 2024

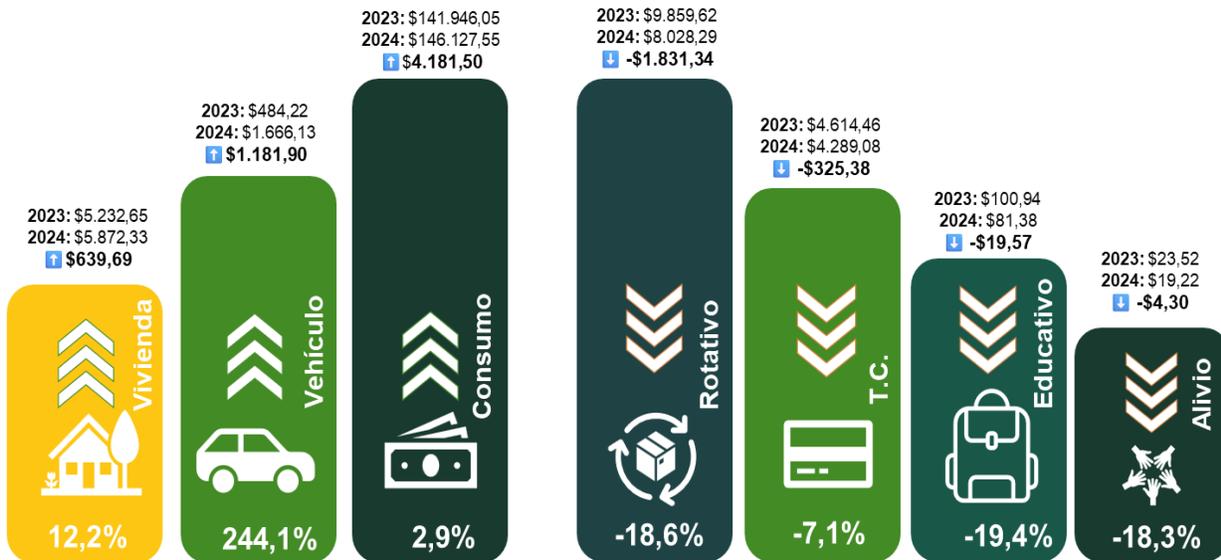


Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

En cuanto al desempeño de las líneas de crédito ofrecidas por la Cooperativa, en 2024 hubo un crecimiento en los segmentos de vivienda, vehículo y consumo (libre inversión). En contraste, se registró una disminución en los saldos de crédito rotativo, tarjeta de crédito, educativo y alivios.

Las líneas de crédito para vivienda y vehículo, que habían experimentado una tendencia a la baja en los últimos años, lograron revertir este comportamiento, alcanzando un crecimiento significativo.

Ilustración 4 Líneas de Cartera 2023 vs 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

En el caso de la tarjeta de crédito de la Cooperativa, aumentó en 151 la cantidad de productos activos al cierre del 2024 en comparación con el 2023, extendiendo así la presencia de Febor en el mercado y acercando esta solución financiera a

más asociados. Si bien el saldo de cartera presentó una reducción de \$325,38 millones, este desempeño es una oportunidad para potenciar estrategias que incentiven un mayor uso del producto.

Cabe destacar que la tarjeta de crédito de Febor ofrece plazos flexibles y costos altamente competitivos en comparación con otras opciones del mercado, brindando a los asociados una alternativa accesible y conveniente.

Gráfica 24 Evolución Tarjeta de crédito Febor

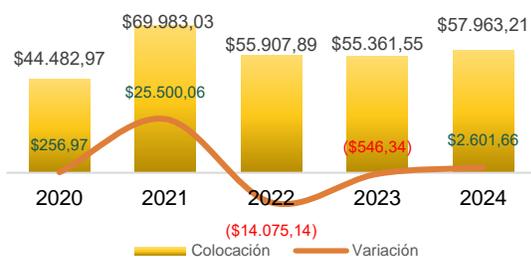


Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

### Colocación de créditos

Dentro del Reporte de Estabilidad Financiera del segundo semestre del 2024, el Banco de la República subraya que existe una recuperación en la demanda de crédito, especialmente en vivienda, impulsada por la reducción de tasas de interés y un entorno económico más favorable. En este contexto, Febor logró revertir la tendencia negativa de los últimos dos años, aumentando la colocación de crédito en 2024 en \$2.601,66 millones más que el año anterior. (Banco de la República, 2024)

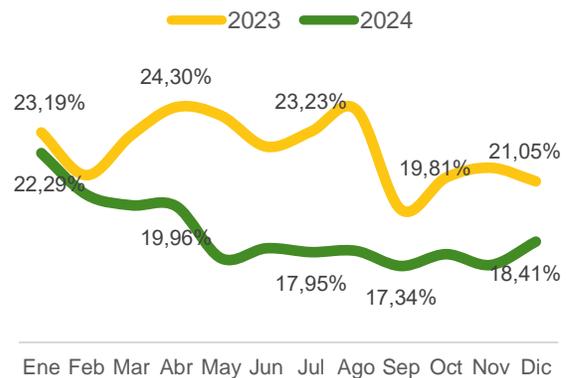
Gráfica 25 Colocaciones 2020 -2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

La colocación de créditos alcanzó los \$57.963,21 millones, superando en \$2.601,66 millones el monto registrado en 2023. La tasa promedio ponderada de colocación se ubicó en 18,79%, reflejando una reducción de 3,67 puntos porcentuales respecto al año anterior, en línea con la tendencia del mercado.

Gráfica 26 Tasa promedio ponderada colocación

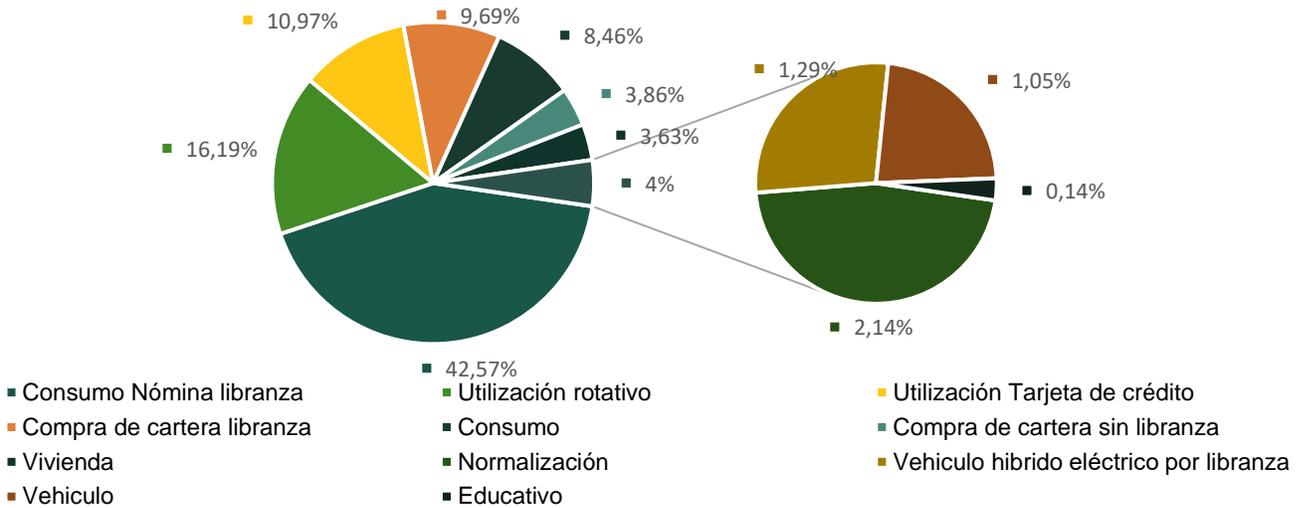


Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

La mayor parte de los préstamos desembolsados en 2024 correspondieron a la línea de consumo nómina libranza, con el 42,57% del total. En segundo lugar, se encuentran las utilizaciones de créditos rotativos y tarjetas de crédito con el 16,19%, seguidas por la compra de cartera con libranza, con un 9,69%.

La nueva línea de crédito para la adquisición de vehículos híbridos o eléctricos, con la facilidad de pago por libranza, lanzada en junio de 2024, tuvo una recepción destacada entre los asociados. Durante el año, se lograron desembolsar 9 créditos, por un monto total de \$760,57 millones.

Gráfica 27 Composición colocaciones 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

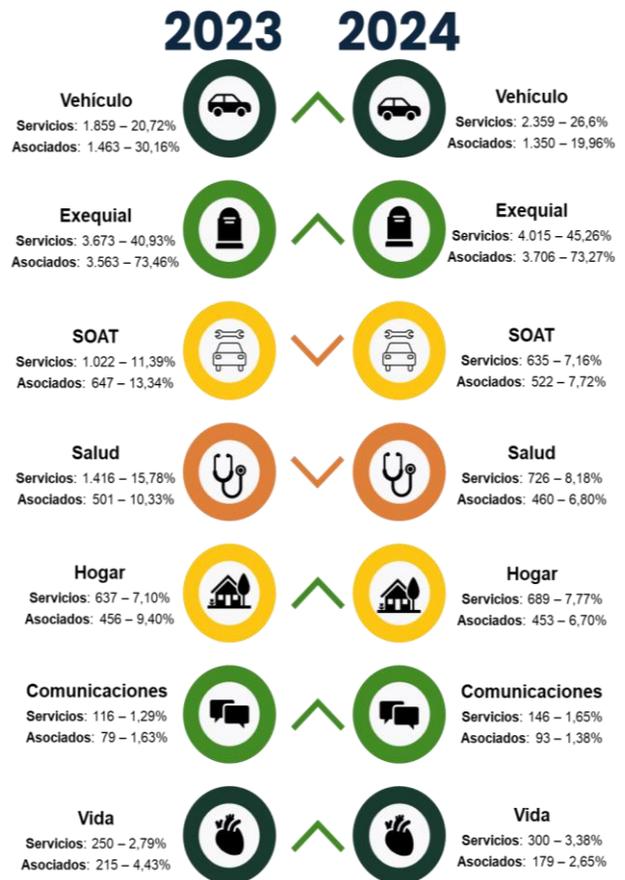
## Servicios no financieros

Febor trabaja constantemente para ofrecer a sus asociados las mejores soluciones en protección y bienestar, brindando un portafolio de seguros que les garantiza respaldo y tranquilidad.

Al cierre del año, el 68,41% de los asociados, es decir, 3.966 personas, accedieron a estos beneficios. La póliza exequial fue la más utilizada, con un 54,80% de participación, seguida por el seguro de vehículo, con un 19,96%. Las demás categorías registraron una menor utilización, que se sitúa por debajo del 10%.

En cuanto al Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), se presentó una reducción en su comercialización debido a los cambios regulatorios y a las condiciones establecidas por el proveedor.

Ilustración 5 Seguros y servicios no financieros 2022 VS 2023

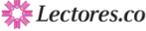


Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

## Convenios

En línea con su misión social, Febor fortaleció su red de convenios en 2024, incorporando nuevas alianzas estratégicas que ofrecen beneficios exclusivos a sus asociados. Durante el año, se firmaron 13 acuerdos con empresas de distintos sectores: Turismo (Oxxo Hotel, Decameron, World Tour, Awake y Las Bailarinas), Salud y Bienestar (Smart Fit), Cultura y Entretenimiento (Casa E Borrero, Lectores.Co, Salitre Mágico, Play Land, Happy City y Royal Films) y Alimentos y Restaurantes (Popsy).

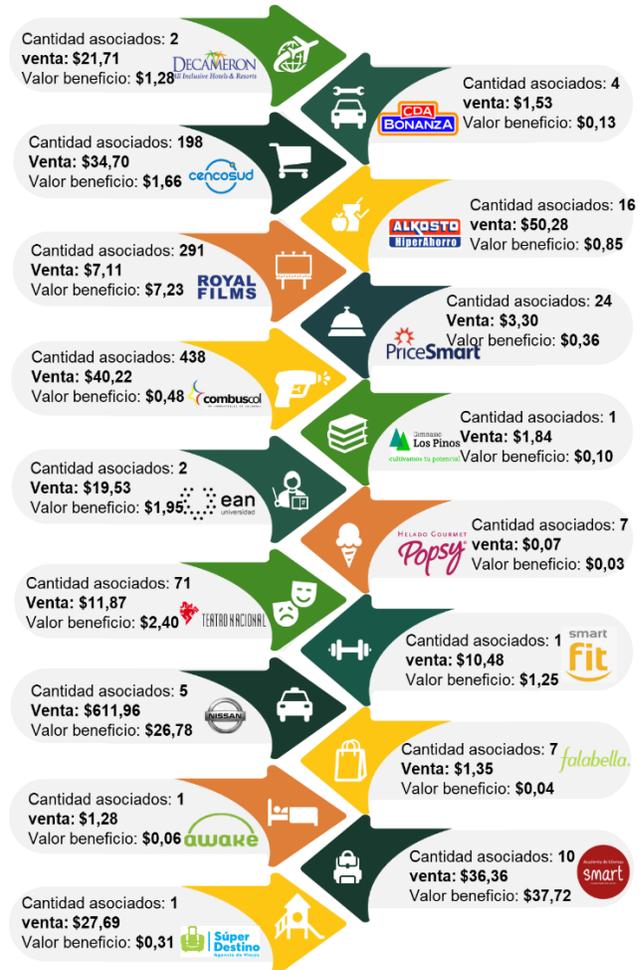
Ilustración 6 Nuevos convenios 2024

 55% dto. En combos de cine y confitería	 6% dto. Sobre la tarifa publicada	 50% dto. Compra tarjetas (Valor Aprox.)
 Precio especial en plan Black Corporativo	 50% dto. Compra tarjetas (Valor Aprox.)	 10% dto. Alojamiento (primera noche)
 Precios especiales en cadena de hoteles	 10% dto. Compra Online	 15% dto. Sobre valor de entradas
 2,5% dto. Compra paquetes turísticos	 34% dto. Combos	 26% dto. Compra productos

Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

Gracias a estos y otros convenios vigentes, un total de 310 asociados aprovecharon los beneficios ofrecidos por Febor en 2024. En total, la Cooperativa dispone de 56 alianzas activas, que generaron un ahorro acumulado de \$82,52 millones para sus asociados.

Ilustración 7 Uso de convenios 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Base convenios, 2024

## Canales de atención

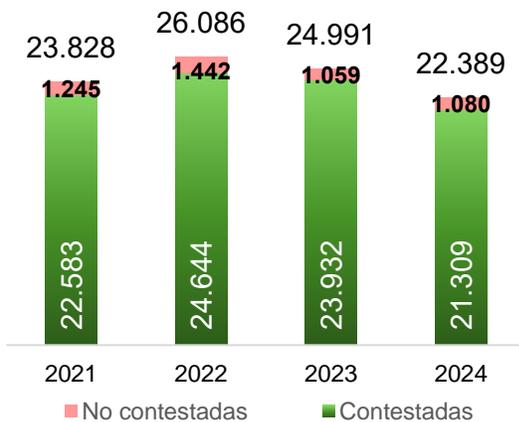
Acorde con el direccionamiento estratégico, Febor procura mantener una comunicación efectiva con sus asociados a través de diversos canales de atención: centro telefónico, chat, correo electrónico y atención presencial. Esta estrategia permite responder a sus necesidades de manera ágil y eficiente, optimizando de esta manera la experiencia.

## Centro de atención telefónica – Call center

La evaluación de desempeño que recae sobre el centro de llamadas permite analizar la productividad, optimizar recursos, reducir tiempos de espera y mejorar la atención, asegurando el cumplimiento de los objetivos y una gestión orientada a la mejora continua.

En 2024, se procesaron 22.389 llamadas, de las cuales 21.309 fueron atendidas, alcanzando un índice de atención del 95,18%. Las 1.059 llamadas no contestadas corresponden, en su mayoría, a intentos de contacto fuera del horario laboral, siendo retomadas al cierre de la jornada o al inicio del siguiente día hábil.

Gráfica 28 Comportamiento centro de atención telefónica 2021- 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

En los últimos tres años, el volumen de llamadas ha disminuido, acorde con las nuevas preferencias de comunicación y la evolución tecnológica. Cada vez, los asociados optan por canales más ágiles y accesibles, como el envío de mensajes de texto, en lugar de llamadas tradicionales. Esta tendencia ha impulsado una migración significativa

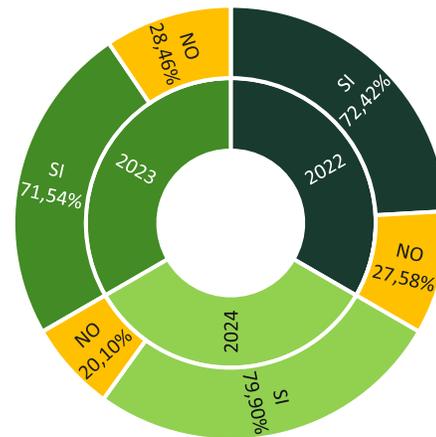
hacia plataformas como el multichat, que ofrecen una interacción más rápida y adaptada a las necesidades actuales de los usuarios.

### Encuesta de satisfacción en el centro de atención telefónica

La encuesta de satisfacción con la llamada permite medir la calidad de la respuesta ofrecida al asociado respecto de la problemática planteada.

En 2024, los indicadores de satisfacción arrojaron una mejora significativa en comparación con años anteriores. El índice de resolución en el primer contacto (FCR) alcanzó un 79,9%, es decir, un incremento respecto al 2023 y 2022.

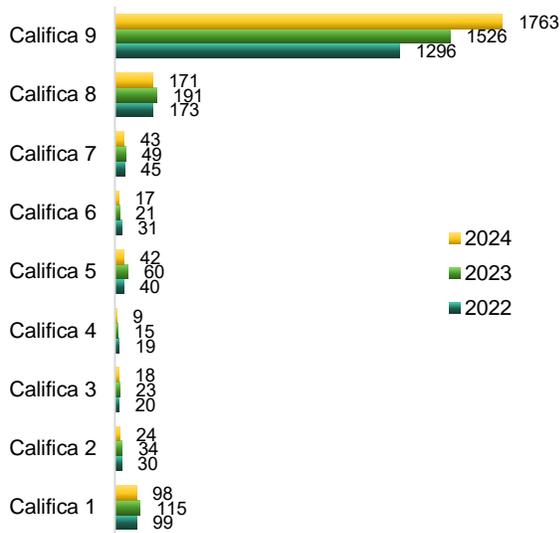
Gráfica 29 FCR (First contact resolution)



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de información call center, 2024

La calificación del servicio, en la que los asociados puntúan la atención recibida en una escala de 1 a 9, también mostró un desempeño positivo. El 80% de los encuestados otorgó la máxima calificación, lo que representa un aumento del 5,66% frente a 2023 y del 6,76% respecto a 2022

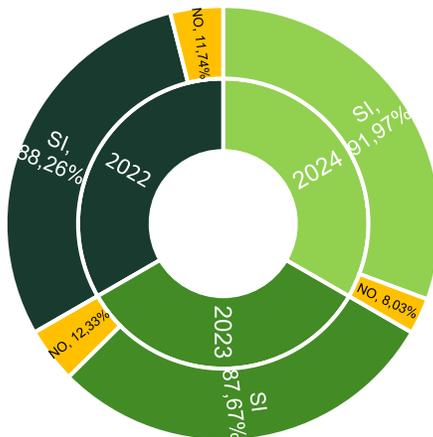
Gráfica 30 Calificación del servicio



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de información call center, 2024

Por último, el índice de recomendación, medido a través de la encuesta alcanzó un 91,97% en 2024, superando el 86,67% registrado en 2023.

Gráfica 31 Recomendaría a Febor



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de información call center, 2024

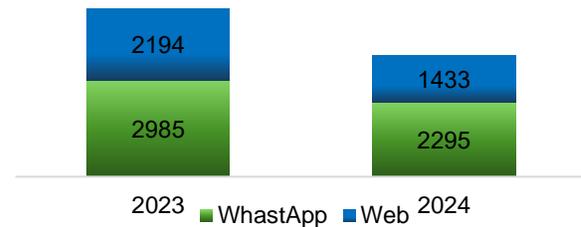
## Plataforma multichat

Febor mantiene su compromiso de ofrecer soluciones accesibles y personalizadas, razón por la cual el multichat se ha consolidado como una herramienta estratégica. Al integrarse con otros canales de atención, fortalece

la relación entre la Cooperativa y sus asociados, mejorando tanto la calidad del servicio como la eficiencia operativa.

En diciembre, se llevó a cabo la migración del canal de WhatsApp a una cuenta oficial, un paso estratégico para fortalecer la seguridad y sostenibilidad del servicio, alineándose con las políticas de Meta. Esta actualización permitirá optimizar la comunicación, brindar una experiencia más eficiente a los asociados y potenciar el desempeño del servicio en el futuro.

Gráfica 32 Plataforma multichat 2023 - 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de información plataforma multichat

## Encuesta de satisfacción plataforma multichat

Al finalizar la interacción, se aplica una encuesta compuesta por dos preguntas clave:

La primera indaga si la solicitud fue resuelta, obteniendo una respuesta afirmativa del 90,52% de los participantes, mientras que el 9,48% indicó lo contrario.

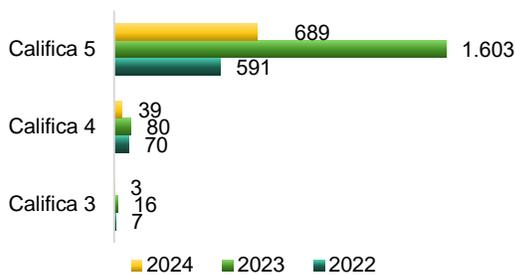
Gráfica 33 Solicitud fue resuelta



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de información plataforma multichat, 2024

La segunda solicita calificar el servicio de 1 a 5, siendo 5 la mejor puntuación. En este caso, 689 usuarios otorgaron la calificación máxima, manteniendo el 94% de valoraciones positivas, aunque con una menor participación en la encuesta.

Gráfica 34 Califica el servicio



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de información plataforma multichat, 2024

Por otro lado, la inteligencia artificial (IA) permite analizar en tiempo real aspectos cualitativos difíciles de captar mediante métodos tradicionales, como la percepción del estado de ánimo de los asociados, lo que contribuye a la identificación de oportunidades de mejora. **Anexo 4**

### Atención presencial

En 2024, se registraron 11.943 atenciones, de las cuales 6.090 correspondieron a operaciones de caja y 5.853 a asesorías. En Bogotá, la sede principal y extensiones de caja (Centro, Calle 42 y Mazurén) concentraron 11.665 atenciones, equivalentes al 97,67% del total, consolidando dicha ciudad como el principal centro de actividad. **Anexo 5**

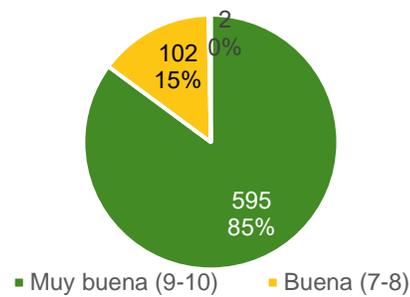
### Encuesta de satisfacción atención presencial

Igualmente, Febor también ofrece la opción para calificar la atención presencial recibida, herramienta que ocupa un papel fundamental en la

construcción de relaciones sólidas con los asociados. Por ello, está disponible un código QR que dirige a un formulario de dos preguntas.

La primera pregunta de la encuesta evaluó el servicio recibido en una escala del uno al diez. Los resultados indican que el 85,12% de los encuestados calificaron la atención como muy buena, mientras que el 14,59% la consideraron buena. Solo el 0,29% calificó la atención como mala.

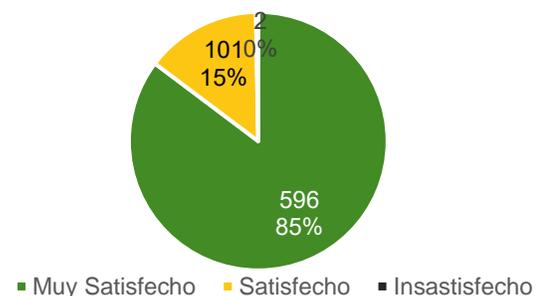
Gráfica 35 Servicio recibido



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Encuestas atención presencial, 2024

La segunda pregunta está relacionada con la satisfacción que se tiene frente al servicio proporcionado por el asesor durante la visita a la Cooperativa. El 85,26% de los encuestados expresaron estar muy satisfechos, el 14,45% se mostraron satisfechos, y el 0,29% manifestaron estar insatisfechos.

Gráfica 36 Satisfacción con el servicio



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Encuestas atención presencial, 2024

## GESTIÓN SOCIAL

La solidaridad y el espíritu de colaboración son el eje sobre el que orbita la gestión social de la Cooperativa, que se nutre de iniciativas que fortalecen el tejido social y mejoran la calidad de vida de sus miembros.

El presupuesto de los fondos de educación y solidaridad depende de la destinación que disponga tanto la ley como la Asamblea de los excedentes acumulados al cierre del año inmediatamente anterior; los recursos asignados se dividirán entre los meses del año y se prorratearán entre el número de solicitudes mensuales aprobadas para garantizar una distribución equitativa y sin favoritismos.

Ilustración 8 Cifras a destacar Gestión Social 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

### Fondo de Solidaridad y Bienestar Social

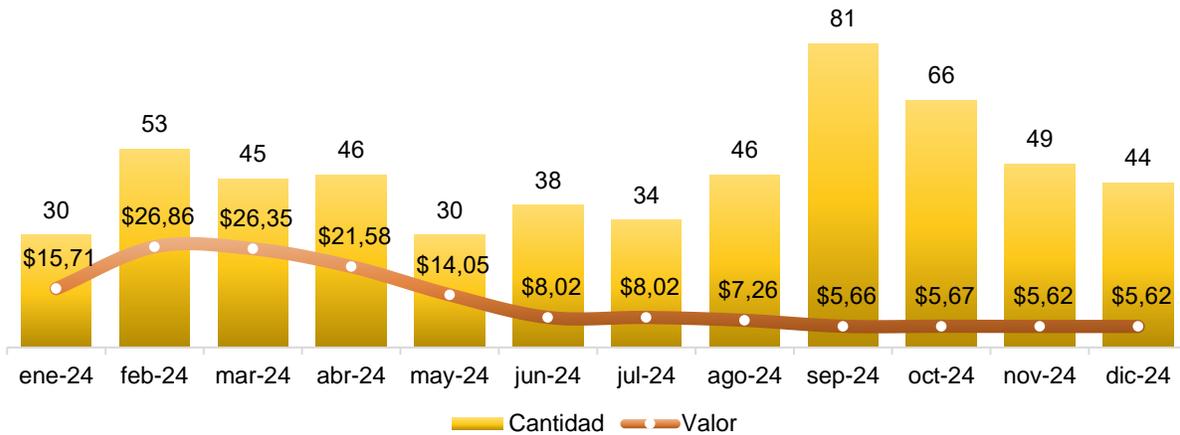
#### Auxilios de solidaridad

Febor se mantiene firme en el compromiso adquirido con sus asociados y sus familias en aplicación de los principios de ayuda mutua, solidaridad y equidad. Por medio del Fondo de Solidaridad, la Cooperativa ha entregado auxilios económicos, cuyo norte es mejorar el bienestar general de la base

social reivindicando su calidad de vida en momentos de adversidad.

Durante el 2024 se beneficiaron 547 asociados con un total de \$150,42 millones distribuidos en 562 auxilios; la participación en la base social de los asociados beneficiados corresponde al 10,81%, persistiendo un saldo por ejecutar de \$17,46 millones.

Gráfica 37 Cantidad y valor de auxilios de solidaridad entregados



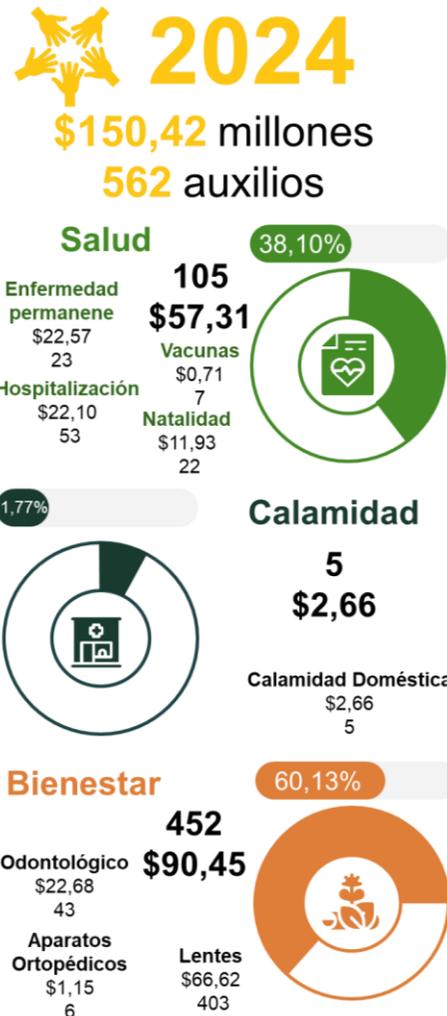
Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

Este Fondo de Solidaridad contempla diferentes tipos de auxilios para la cobertura de tres tipos de contingencias relacionadas con la salud, calamidad y bienestar de los asociados y sus familias. La dinámica de la reglamentación permite la concesión de hasta tres auxilios en el año por asociado.

Durante el año, del total de beneficiarios, el 56,58% son hombres y el 43,42% son mujeres. En cuanto a la distribución por ocupación, el 56,23% tienen un vínculo laboral activo; el 42,53% son pensionados y el 1,25% desarrollan su actividad económica en calidad de independientes. A su turno, la mayor concentración se ubica en el rango de edad comprendido entre los 55 y 65 años con el 34% de los auxiliados.

Igualmente, el alcance de los auxilios se extiende a nivel nacional, garantizando de esta forma el trato equitativo entre regiones y la mayor cobertura posible. Desde la óptica cuantitativa, Bogotá (57,47%), Tolima (6,76%), Valle del Cauca (5,34%) y Antioquia (4,27%) fueron los territorios con mayor cantidad de recursos asignados.

Ilustración 9 Distribución de auxilios por grupo de solidaridad 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

Tabla 3 Distribución de auxilios de solidaridad por departamento



Departamento	Cantidad	Valor	Porcentaje de participación
Amazonas	2	\$ 0,18	0,36%
Antioquia	24	\$ 7,74	4,27%
Atlántico	16	\$ 5,26	2,85%
Bogotá D.C.	323	\$ 81,49	57,47%
Bolívar	15	\$ 2,80	2,67%
Boyacá	4	\$ 0,55	0,71%
Caldas	6	\$ 1,35	1,07%
Caquetá	5	\$ 0,90	0,89%
Cauca	5	\$ 1,05	0,89%
Cesar	3	\$ 1,71	0,53%
Chocó	2	\$ 1,45	0,36%
Córdoba	1	\$ 0,06	0,18%
Cundinamarca	6	\$ 3,38	1,07%
Huila	3	\$ 0,72	0,53%
La Guajira	2	\$ 0,45	0,36%
Meta	11	\$ 3,48	1,96%
Nariño	4	\$ 1,09	0,71%
Norte De Santander	4	\$ 1,83	0,71%
Quindío	10	\$ 2,34	1,78%
Risaralda	19	\$ 6,13	3,38%
San Andrés	2	\$ 0,49	0,36%
Santander	18	\$ 5,64	3,20%
Sucre	6	\$ 4,93	1,07%
Tolima	38	\$ 8,41	6,76%
Valle Del Cauca	30	\$ 5,28	5,34%
Magdalena	3	\$ 1,70	0,53%
<b>Total</b>	<b>562</b>	<b>\$ 150,42</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

La mayor cobertura en esta materia se deduce a partir del histórico de auxilios concedidos en los últimos años, siendo el 2024 la anualidad que acumula más cantidad de beneficios:

Gráfica 38 Evolución de auxilios de solidaridad 2020 – 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

## Proyectos Sociales

### Visitas Febor



Este programa tiene por objetivo el acompañamiento especial de aquellos asociados en edad avanzada, donde a través de una ofrenda frutal la Cooperativa les agradece su compromiso y lealtad a través de los

años, ratificando su fidelidad y promoviendo el espíritu solidario que emana del acuerdo cooperativo.

En el 2024, se visitaron 47 asociados entre los 61 y 94 años ubicados en Bogotá, Ibagué y Pereira

Ayúdanos a ayudar



Durante el 2024 se realizó la segunda versión de la campaña “Ayúdanos a Ayudar”, programa que busca sembrar sentimientos de solidaridad entre los asociados y los invita a donar aparatos ortopédicos que posean en buen estado y que no utilicen para que, con posterioridad, coadyuven al tratamiento médico de otras personas.

Estos actos no solo fomentan la ayuda mutua, sino que promueven la consciencia ambiental de cara a la reutilización de estos aparatos. Al cierre del año se logró recibir un cojín ortopédico, un asiento elevador para el sanitario nuevo, unas muletas, una bota ortopédica y una faja.

**Sembratón: ¡Siembra tú árbol con Febor!**

Conscientes de los efectos nocivos que se desprenden del cambio climático y considerando los objetivos trazados por Febor en materia de desarrollo sostenible, en noviembre del 2024, se adelantó la segunda jornada de plantación de árboles denominada “siembra tu árbol con Febor”.

Esta actividad busca sensibilizar a la comunidad acerca de la conservación y cuidado del medio ambiente. Se trata de un ejercicio mancomunado que involucra a los asociados, empleados de la Cooperativa y sus familias. En esta

oportunidad, se plantaron 100 árboles con la participación de 84 personas, asistidas por el Jardín Botánico de Bogotá, en el Parque Metropolitano el Recreo ubicado en la localidad de Bosa en Bogotá.



**Donatón de corazón**

En el marco de las iniciativas de bienestar para procurar el desarrollo integral de la comunidad en general, en el 2024 se le dio continuidad al programa “Donatón de corazón”, campaña que está orientada a entregar regalos de navidad a niños en situación de vulnerabilidad diagnosticados con cáncer. A partir de la generosidad de los asociados se recolectaron y distribuyeron 96 regalos, así como 40 refrigerios en 4 fundaciones.



## Fondo de Educación y Bienestar Educativo

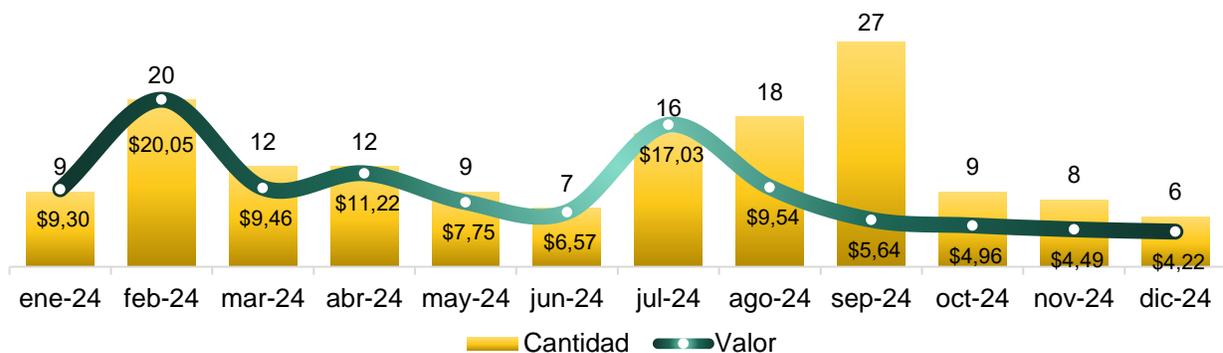
### Auxilios de Educación

En cumplimiento del Artículo 54 de la Ley 79 de 1988, Febor ha reconocido la importancia que tiene la educación en la formación de sus asociados y su impacto para el progreso de la sociedad. Los recursos que alimentan el fondo de educación se traducen en auxilios enfocados en potenciar el acceso y la calidad educativa bajo parámetros

contenidos en el plan educativo coordinado por el Comité de Educación.

En el 2024, Febor entregó \$110,22 millones distribuidos en 153 auxilios de educación, que favorecieron a 125 asociados que equivalen al 2,47% de la base social. Al cierre del 2024, quedó un saldo por ejecutar de \$12,44 millones.

Gráfica 39 Histórico de giro de auxilios de educación 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

Ahora bien, los datos muestran que el 90,85% de los auxiliados tienen una relación laboral activa; que el 7,19% son independientes y que tan solo 1,96% ostentan la calidad de pensionados. El 51,63% son hombres y el 48,37% son mujeres, que en sumatoria hacen parte de la población con edad entre los 22 y los 68 años.

los recursos asignados a nivel nacional; seguido de Santander con el 3,92% y Cesar, Nariño, Tolima y Valle del Cauca con el 2,61%, respectivamente.

Los auxilios se otorgan para educación formal y no formal y, en esa medida, se destaca la distribución según su tipo, resaltando que es posible elevar hasta 2 solicitudes por año.

Ilustración 10 Distribución de auxilios por grupo de educación 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

Por territorio, en Bogotá se beneficiaron 110 personas, a quienes se les concedió un acumulado de \$82,28 millones, para una participación del 71,9% del total de

Tabla 4 Distribución de auxilios de educación por departamento

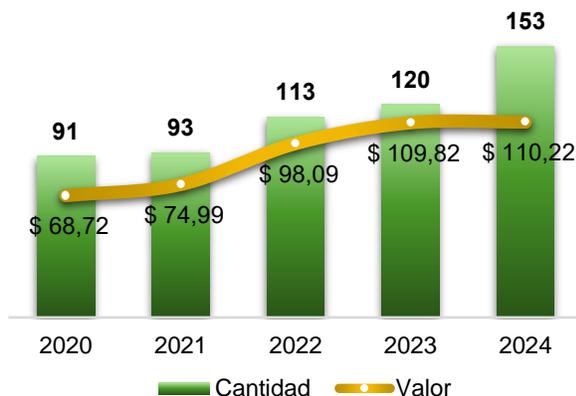


Departamento	Cantidad	Valor	Porcentaje de participación
Bogotá D.C.	110	\$ 82,28	71,90%
Santander	6	\$ 3,95	3,92%
Cesar	4	\$ 2,31	2,61%
Nariño	4	\$ 2,87	2,61%
Tolima	4	\$ 1,95	2,61%
Valle Del Cauca	4	\$ 3,07	2,61%
Meta	3	\$ 3,22	1,96%
Antioquia	2	\$ 0,50	1,31%
Atlántico	2	\$ 1,37	1,31%
Caldas	2	\$ 1,60	1,31%
Caquetá	2	\$ 1,16	1,31%
Magdalena	2	\$ 0,97	1,31%
San Andrés	2	\$ 1,38	1,31%
Sucre	2	\$ 0,95	1,31%
Bolívar	1	\$ 0,23	0,65%
Cundinamarca	1	\$ 1,30	0,65%
La Guajira	1	\$ 0,49	0,65%
Quindío	1	\$ 0,61	0,65%
<b>Total</b>	<b>562</b>	<b>\$ 150,42</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

Tal como sucede con el Fondo de Solidaridad, el uso del Fondo de Educación ha incrementado en los últimos 5 años

Gráfica 40 Evolución de auxilios de educación 2020 – 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

## Proyectos Educativos

### Al Tablero y sin Excusa

Al tablero y sin excusa es un convenio celebrado entre el Icetex y Febor Entidad Cooperativa que le permite a los asociados y empleados de la Cooperativa junto a su núcleo familiar primario acceder a auxilios educativos para el desarrollo de programas de educación formal, sea básica, media y superior. La condición primordial del programa es que los beneficiarios pertenezcan a los estratos 1, 2 y 3; y que no superen los 25 años.

Durante el 2024, se desembolsaron \$78 millones en auxilios educativos para matriculas estudiantiles de educación básica y media (calendario A y B) que alcanzaron los 51 beneficiarios. Al cierre del periodo se tienen 57 estudiantes

inscritos en el programa con una proyección de giros hasta el año 2033.

En los últimos 5 años, se han favorecido 427 personas y se han girado \$488,82 millones en auxilios.

*Ilustración 11 Evolución giros programa Al Tablero y sin Excusa 2020 – 2024*



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

### De Posgrado y sin Excusa

El programa “De posgrado y sin excusa” pretende auxiliar el pago de matrículas de especialización y maestría que cursen los asociados en universidades públicas. Al finalizar el 2024 se logró contribuir en la formación de 17 asociados mediante la destinación de \$202,18 millones. De estos asociados, 12 tienen proyectado el giro de recursos hasta segundo semestre del 2025. En esta oportunidad, participaron del programa asociados de

Bogotá, Bolívar, Córdoba, Risaralda y Santander, asegurando una cobertura a nivel nacional.

En los últimos 5 años se han beneficiado 51 asociados y la Cooperativa ha proporcionado \$544,32 millones para apoyar su educación.

*Ilustración 12 Histórico de giro Posgrado y sin Excusa 2020- 2024*



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

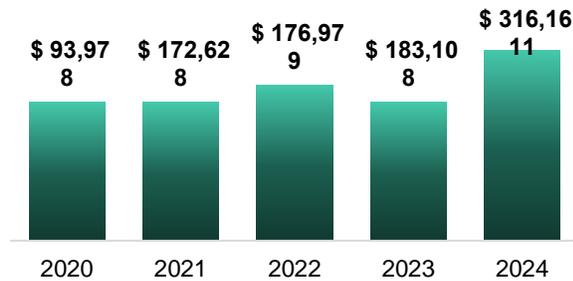
### Beca de Excelencia

El programa “Beca de Excelencia” se dedica a reconocer el esfuerzo de los hijos de los asociados que, luego de presentar las pruebas Saber 11, se ubiquen dentro del 20% de los mejores percentiles obtenidos de acuerdo con los criterios definidos por el ICFES. De esta manera, cada semestre se adjudica la beca al mejor puntaje.

En el 2024, se desembolsó un total de \$316,16 millones distribuidos en 11

becarios (incluyendo los 2 del 2024 y las cohortes anteriores). Desde el 2012, se han asignado 26 becas y 11 estudiantes han culminado sus estudios de pregrado a la fecha.

Gráfica 41 Evolución giros programa Beca de Excelencia 2020 – 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

## Educación Cooperativa

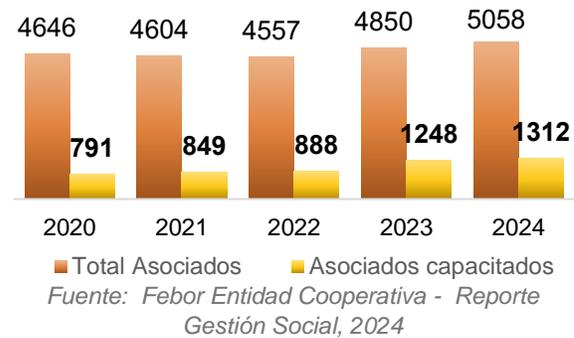
### Curso Alumno Solidario, Dirigente y Directivo

El propósito fundamental de educar radica en empoderar a los individuos proporcionando las herramientas y conocimientos necesarios para mejorar su calidad de vida. A través de la educación, se fomenta la igualdad de oportunidades, se reduce la brecha social, y se promueve un desarrollo sostenible e inclusivo. En Febor se promueve la educación cooperativa basada en principios y valores a través de tres cursos: Alumno Solidario (20 horas), Dirigente (100 horas) y Directivo (80 horas) a fin de acercar a los asociados con el modelo empresarial que caracteriza el sector.

A través de la plataforma educativa, en 2024 se capacitaron 111 asociados: 105 en el curso de Alumno Solidario, 2 en el curso de Dirigente y 4 en el curso de Directivo.

En suma, 1.312 asociados tienen alguna formación en economía solidaria y cooperativismo.

Gráfica 42 Evolución asociados capacitados 2020 -2024



## Generando Bienestar

Como estrategia para la generación de bienestar, Febor diseñó el concurso “Expresiones” con el propósito de poner a prueba las destrezas y talentos de los asociados y sus familiares. El concurso tuvo como eje tres focos: pintura, escultura y fotografía.

En total se evaluaron 55 obras, presentadas por 49 asociados, desagregadas por categoría así: (i) Pintura (21 obras); (ii) Escultura (4 obras) y (iii) Fotografía (30 obras).

La selección y valoración de la calidad de las obras estuvo a cargo de tres jurados expertos, independientes y autónomos. Los criterios de evaluación fueron objetivos y recayeron sobre la presentación, la técnica y estilo, la narrativa o mensaje transmitido y la creatividad. En total se entregaron 9 premios.

Ilustración 13 Memorias concurso expresiones 2024

**ESCULTURA: MOLDEANDO**



**Primer Puesto:** "Godzilla", autoría de César Augusto Gutiérrez.



**Segundo Puesto:** "Botero", autoría de Melissa Carrasco Cuervo.



**Tercer Puesto:** "Caminando al Futuro", autoría de Alvaro López Méndez.

**PINTURA: PintArte**



**Primer Puesto:** "Reclamo mañanero", autoría de Nicolás Mestre Ochoa, familiar de la asociada María Cristina Ochoa.



**Segundo Puesto:** "Nébulas y cangrejo en cielos oscuros", autoría de Marisol Peñaranda.



**Tercer Puesto:** "Ansiando salir al horizonte", autoría de María Cristina Ochoa.



**Mención de Honor:** "Muñeca", autoría de Emma Sofía Carrascal, familiar del asociado Ángel David Carrascal.

**FOTOGRAFÍA: BAJ EL LENTE**



**Primer Puesto:** "Entre azules", autoría de Sonia Liliana Parra.



**Segundo Puesto:** "Navegando en el cielo", autoría de Valentina Gutiérrez Lombo, familiar del asociado Samuel Gutiérrez Tibaquirá.



**Tercer Puesto:** "Microuniversos", autoría de Mónica Andrea Roldán.

Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

De otra parte, en alianza con la Fundación La Equidad, se vincularon diversos concursos dirigidos a las **Emprendimiento Febor**

Como estrategia dirigida a la promoción del emprendimiento, se dio continuidad al Marketplace de Febor, espacio empleado para generar ingresos adicionales a partir de la oferta de bienes y servicios por parte de los asociados. Dentro de las categorías parametrizadas existen en total 138 anuncios.

Ilustración 15 Consolidado de anuncios PLAZA FEBOR



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024

comunidades más jóvenes para el fomento de competencias comunicativas y estimular la creación literaria, a través de concursos de cuento, pintura, oratoria, música instrumental, entre otros. En este contexto, destacaron tres concursantes que representaron a Febor, quienes se hicieron con algunos de los premios.

Ilustración 14 Memorias ganadoras programa de orientación vocacional 2024



**Ana María Roldán**  
Bono \$100 mil pesos



**Dana Sofía Pérez**  
Bono \$100 mil pesos



**Emilia Huérfano**  
Parlante JBL

Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Reporte Gestión Social, 2024



## PROCESOS DE APOYO



Los procesos de apoyo constituyen el eje que garantiza la operatividad, sostenibilidad y eficacia de Febor. Durante el 2024, estos han desempeñado un papel clave al respaldar la ejecución de la estrategia organizacional, proporcionando el soporte necesario para alcanzar los objetivos institucionales y fortalecer los procesos misionales.

Esta categoría abarca procesos esenciales como Contabilidad y Finanzas, Gestión de Operaciones, Gestión Jurídica, Talento Humano, Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Cada uno ha contribuido desde su ámbito a fortalecer la operatividad de la Cooperativa y a cimentar su sostenibilidad.

En **Contabilidad y Finanzas**, la administración responsable de los recursos ha permitido cumplir con los compromisos económicos, fortaleciendo la confianza de los asociados y garantizando la estabilidad financiera de la organización.

En el proceso de **Gestión Jurídica** se han implementado estrategias proactivas que protegen los intereses institucionales y garantizan decisiones transparentes.

La gestión del **Talento Humano** impulsa el compromiso y desarrollo integral de los colaboradores.

Desde la **Gestión de Operaciones**, se han optimizado procesos internos, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo tiempos, lo que ha resultado en una experiencia más ágil y satisfactoria para los asociados.

En **Comunicaciones**, se han desarrollado estrategias que han fortalecido la interacción con los asociados, mejorando la difusión de información.

Finalmente, la transformación digital liderada por el **Tecnologías de la Información** ha modernizado las operaciones de la cooperativa, implementando soluciones innovadoras que han mejorado la seguridad, accesibilidad y eficiencia en todos los niveles.

Este capítulo detalla cómo cada uno de estos procesos ha contribuido a fortalecer la estructura operativa de Febor, asegurando que las bases organizativas estén alineadas con sus objetivos estratégicos y el desarrollo sostenible de la cooperativa.

## CONTABLE Y FINANCIERO

### Estado de situación financiera

Febor Entidad Cooperativa finalizó el año 2024 con resultados que evidenciaron un crecimiento sostenido en activos, pasivos y patrimonio, consolidando una gestión positiva durante los últimos cinco años. Este desempeño refleja la confianza depositada por los asociados, quienes han sido fundamentales para mantener a la Cooperativa sólida y próspera.

A continuación, se destacan los principales resultados en las cuentas del activo, pasivo y patrimonio entre el 2020 al 2024.

Tabla 5. Cifras destacadas 2020-2024

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024	\$ Crec 2020 2024	% Crec 2020 2024
<b>Activos</b>	<b>158.450,39</b>	<b>174.609,57</b>	<b>172.594,72</b>	<b>180.288,07</b>	<b>185.110,43</b>	<b>26.660,04</b>	<b>16,83%</b>
Cartera de Créditos	136.620,09	153.623,74	155.911,03	162.261,47	166.083,97	29.463,88	21,57%
Colocación Anual	44.482,97	69.983,03	55.907,89	55.361,55	57.963,21	13.480,24	30,30%
Número de Créditos	7.352,00	7.203,00	6.114,00	6.839,00	6.962,00	(390,00)	-5,30%
Índice de Morosidad	6,22%	8,10%	6,76%	7,67%	8,53%	2,31%	37,07%
<b>Pasivos</b>	<b>113.028,86</b>	<b>127.093,97</b>	<b>120.316,26</b>	<b>125.378,22</b>	<b>127.511,55</b>	<b>14.482,69</b>	<b>12,81%</b>
Depósitos	106.131,47	120.560,94	114.196,64	117.413,30	119.631,22	13.499,75	12,72%
<b>Patrimonio</b>	<b>45.421,53</b>	<b>47.515,60</b>	<b>52.278,46</b>	<b>54.909,85</b>	<b>57.598,88</b>	<b>12.177,36</b>	<b>26,81%</b>
Aportes Sociales	24.887,72	26.552,57	29.148,04	30.797,69	33.808,97	8.921,25	35,85%
Reservas y Fondos	14.842,38	15.457,76	16.035,91	16.856,47	17.710,65	2.868,26	19,32%
Excedentes	3.076,91	2.890,75	4.102,79	4.270,87	3.094,45	17,54	0,57%

Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

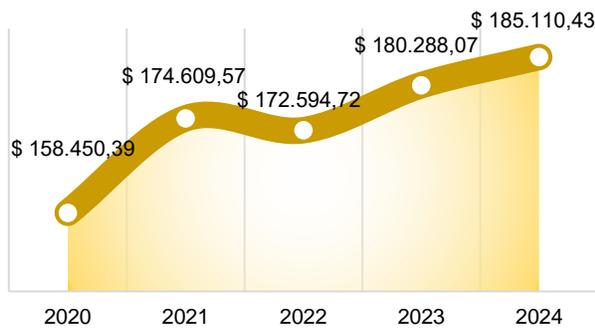
### Activo

En 2024, el activo total de la Cooperativa alcanzó los \$185.110,43 millones, lo que representó un aumento del 2,67% en comparación con 2023. La cartera de créditos de los asociados tuvo una participación del 89,72% en el activo total, consolidándose como el principal generador de ingresos operacionales para la Cooperativa. Al cierre del ejercicio, el saldo total de la cartera fue

de \$166.083,97 millones, correspondientes a 6.962 soluciones de crédito otorgadas a los asociados.

Durante los últimos cinco años, el activo evidenció un crecimiento acumulado del 16,83%, al pasar de \$158.450,39 millones en 2020 a \$185.110,43 millones en 2024.

Gráfica 43 Evolución del activo

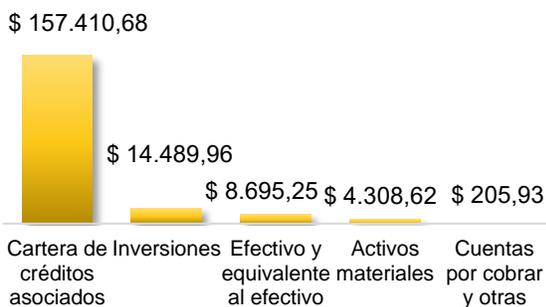


Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

### Composición del activo

La cartera de créditos mantuvo su tendencia de crecimiento durante el año 2024, consolidándose como la cuenta principal dentro del total de los activos de la Cooperativa. Descontadas las provisiones, esta representó el 85,04% del total, con un saldo neto de \$157.410,68 millones. De igual manera, el efectivo y equivalentes al efectivo registraron un saldo de \$8.695,25 millones, con una participación del 4,70%. Las inversiones alcanzaron el 7,83%, equivalentes a \$14.489,96 millones, mientras que los activos materiales de propiedad, planta y equipo representaron el 2,33%, con \$4.308,62 millones. Finalmente, las cuentas por cobrar constituyeron el 0,11%, con un saldo de \$205,93 millones.

Gráfica 44 Composición del activo



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

En el 2024, se desembolsaron un total de \$57.963,21 millones representados en 6.962 operaciones de crédito, las cuales fueron distribuidas en las diferentes líneas de crédito que dispone la Cooperativa para sus asociados.

El Fondo de Liquidez pasó de \$12.134,62 millones en 2023 a \$12.503,00 millones en 2024, con una cobertura del 10,45% superior al mínimo requerido que es del 10,00% de acuerdo con las disposiciones de ley. Los recursos de este Fondo se encuentran invertidos en entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia de acuerdo con el tipo de operaciones autorizadas y con un seguimiento permanente por parte del Comité de Inversiones garantizando así la liquidez de la Cooperativa.

### Pasivo

En 2024, el pasivo total de Febor alcanzó los \$127.511,55 millones, lo que representó un aumento del 1,70% en comparación con el año anterior. Esta dinámica se reflejó en los depósitos de ahorro, que pasaron de \$117.413,30 millones en 2023 a \$119.631,22 millones al cierre de 2024.

El comportamiento de los últimos cinco años evidenció un crecimiento acumulado del 12,81% en el pasivo, impulsado por la cultura del ahorro que caracteriza a los asociados. Estos recursos se han fortalecido con el tiempo, permitiendo ofrecer tasas de interés atractivas y competitivas frente a las condiciones del sector financiero.

Gráfica 45 Evolución del pasivo 2020-2024



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

Se registró un crecimiento frente al año anterior del 0,43% en las captaciones de depósitos de ahorro especial (DAES), del 3,56% en los certificados de depósito a término (CDAT's) y del 3,20% en los ahorros voluntarios, mientras que los ahorros contractuales presentaron una disminución del 18,88%. En los últimos cinco años, se destacó un crecimiento significativo de estos recursos, equivalente al 12,72%, al pasar de un saldo de \$106.131,47 millones en 2020 a \$119.631,22 millones en 2024.

Tabla 6 Saldos por tipo de depósito 2020-2024

Tipo de Ahorro	2020	2021	2022	2023	2024	% Crec 2020 2024
DAES	47.927,02	49.913,07	51.218,42	51.965,07	52.189,50	8,89%
CDATS	46.801,35	55.891,05	50.718,29	51.386,34	53.218,08	13,71%
Ahorro Voluntario	10.133,18	13.298,03	10.797,93	12.758,83	13.166,54	29,93%
Ahorro Contractual	1.269,92	1.458,79	1.462,00	1.303,06	1.057,10	-16,76%
<b>TOTAL</b>	<b>106.131,47</b>	<b>120.560,94</b>	<b>114.196,64</b>	<b>117.413,30</b>	<b>119.631,22</b>	<b>12,72%</b>

Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

### Composición del pasivo

El pasivo estuvo representado principalmente por los depósitos de los asociados, los cuales constituyeron el 96,29% del total. Por otra parte, las cuentas por pagar representaron el 2,47%, mientras que otros pasivos, incluyendo obligaciones laborales, ingresos recibidos por anticipado y el cálculo actuarial, alcanzaron el 1,17%. Finalmente, los fondos sociales y mutuales tuvieron una participación del 0,08% en el total del pasivo.

Gráfica 46 Composición del pasivo



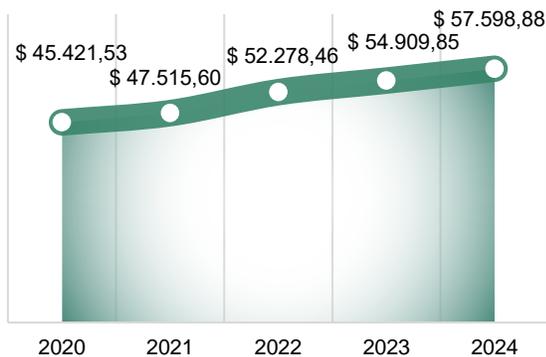
Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

## Patrimonio

El patrimonio de Febor Entidad Cooperativa al cierre de 2024 se ubicó en \$57.598,88 millones, lo que representó un crecimiento del 26,81% en comparación con 2020. El capital social aportó el 35,85% de esta cifra, equivalente a \$33.808,97 millones, mientras que las reservas y fondos representaron el 19,32%, con \$17.710,65 millones, y los excedentes acumulados del período sumaron \$3.094,45 millones, con una participación del 0,57%.

En comparación con el año anterior, el patrimonio registró un incremento del 4,90%, equivalente a \$2.689,03 millones, impulsado principalmente por los aportes sociales, que crecieron un 9,78%, con un aumento de \$3.011,28 millones.

Gráfica 47 Evolución del patrimonio 2020-2024



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

## Composición del patrimonio

El patrimonio se compone del capital social, reservas, fondos de destinación específica, otros resultados integrales y el resultado del ejercicio.

Al cierre de diciembre de 2024, los rubros más destacados del patrimonio incluyeron \$13.808,97 millones en aportes ordinarios, un capital mínimo no reducible de \$20.000,00 millones, reservas por \$17.710,65 millones y excedentes acumulados por \$3.094,45 millones.

El crecimiento sostenido de estas cuentas evidenció la solidez patrimonial de la Cooperativa, resultado de políticas y decisiones orientadas a la protección de los recursos de los asociados. Este desempeño reafirmó la confianza y permanencia de los asociados en la entidad.

Gráfica 48 Composición del patrimonio



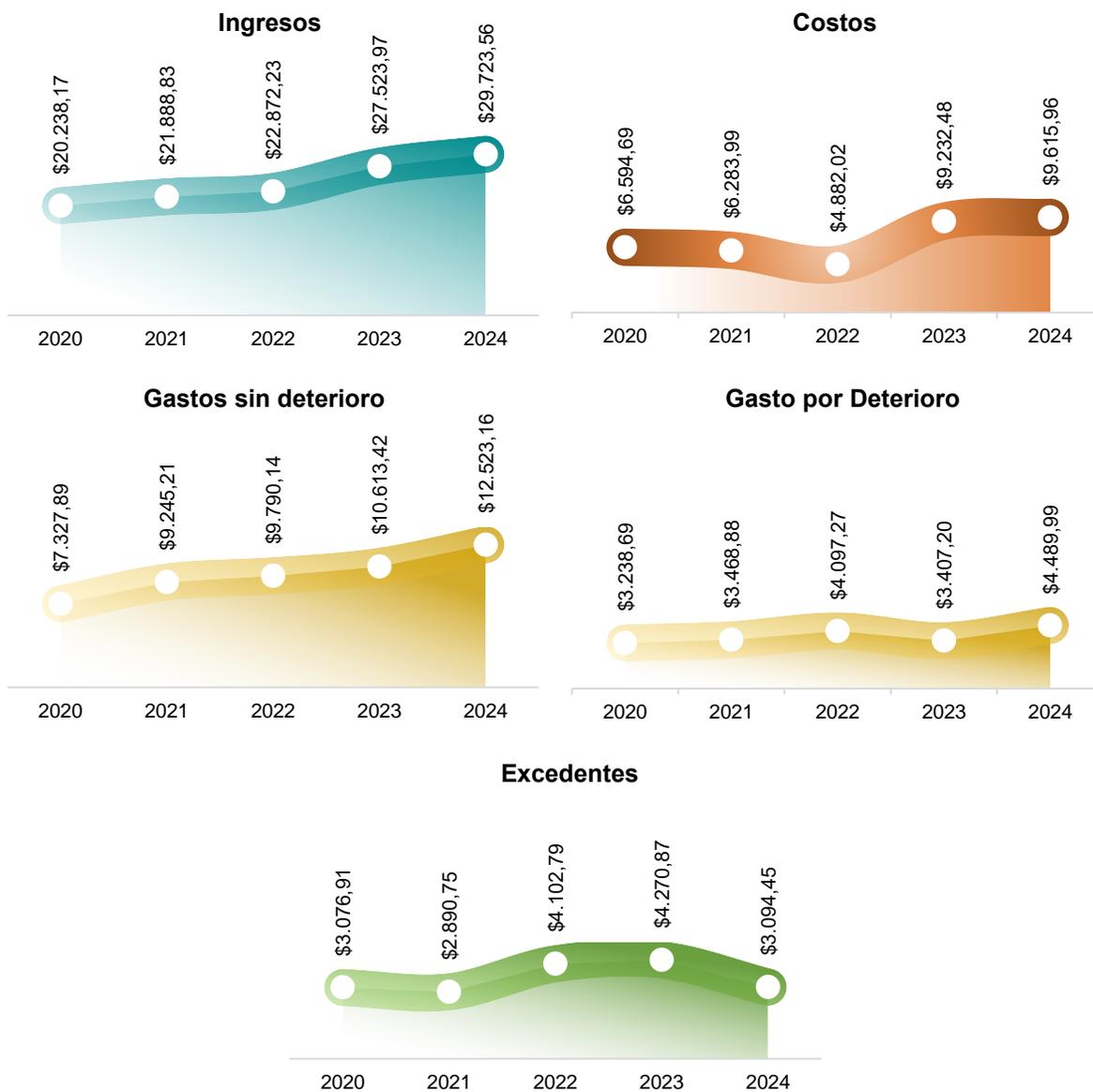
Fuente. Elaboración Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable propia

## Estado de resultado integral

Una gestión administrativa y financiera efectiva se refleja en el valor agregado que genera la Cooperativa a través del crecimiento sostenido en ingresos, costos, gastos y excedentes.

El análisis consolidado de los últimos cinco años (2020-2024) evidencia un desempeño positivo, destacando la solidez financiera tanto a corto como a largo plazo. La generación de excedentes se mantiene como un pilar fundamental en la transferencia solidaria, principio que Febor cumple de manera consistente, reafirmando su compromiso con los asociados.

Gráfica 49 Estado de resultados 2020-2024



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

## Ingresos

Como resultado de la gestión ordinaria de Febor, los ingresos de la cartera de crédito registraron un crecimiento del 34,77%, equivalente a \$6.261,83 millones en comparación con 2020, alcanzando un total de \$24.273,15 millones en 2024. Este crecimiento se

relaciona principalmente con el aumento en las colocaciones y en el saldo de la cartera de crédito con los asociados.

Asimismo, otros ingresos aumentaron en \$3.223,56 millones respecto a 2020.

Tabla 7 Ingresos 2020-2024

Ingresos	2020	2021	2022	2023	2024	Var.% 2020-2024
<b>Ingresos Totales</b>	<b>20.238,17</b>	<b>21.888,83</b>	<b>22.872,23</b>	<b>27.523,97</b>	<b>29.723,56</b>	<b>46,87%</b>
<b>Ingresos actividades ordinarias</b>	<b>18.011,32</b>	<b>17.841,27</b>	<b>18.315,12</b>	<b>22.597,83</b>	<b>24.273,15</b>	<b>34,77%</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>2.226,85</b>	<b>4.047,56</b>	<b>4.557,11</b>	<b>4.926,15</b>	<b>5.450,41</b>	<b>144,76%</b>

Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

## Gastos

Al cierre del 2024, los gastos totales ascendieron a \$17.013,15 millones, reflejando una variación del 61,01% en comparación con 2020 y un incremento del 21,34% respecto a 2023, equivalente a \$2.992,53 millones.

Dentro de los gastos generales, se incluyen los asociados al deterioro de la cartera de créditos, los cuales alcanzaron \$4.489,99 millones en 2024, con un

incremento del 31,78% respecto a 2023, equivalente a \$1.082,79 millones.

Febor cierra el período con un nivel de provisión general del 2,00% sobre el total de la cartera de crédito, lo que representa una provisión adicional de 100 puntos básicos (\$1.666,52 millones) por encima del mínimo requerido (1,00%) por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Tabla 8 Gastos 2020-2024

Gastos	2020	2021	2022	2023	2024	Var.% 2020-2024
<b>Gastos Totales</b>	<b>10.566,58</b>	<b>12.714,09</b>	<b>13.887,41</b>	<b>14.020,62</b>	<b>17.013,15</b>	<b>61,01%</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>9.613,21</b>	<b>11.641,46</b>	<b>12.485,36</b>	<b>12.532,77</b>	<b>15.594,49</b>	<b>62,22%</b>
Gastos de personal	3.002,28	3.155,68	3.349,73	4.133,75	4.556,56	
Gastos Generales	3.292,91	4.890,91	4.828,18	4.580,50	6.186,16	
Provisiones	3.238,69	3.468,88	4.097,27	3.407,20	4.489,99	
Depreciación	79,33	125,99	210,17	411,32	361,78	
<b>Gastos No Operacionales</b>	<b>953,37</b>	<b>1.072,63</b>	<b>1.402,06</b>	<b>1.487,85</b>	<b>1.418,65</b>	<b>48,80%</b>

Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

## Costos

Los costos registraron un incremento del 4,15% en 2024, equivalente a \$383,48 millones respecto al año anterior, y un aumento del 45,81% en los últimos cinco años. Este comportamiento responde, por un lado, al crecimiento en los saldos de los productos de captación, principalmente CDATs, DAES y ahorros voluntarios, que en conjunto aumentaron en \$2.217,92 millones frente a 2023, y por otro, al ajuste en la tasa de interés.

En 2024, los costos asociados a los ahorros voluntarios fueron de \$187,14 millones, con un ajuste en la tasa de interés en noviembre del 1,50% al 2,00% E.A. Los depósitos de ahorro permanente (DAES) generaron un costo de \$3.589,05 millones, con una tasa del

7,00% E.A. durante el año. Los ahorros contractuales presentaron una tasa promedio del 7,93% E.A. al cierre del período, con un costo total de \$91,49 millones. En cuanto a los CDATs, los costos ascendieron a \$5.748,27 millones, con una tasa promedio del 9,65% E.A.

Las decisiones sobre la administración de tasas de interés responden a un objetivo estratégico de transferencia social en beneficio de los asociados. Durante 2024, Febor financió sus operaciones exclusivamente con recursos propios, sin recurrir a apalancamiento externo con entidades bancarias.

Tabla 9 Costos 2020-2024

Costos	2020	2021	2022	2023	2024	Var.% 2020-2024
<b>Costos Totales</b>	<b>6.594,69</b>	<b>6.283,99</b>	<b>4.882,02</b>	<b>9.232,48</b>	<b>9.615,96</b>	<b>45,81%</b>
<b>Intereses Depósitos</b>	<b>6.428,46</b>	<b>6.283,99</b>	<b>4.873,67</b>	<b>9.224,22</b>	<b>9.615,96</b>	<b>49,58%</b>
<b>Intereses de Créditos Bancarios</b>	<b>166,22</b>	<b>-</b>	<b>8,36</b>	<b>8,26</b>	<b>-</b>	<b>-100,00%</b>

Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

## Cumplimiento del presupuesto

El resultado estuvo determinado por el monitoreo de la ejecución presupuestal, lo que permitió una toma de decisiones oportuna y alineada con los requisitos normativos y los objetivos estratégicos definidos por la administración.

En 2024, la ejecución de los ingresos totales alcanzó un 98,12%. Durante el año, se presentaron factores que pudieron afectar este resultado, entre ellos el entorno económico del país, la

tasa de intervención de política monetaria, que al cierre del año se ubicó en 9,50%, y el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que alcanzó un 5,20%. Estos factores impactaron a los asociados, lo que se reflejó en el indicador de cartera vencida. Como consecuencia, fue necesario intensificar la gestión de cobro y recuperación de cartera en mora debido al incumplimiento en el pago oportuno de las cuotas

pactadas, lo que generó un desplazamiento de la cartera hacia categorías de mayor riesgo, particularmente B, C y E.

Tabla 10 Ejecución presupuestal 2024

Partida	Presupuesto	Ejecutado	% Ejecución
Ingresos operacionales	\$ 25.586,20	\$ 24.273,15	94,87%
Ingresos no operacionales	\$ 4.705,40	\$ 5.395,68	114,67%
Ingresos de ejercicios anteriores	\$ 0,00	\$ 54,72	0,00%
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 30.291,60</b>	<b>\$ 29.723,56</b>	<b>98,12%</b>
Gastos de personal	\$ 4.848,57	\$ 4.556,56	93,98%
Gastos generales	\$ 5.460,73	\$ 5.732,87	104,98%
Impuestos	\$ 1.355,30	\$ 1.428,95	105,43%
Costos de ventas	\$ 9.752,98	\$ 9.615,96	98,60%
<b>Total gastos y costos</b>	<b>\$ 21.417,57</b>	<b>\$ 21.334,33</b>	<b>99,61%</b>
Excedentes operacionales	\$ 8.874,03	\$ 8.389,23	94,54%
Provisiones	\$ 3.496,55	\$ 4.489,99	128,41%
Otras partidas contables	\$ 998,80	\$ 804,78	80,58%
<b>Excedentes del ejercicio</b>	<b>\$ 4.378,68</b>	<b>\$ 3.094,45</b>	<b>70,67%</b>

Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

Los gastos administrativos correspondientes a gastos de personal alcanzaron una ejecución del 93,98%, mientras que los gastos generales se ejecutaron en un 104,98%, reflejando las medidas de control adoptadas por la Cooperativa para minimizar situaciones de riesgo.

En cuanto a las provisiones o deterioros, este rubro estuvo determinado por el comportamiento de pago de los asociados y la atención oportuna de sus obligaciones con la Cooperativa. En 2024, el mayor impacto del gasto se presentó en este concepto, debido al incremento de la provisión general, que pasó del 1% al 2,00%, previendo escenarios para 2025. Este ajuste respondió a la aplicación del método de cálculo de provisión de pérdida esperada sobre la cartera de crédito, la continuidad

de un escenario adverso, el comportamiento de la inflación, entre otras medidas. El incremento registrado fue de \$1.082,79 millones respecto al año anterior.

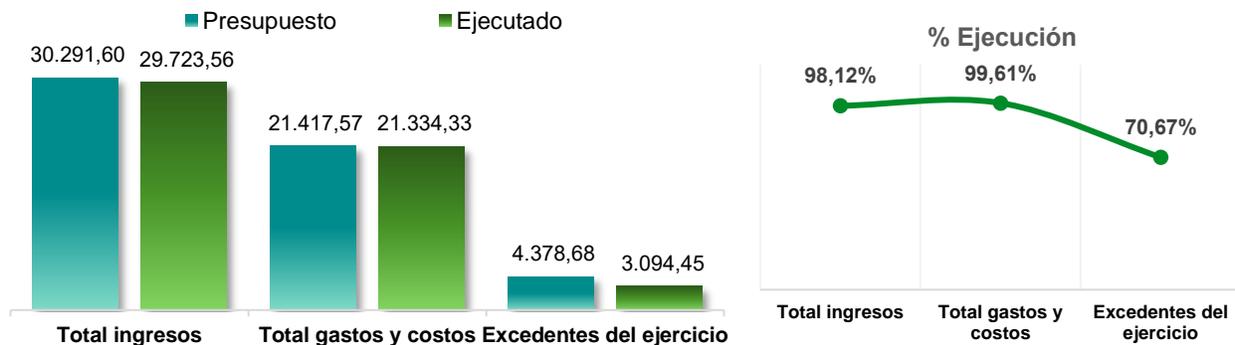
En relación con los costos, estos presentan una ejecución del 98,60% de la proyección estimada, optimizando el manejo de los recursos e implementación de algunas políticas aprobadas por el Consejo de Administración en cuanto ajuste de tasas de interés para productos de ahorro conservando siempre una mayor rentabilidad para el asociado, comparado con la oferta de otras entidades financieras.

La gestión, las acciones oportunas, las metas propuestas y demás esfuerzos administrativos durante el 2024 fueron siempre orientados a generar un resultado positivo y favorable para la

Cooperativa, lo cual arrojo una ejecución presupuestal en el excedente del 70,67%, entendiendo que el escenario que ha mostrado la economía aún se encuentra en proceso de recuperación.

En la siguiente gráfica se puede visualizar los resultados alcanzados en la ejecución presupuestal para el 2024

Gráfica 50 Ejecución presupuestal 2024



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

## Indicadores

### Eficiencia operacional

Estos indicadores constituyen la base para la gestión financiera, orientando la optimización de los recursos y la identificación constante de oportunidades de mejora en la prestación de servicios, con el propósito de asegurar la eficiencia en el uso del capital y la generación de rentabilidad.

El indicador de eficiencia operacional presentó un incremento de 5,11 pp, en comparación con el año anterior, reflejando que los ingresos generados en 2024 cubrieron en su totalidad los costos y gastos operativos.

Por su parte, la productividad de los activos mostró un aumento, pasando del 15,27% al 16,06%, impulsado principalmente por el crecimiento en los ingresos de la cartera de crédito.

### Indicadores financieros

De conformidad con lo establecido en el anexo técnico del Título V de la Circular Básica Contable y Financiera de 2020, la Cooperativa realiza mensualmente el cálculo y seguimiento de los indicadores financieros, con el propósito de monitorear los distintos riesgos asociados a la operación y adoptar las medidas preventivas necesarias. Los resultados de estos indicadores reflejan la solidez y estabilidad financiera de la Cooperativa, respaldando los esfuerzos orientados a garantizar una oferta de productos y servicios alineada con las necesidades de los asociados. En el **Anexo 6** se encuentra el detalle de la medición de estos.

## GESTIÓN JURÍDICA

La defensa de los intereses institucionales y patrimoniales de la Cooperativa, en un contexto económico donde la morosidad ha aumentado, requiere anticipar el cobro ejecutivo de las obligaciones vencidas con una altura de mora igual o superior a 60 días dado el incumplimiento en el que incurren algunos asociados.

En términos generales, el estudio de los procesos jurídicos supone el análisis desde una doble perspectiva, desde los procesos adelantados por Febor y desde los procesos en contra.

### Procesos jurídicos adelantados por la Cooperativa

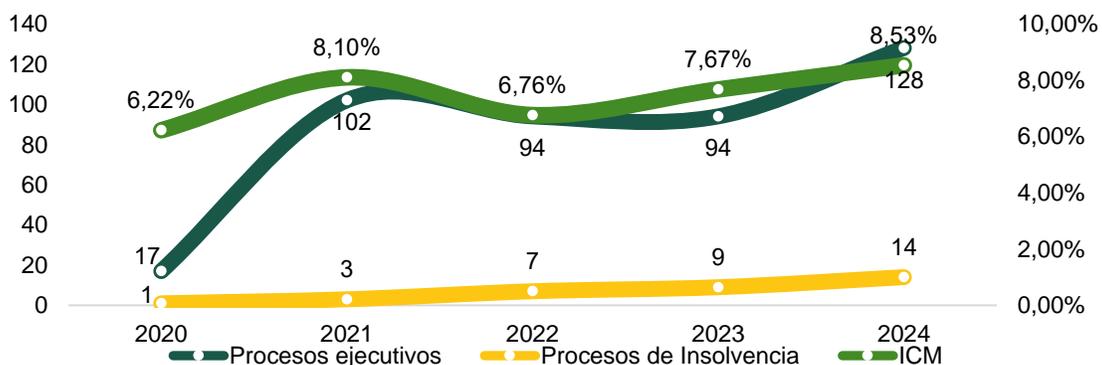
#### Recaudo judicial de cartera morosa

Al cierre del 2024, Febor coordina la recuperación de la cartera vencida que ocupa una altura de mora superior a los 60 días mediante 128 procesos ejecutivos. A través de estos, se persigue coercitivamente el recaudo de \$2.347 millones en términos de saldo capital y se ha depositado en títulos judiciales un total de \$331 millones.

En comparación con el 2023, en el 2024 hubo un aumento de 34 procesos ejecutivos y se ha gestionado un promedio de 130 procesos por mes en lo corrido del año. De las 128 demandas ejecutivas que ha instaurado la

Cooperativa, 114 cuentan con auto mandamiento de pago, es decir, el 90% de los procesos han sido calificados por el respectivo juez de conocimiento, quien ha ordenado al deudor proceder con el pago de las obligaciones reclamadas por ajustarse al ordenamiento jurídico. A su turno, en 92 procesos se ha decretado simultáneamente la práctica de medidas cautelares de embargo o retención que recaen sobre los bienes o ingresos de este segmento de deudores, logrando así que el 72% de los procesos tengan un respaldo suficiente en activos líquidos que sirvan a las pretensiones de la Cooperativa.

Gráfica 51 Procesos jurídicos vs Indicador de cartera en riesgo



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Cobranzas

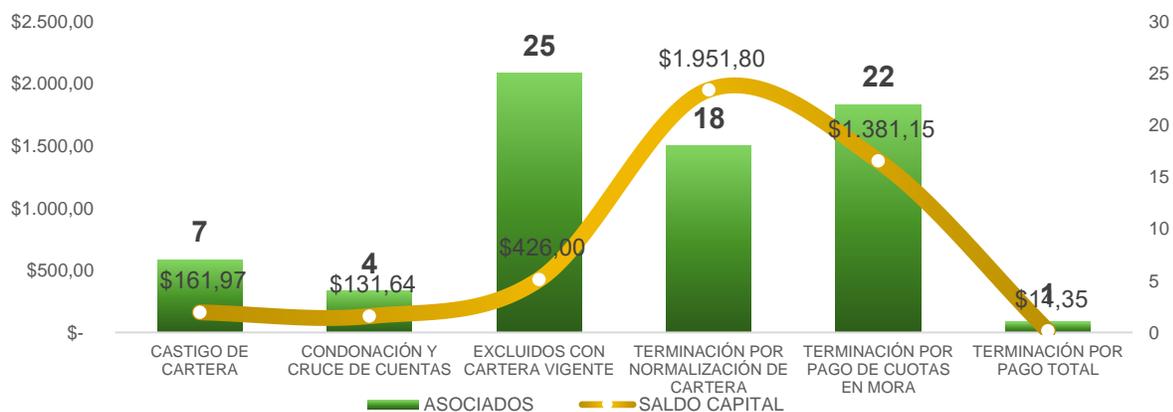
Adicionalmente, Febor hace presencia en 14 procesos de insolvencia de persona natural no comerciante, que buscan la negociación de un acuerdo de pago entre el deudor y sus acreedores. En caso de no alcanzar un acuerdo, un juez decidirá sobre la liquidación del patrimonio. Estos procesos representan un saldo capital de \$1.306 millones para la Cooperativa. Actualmente, 5 están en fase de negociación, 2 en resolución de objeciones, 7 a la espera de liquidación y 2 fueron rechazados.

Otro componente para analizar en la gestión de cobro es el relativo a la cuantía recuperada por la adecuación de estrategias especiales que han dado lugar, en algunos casos, a la terminación de los procesos judiciales, tales como: (i) Cruce de cuentas con condonación de porcentaje del capital; (ii) Sanciones de exclusión; (iii) Normalizaciones de Cartera; (iv) Pago de las cuotas en mora y (v) Pago de la cartera total.

En resumen, para el 2024 se culminaron 45 procesos ejecutivos enmarcados en estas causales, 22 de estos por pago de las cuotas en mora con cuantía total de \$1.381 millones; se excluyeron a 25 asociados con cartera vigente, de manera que, a partir del cruce de cuentas con el saldo de aportes y DAES, fue posible recaudar \$426 millones. Igualmente, la Cooperativa pretende recuperar la cartera de 18 asociados, cuyos procesos se suspendieron por normalización que, en suma, alcanzan los \$1.951 millones.

Por otro lado, se aprobaron 7 bajas en cuenta de asociados excluidos que aún tienen proceso de cobro judicial en marcha, pero donde no se ha logrado la materialización de medidas cautelares y que superaron los 720 días de mora, para un total castigado de \$161,97 millones.

Gráfica 52 Terminación de procesos judiciales



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Cobranzas

## Procesos penales promovidos por la Cooperativa

En el 2024, tres consejeros de administración fueron víctimas del delito de suplantación personal por parte de una banda criminal organizada, quienes

poseían información sensible de estos y se atribuyeron su identidad ante Febor para modificar sus credenciales de acceso a la “Cooperativa Digital” y, desde

allí, realizar transferencias a cuentas puente de terceras personas.

Enterados de la modalidad, Febor bloqueó el acceso a la plataforma y notificó a los directamente afectados, adaptando procesos de seguridad más robustos para evitar la materialización de otro evento de riesgo. A la par, contrató a una asesora externa especializada para adelantar la representación judicial de las víctimas dentro de los procesos penales.

Actualmente, las investigaciones cursan su trámite en las unidades de delitos contra la fe pública y de orden económico, así como también en la unidad de delitos informáticos de la Fiscalía General de la Nación en Bogotá. En estas dependencias, se han radicado

sendas peticiones para lograr la conexidad de la indagatoria y facilitar las averiguaciones al cuerpo técnico del ente acusador, no obstante, se ha omitido una respuesta a la fecha y Febor prepara una acción de tutela para lograr dicho propósito.

De otra parte, el 23 de diciembre del 2024, Febor presentó una denuncia penal en contra de un ex funcionario de la Cooperativa, presuntamente responsable de suplantar a 6 asociados, así como de transferir, efectuar compras y retirar en cajeros a nombre de estos, una cifra total de \$36,39 millones. El caso fue asignado por reparto a la Fiscalía local 92 que hace parte de la unidad de intervención temprana.

## Procesos en contra de Febor Entidad Cooperativa

Tras finalizar el 2024, la Cooperativa no tiene procesos judiciales en contra, no obstante, la Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones adelanta desde el 2022 un proceso administrativo de cobro por cotizaciones al Sistema General de Pensiones entre 1996 y 2013 que presentan omisión o inexactitud; y que ascendían inicialmente a \$131,28 millones más los intereses moratorios e indexaciones a los que haya lugar.

En los últimos 2 años, la Cooperativa se ha puesto la meta de depurar las novedades que constituyen deuda real o presunta según el portal web de Colpensiones, luego de lograr la nulidad procesal vía tutela del cobro coactivo. De acuerdo con este portal, la obligación a cargo de Febor asciende a \$107 millones.

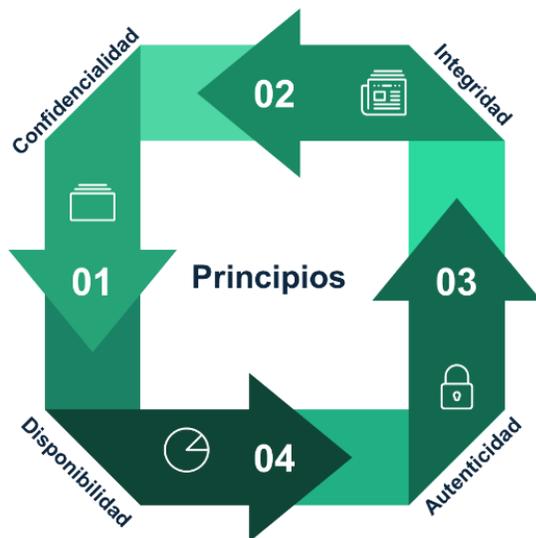
En el 2024, Colpensiones notificó a Febor una nueva Liquidación Certificada de Deuda con el radicado No. AP-01487673 del 13 de abril del 2024, en la que parcialmente se liquidó una obligación por valor de \$17,88 millones. Contra este acto administrativo, Febor interpuso oportunamente el recurso de reposición y se adjuntaron los soportes que dan cuenta de los pagos realizados en su momento y/o de las novedades de nómina que justifican la inexactitud de la cotización con el periodo reportado, tales como el traslado de régimen pensional o de AFP, el retiro de la entidad por el entonces trabajador o la variación del ingreso base de cotización, entre otras. A la fecha, Colpensiones no ha resuelto el precitado recurso de reposición.

## TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

En el 2024, Febor avanzó en la materialización de los principios relativos a la seguridad de la información, para lo cual se enfocó en el diseño de estrategias para la continuidad del negocio y la protección de los activos digitales de cara a amenazas cibernéticas. Estas acciones perfeccionan la disponibilidad de los servicios financieros y optimizan la gestión de riesgos asociados a la infraestructura tecnológica.

De otra parte, se implementaron iniciativas tecnológicas con el fin de mejorar la accesibilidad y eficiencia de los servicios, facilitando la interacción de los asociados con la Cooperativa y simplificando los procesos operativos.

*Ilustración 16 principios de seguridad de la información*



*Fuente. Principios de Seguridad de la información*

### Migración a Microsoft 365

La migración a Microsoft 365 modificó la dinámica de trabajo de los funcionarios, mediante herramientas que priorizan la colaboración entre equipos como Teams, SharePoint, OneDrive, Planner, Loop, Outlook.

Este proceso permitió reducir los tiempos operativos, al tiempo que se robusteció la seguridad con políticas avanzadas en gestión de cuentas, acceso seguro a dispositivos y cifrado de datos.

En el ámbito directivo, el acceso a información en tiempo real y el uso de herramientas de colaboración ayudan a la celeridad en la toma de decisiones estratégicas, respaldadas por una infraestructura tecnológica optimizada.

Asimismo, la integración de Power BI con bases de datos de alto rendimiento moderniza la eficiencia operativa y el análisis para la gestión estratégica.

El proyecto requirió previamente el desarrollo de capacitaciones sobre el uso de Microsoft 365, así como de actualizaciones en la infraestructura tecnológica y de la ejecución de sistemas de monitoreo continuo con el propósito de mitigar riesgos y garantizar la protección de los activos digitales.

### Seguridad

En el marco de las estrategias de seguridad, las iniciativas se inclinaron por impartir actividades de formación a los empleados sobre el manejo seguro de la información y sobre la prevención de

riesgos cibernéticos. Adicionalmente, se procuró el fortalecimiento en materia de protección de datos.

De igual manera, se incorporaron herramientas dirigidas a fortalecer el ecosistema de seguridad, tales como:

- DLP (Data Loss Prevention) Pure View: Protección avanzada para la prevención de pérdida de datos.
- Microsoft Intune: Administración y protección de dispositivos conforme con las políticas de seguridad establecidas.
- Active Directory en Azure: Administración centralizada de identidades y accesos para optimizar la gestión del entorno digital.
- Windows Defender: Protección contra malware y amenazas en tiempo real.
- Hacknoid: Implementación de pruebas de hacking ético diarias para el monitoreo continuo y la respuesta ágil ante vulnerabilidades, en cumplimiento con las normativas, reemplazando la práctica tradicional de dos ejercicios anuales.

Como complemento, se estableció una herramienta de monitoreo 24/7, que permite la vigilancia permanente del entorno tecnológico y que asegure una respuesta oportuna frente a cualquier eventualidad.

En línea con el compromiso de Febor con la seguridad digital y la protección de los intereses de sus asociados, se han reforzado las medidas de ciberseguridad ante el creciente panorama de fraudes y hurtos electrónicos que afectan al sector financiero. Como parte de estas acciones, se implementó la autenticación

mediante OTP (One-Time Password) tanto en la plataforma **CoopDigital** como en la aplicación transaccional. Esta mejora robusteció los mecanismos de acceso y validación de operaciones, garantizando una interacción más segura con la Cooperativa y mitigando riesgos de accesos no autorizados o intentos de fraude.

## Infraestructura

Para garantizar la disponibilidad de los servicios de la Cooperativa, se llevó a cabo la migración de varios servidores a la nube. Paralelamente, se implementaron mejoras en la infraestructura tecnológica orientadas a fortalecer la operatividad del centro de datos, las cuales incluyeron adecuaciones físicas, reorganización del cableado y optimización de las conexiones e instalaciones.

También, se instalaron dispositivos Fortinet para mejorar la conectividad y dotar de seguridad las extensiones de caja, asegurando con esto el monitoreo continuo de las operaciones.

## Gestión documental

En cumplimiento del plan de acción derivado del diagnóstico integral de archivos que se ejecutó en el 2023, Febor adaptó los instrumentos archivísticos definidos allí.

Este plan se compone de ocho fases estratégicas, cada una con un cronograma de actividades en ejecución, alineadas con los objetivos institucionales y orientadas a la optimización de los procesos internos.

Adicionalmente, se adecuó el Comité Interno de Gestión Documental de Febor,

órgano encargado de asesorar, diseñar y ejecutar estrategias para la

estandarización de los procedimientos vigentes en esta materia.

*Ilustración 17 Fases de gestión documental*



Fuente. Archivo General de la Nación

## COMUNICACIONES

Las estrategias de comunicación en 2024 se diseñaron bajo 2 enfoques: atracción y sostenimiento. El primero tuvo por objeto promover la vinculación de nuevos asociados sobre la base de los beneficios ofertados; el segundo, se centró en fortalecer la interacción con los actuales asociados para retener la base social.

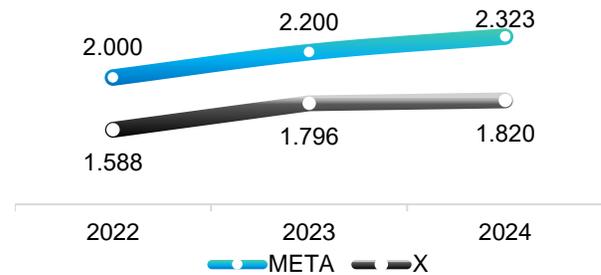
Estas iniciativas tuvieron como objetivo ampliar la base social, fortalecer el posicionamiento de la marca y fomentar el uso de los productos.

### Comunidad Digital

Los resultados obtenidos reflejan un posicionamiento digital en crecimiento en las redes sociales de X y Facebook. Se observa un aumento constante en el alcance y visibilidad de la marca, acompañado de un incremento en las interacciones. Además, los picos de actividad sugieren un impacto positivo de campañas estratégicas en ciertos períodos. La optimización continua de los contenidos ha contribuido a este desempeño, fortaleciendo la comunidad

y consolidando una base de seguidores más activa y fidelizada.

Gráfica 53 Seguidores redes sociales 2022-2024



Fuente. Febor Entidad Cooperativa – Redes sociales

### Experiencias de Marca

Se generó una estrategia de marketing experiencial en diversas actividades, enfocada en fortalecer la presencia de marca incluyendo la entrega de merchandising y premios, así como la realización de actividades de capacitación y acompañamiento. Como resultado, se logró la vinculación efectiva de nuevos asociados, facilitando el otorgamiento de líneas de crédito y ahorro.



La participación de Febor en las reuniones organizadas por el Banco de la República y otros actores relevantes del nicho de mercado fueron fundamentales para el posicionamiento y recordación de la marca. En ese sentido, la Cooperativa hizo presencia en los siguientes eventos:

*Ilustración 18 Presencia de marca Febor 2024*



*Fuente: Febor Entidad Cooperativa – Base de eventos, 2024*

En el evento de fin de año del Banco de la República se llevó a cabo una encuesta con la participación de 715 personas, de las cuales 512 son asociados. El objetivo fue conocer los gustos, intereses y preferencias de la base social y de posibles asociados. Los resultados revelaron que el 57% de los encuestados tienen interés en productos de ahorro. Además, se identificó que el aspecto más valorado al elegir un producto financiero es la tasa de interés, mientras que el canal de comunicación más utilizado para recibir información es el correo electrónico.

## Campañas de Comunicación

Se realizaron campañas de comunicación y acciones tácticas a lo largo del año, con el objetivo de dar a conocer los servicios, beneficios, productos y comunicados de todas las áreas de la entidad, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

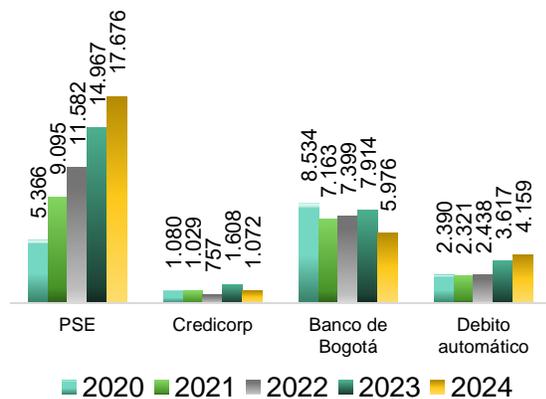
La difusión de piezas publicitarias y comerciales se hizo en estricto apego de la ley 2300 del 2023, para lo cual Febor consultó previamente la información del destinatario en el registro nacional de números excluidos.

## GESTIÓN DE OPERACIONES

La adopción y el mantenimiento de canales transaccionales diversos y accesibles aseguran que los asociados puedan realizar operaciones de manera eficiente, segura y conveniente. La implementación de estos canales contribuye significativamente a la inclusión financiera, mejora la satisfacción del cliente y aumenta la competitividad de la cooperativa en un entorno financiero cada vez más digitalizado.

Los canales de recaudo como Aval Pay Center, Credicorp Capital, Banco de Bogotá, débito bancario y PSE siguen siendo canales importantes que facilitan a los asociados el cumplimiento oportuno de sus obligaciones. A continuación, se detalla el histórico presentado en los últimos cinco años:

Gráfica 54 Transacciones de recaudo 2020-2024

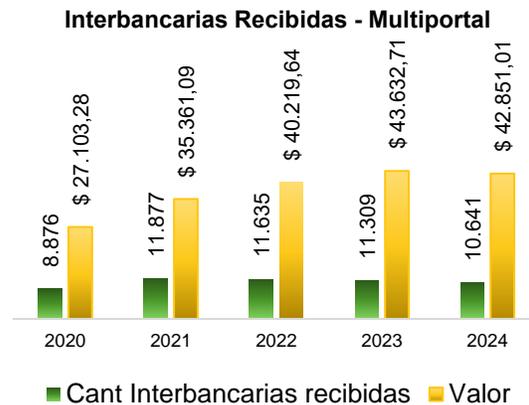


Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

Para aumentar la transaccionalidad en las cuentas de ahorro voluntario, la Cooperativa ha habilitado canales electrónicos que permiten recibir recursos interbancarios y realizar pagos

de obligaciones y servicios a través de PSE. A continuación, se detalla la evolución de estos servicios:

Gráfica 55 Canales electrónicos interbancarios



PSE - Multiportal



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

De otra parte, la Cooperativa Digital es una herramienta diseñada para la autogestión de solicitudes de crédito, y que permite, además, consultar el saldo de los productos de ahorro y crédito, realizar pagos desde el ahorro voluntario o a través de PSE, utilizar el crédito rotativo y el cupo avance, simplificando de esta manera los trámites.

Gráfica 56 Transacciones Cooperativa Digital 2021 - 2024



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

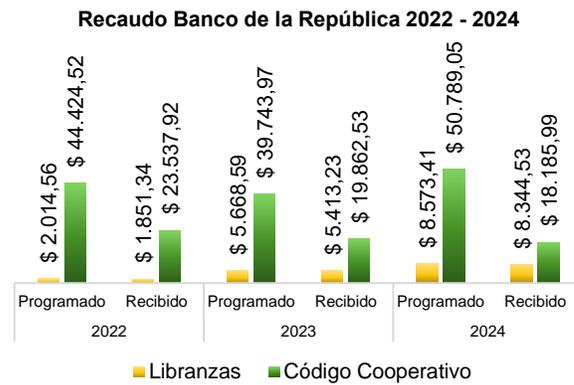
### Recaudos por nómina

Para mejorar la eficiencia en las operaciones de crédito y mitigar el riesgo de crédito, la Cooperativa tiene diversos mecanismos de recaudo que se aplican a la nómina de los asociados. Estas herramientas operan bajo dos modalidades principales, las facultades otorgadas por el Código Sustantivo del Trabajo, que permiten realizar descuentos directos sobre los salarios y prestaciones sociales de los trabajadores asociados; y la modalidad de libranza, regulada por la Ley 1527 de 2012.

Actualmente, la Cooperativa mantiene acuerdos operativos de libranza con Colpensiones y el Banco de la República.

A continuación, se muestra el comparativo de los valores programados y recibidos en los últimos años, en ejercicio de estas 2 prerrogativas.

Gráfica 57 Recaudos por nómina



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

## TALENTO HUMANO Y ADMINISTRATIVO

La gestión del talento humano en Febor dignifica las condiciones de cada trabajador al servicio de los asociados, siendo el bienestar laboral una prioridad para retener el talento.

Febor mantiene una estructura organizacional estable desde 2021, con una planta de 50 funcionarios que fue aprobada por el Consejo de Administración, circunstancia que demuestra un mejor aprovechamiento del recurso administrativo sin comprometer la calidad del servicio.

Al cierre de 2024, la planta tiene 51 funcionarios, de los cuales 48 cuentan con contrato a término indefinido, 1 a término fijo y 2 son aprendices. El funcionario adicional fue contratado a un año para apoyar las labores de cobro ante el aumento de la morosidad.

En ese orden de ideas, se tienen 18 asesores; 13 analistas, 4 coordinadores y 4 auxiliares. En el nivel directivo, 5 jefes, 4 directores y 1 gerente.

*Ilustración 19 Perfil Sociodemográfico Trabajadores*



*Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de Gestión Talento Humano, 2024*

En el año se presentaron 8 retiros, distribuidos entre asesores, analistas y jefes. En este último grupo, hubo dos retiros: Uno por la finalización de la obra o labor contratada pues se trató de un reemplazo originado en una licencia de maternidad; y el otro se dio por reconocimiento del derecho pensional.

## Cumplimiento de Obligaciones Laborales

Febor, en cumplimiento de la normativa laboral vigente, ha reconocido, liquidado y pagado oportunamente los salarios y prestaciones sociales correspondientes a todos sus colaboradores. Asimismo, se ha asegurado de realizar el reporte mensual de la nómina electrónica conforme a los lineamientos establecidos por la DIAN.

Con el compromiso de optimizar el desempeño laboral, Febor continúa dotando a sus colaboradores de herramientas actualizadas conforme a los avances legales y tecnológicos. Estas acciones buscan no solo la modernización de sus actividades, sino también la protección de la integridad y los derechos de sus colaboradores.

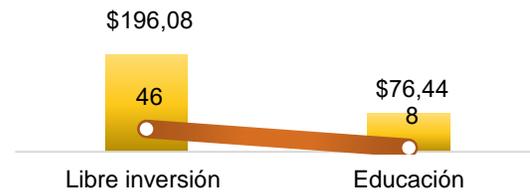
### Beneficio y capacitación

Entre los beneficios que Febor brinda a sus colaboradores se encuentran diferentes líneas de crédito entre vivienda, educación y libre inversión con la que pueden acceder a través del descuento directo por nómina.

Para el 2024, se desembolsaron 46 créditos de libre inversión a los empleados de Febor por un valor total de \$196,08 millones; y se otorgaron 8 créditos educativos que en suma ascienden a \$76,44 millones.

En la línea educativa se tiene reglamentado un beneficio adicional que le permite al empleado acceder a un auxilio equivalente al 30% sobre el valor del crédito otorgado, siempre y cuando apruebe la totalidad de materias que componen el pensum.

Gráfica 58 Desembolsos 2024



Fuente. Elaboración propia

Adicionalmente, Febor impulsó diversas actividades de capacitación con sus colaboradores enfocadas en el adiestramiento y mejora de las competencias individuales y colectivas, alineadas con sus objetivos estratégicos. En consecuencia, se capacitó a los miembros que componen las brigadas de emergencia, el Comité de Convivencia y el COPASST, mediante seminarios que promueven un entorno laboral seguro y colaborativo. A la par, se reforzaron habilidades en gestión de riesgos, análisis financiero y Gobierno Corporativo en el grupo directivo. Además, se impartieron talleres para los asesores comerciales de Bogotá y asignados a otras regiones en una doble jornada anual, actualizando sus conocimientos sobre procesos internos y mejorando su capacidad para ofrecer un servicio de calidad a los asociados.

### Seguridad y Salud en el Trabajo

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) es el conjunto de normas, instituciones y procedimientos dirigidos a la prevención de accidentes y enfermedades laborales. Este incluye acciones que abarcan desde la capacitación periódica del personal y la actualización de matrices legales sobre la materia, así como la implementación de medidas de prevención y control frente a peligros específicos.

En el 2024 se cumplieron las actividades de actualización que demanda este sistema y también se aplicó el reporte de autoevaluación de estándares mínimos como dicta la Resolución 0312 del 2023, expedida por el Ministerio del Trabajo.

Además, se priorizaron programas de bienestar, como estilos de vida saludables y manejo adecuado de residuos, junto con el fortalecimiento de comités clave como el COPASST y la brigada de emergencias. En este comité se adelantó la inspección regular de puestos y equipos de trabajo, trazando las acciones correctivas y preventivas.

En 2025, el objetivo es alcanzar un cumplimiento igual o superior al 90% de las actividades programadas, buscando promover la cultura de seguridad en la organización

Por otro lado, se llevó a cabo la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial con el propósito de identificar, evaluar y proponer estrategias para mitigar factores que afectan la salud mental y física de los colaboradores, tanto a nivel presencial como en teletrabajo, ya que Febor tiene adaptada esta modalidad de organización laboral.



## PROCESOS DE CONTROL

Febor ha fortalecido dos procesos clave para garantizar la correcta gestión de sus operaciones: la **Gestión de Riesgos** y el **Control Interno**. Estas áreas son esenciales para asegurar el cumplimiento normativo, la calidad de las operaciones y la adecuada alineación con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

La **Gestión de Riesgos** se centra en anticipar, identificar y manejar las posibles contingencias que puedan afectar el desempeño financiero, operativo y estratégico de la organización. Durante el 2024, este proceso ha avanzado mediante el uso de herramientas específicas para la evaluación de riesgos, así como en la implementación de controles y monitoreo constante de su efectividad. Este enfoque permite tomar decisiones informadas que contribuyen a preservar la sostenibilidad y confianza de los asociados.

Por su parte, el **Control Interno** supervisa de manera continua los

procesos de la Cooperativa, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de normativas y estándares de calidad. Este proceso permite identificar desviaciones, implementar medidas correctivas y optimizar la eficiencia operativa. Durante el año, se han realizado ajustes para asegurar que las operaciones sean coherentes con las directrices estratégicas de Febor y las exigencias del entorno.

Ambos procesos funcionan de manera integrada, asegurando un monitoreo constante de las actividades y una capacidad de respuesta ágil ante cambios o desafíos. Este trabajo conjunto ha contribuido a reducir riesgos, mejorar el uso de recursos y mantener la confiabilidad en la gestión de Febor.

En este capítulo se analizan los logros y avances alcanzados en los procesos de control durante el 2024, destacando su rol en el cumplimiento de las metas estratégicas y en el fortalecimiento de las operaciones de la Cooperativa

## GESTIÓN DE RIESGOS

### Generalidades del SIAR

El Sistema de Administración de Riesgos constituye un elemento fundamental para asegurar la sostenibilidad operativa y financiera de la cooperativa, en alineación con lo establecido por la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES). Este sistema integra políticas, procedimientos y herramientas diseñadas para la identificación, evaluación, monitoreo y control de los riesgos inherentes a las actividades de la entidad.

Durante el último año, Febor centró sus esfuerzos en fortalecer cada uno de los subsistemas que conforman su modelo de administración de riesgos, los cuales son el riesgo de crédito, de liquidez, de mercado, operacional y el lavado de activos y financiación del terrorismo. Estas acciones, enmarcadas dentro de la normativa vigente, buscan no solo garantizar el cumplimiento de los estándares regulatorios, sino también consolidar una cultura organizacional enfocada en la gestión proactiva y efectiva de riesgos.

El presente informe detalla los avances logrados y las medidas implementadas, reflejando el compromiso de Febor con la estabilidad, la transparencia y la confianza de sus asociados.

### Gobierno

El gobierno corporativo de Febor asegura una gestión de riesgos sólida y transparente, fundamentada en la

responsabilidad, integridad y cumplimiento normativo. Mediante una estructura bien definida y el compromiso articulado del Consejo de Administración, los comités normativos y complementarios, y la administración, se implementan políticas y controles que fortalecen la sostenibilidad operativa y financiera de la cooperativa.

El Comité de Riesgos efectuó un seguimiento mensual a los sistemas que integran el SIAR, brindando apoyo estratégico al Consejo de Administración en la formulación de políticas, metodologías y mecanismos para la medición, cobertura y mitigación de riesgos. Adicionalmente, se supervisaron los niveles de exposición al riesgo y se presentaron informes periódicos que respaldaron una toma de decisiones informada.

Se prestó especial atención al monitoreo del riesgo de crédito, al análisis de los impactos futuros derivados de la implementación del modelo de Pérdida Esperada, y a la evaluación de la cartera, asegurando el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la Circular Básica Contable y Financiera.

La Cooperativa dispone de un área de riesgos independiente, con autonomía funcional y organizacional. Su responsable, con autoridad y facultades decisorias, garantiza el cumplimiento normativo y la adecuada gestión de riesgos, adaptándose a las características y necesidades de la entidad.

## Capacitación y Formación



En 2024, Febor fortaleció la formación de su equipo directivo y operativo a través de diversas capacitaciones estratégicas. En marzo, el Consejo de Administración y los Directivos participaron en un curso de Gobierno Corporativo con la Universidad de los Andes. Entre marzo y abril, la UIAF impartió cursos para la gerencia, revisoría fiscal y oficiales de cumplimiento, en cumplimiento de la Circular Externa N°57.

El Oficial de Cumplimiento Suplente completó un diplomado en SARLAFT entre mayo y septiembre. En junio y agosto, el personal comercial recibió formación sobre delitos financieros y fraude. En julio, el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia participaron en una inmersión estratégica sobre indicadores financieros, gobernanza y gestión de riesgos.

En octubre, se realizaron capacitaciones sobre cambios en el proceso de afiliación, con la participación de varias áreas clave. En septiembre y noviembre, representantes de Febor asistieron a congresos de gestión de riesgos organizados por Asoriesgo y Asobancaria. Además, los nuevos

funcionarios recibieron inducción en SARLAFT, incluyendo un curso de la UIAF.

Asimismo, durante el año, el área de riesgos reforzó la formación de los funcionarios de la entidad mediante el programa de capacitación virtual asincrónica "Cápsulas de Conocimiento" con los siguientes temas:

*Tabla 11 Temas tratados en el programa de Cápsulas de Conocimiento*

Mes	Tema
<b>Febrero</b>	Conceptos generales del Sistema de Administración de Riesgos SIAR
<b>Abril</b>	SARLAFT. Etapas y Elementos
<b>Junio</b>	SARO. Matrices de Riesgos y Eventos de Riesgo operativo
<b>Agosto</b>	SARC. Elementos importantes de los procedimientos de: Otorgamiento, Seguimiento y Control, Recuperación
<b>Octubre</b>	Elementos y Metodologías para la Administración de Riesgo de Liquidez
<b>Diciembre</b>	Elementos y Metodologías para la Administración de Riesgo de Mercado

*Fuente. Febor Entidad Cooperativa – Base de Capacitación*

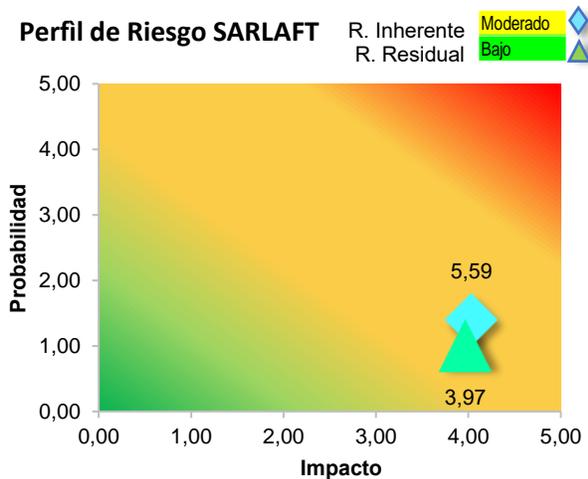
## Sistema de Administración de Riesgos de LA/FT

Durante el año, la Cooperativa fortaleció su Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) mediante acciones enfocadas en la prevención, detección y mitigación de riesgos. Se realizaron auditorías periódicas para garantizar el cumplimiento de las disposiciones normativas.

### Gestión del riesgo

En 2024, el programa de prevención del riesgo funcionó de manera eficiente, asegurando que el riesgo residual consolidado, asociado a los distintos factores de riesgo, se mantuviera estable y dentro de los niveles de exposición categorizados como bajos.

Gráfica 59 Mapa de Calor SARLAFT



Fuente. Febor Entidad Cooperativa – Matriz de riesgos

La Cooperativa mantiene en operación un modelo de segmentación basado en factores de riesgo, diseñado para caracterizar perfiles de riesgo y generar alertas relacionadas con transacciones y la consolidación de operaciones. Este modelo se encuentra integrado en la

plataforma tecnológica AppsCloud y utiliza la metodología de agrupamiento K-medias para garantizar un análisis dinámico de los datos.

### Monitoreo y control

Febor garantizó el estricto cumplimiento en la gestión integral de riesgos mediante la ejecución de actividades clave, incluyendo:

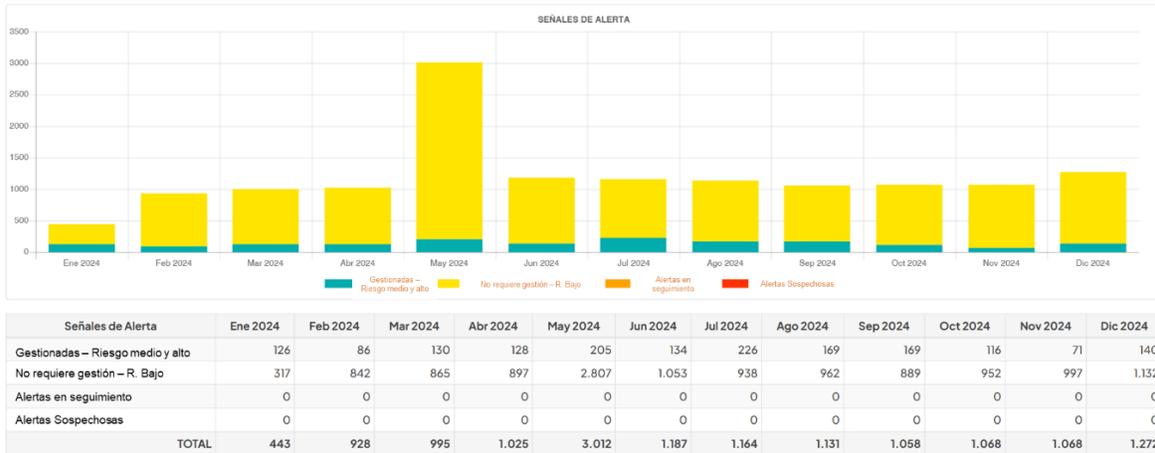
**Monitoreo de Personas Expuestas Políticamente (PEPs):** Supervisión de actividades y transacciones vinculadas a este perfil.

**Seguimiento de alertas transaccionales:** Monitoreo y análisis individualizado de las alertas generadas por operaciones inusuales, identificadas a través del sistema de monitoreo AppsCloud

**Gestión de alertas en cambios de datos personales:** Se analizaron y gestionaron alertas relacionadas con modificaciones en datos personales, alcanzando un 65% de actualización en los datos de asociados, el 100% en empleados, y un avance del 47% en proveedores y contratistas, fortaleciendo la integridad y disponibilidad de la información.

**Consultas individuales y masivas en listas restrictivas:** Verificación de antecedentes y cumplimiento normativo en los procesos de afiliación de asociados, contratación de proveedores y empleados, y revisiones periódicas en listas restrictivas de todos los relacionados y de beneficiarios de productos.

Gráfica 60 Medición gestión de alertas



Fuente. Febor Entidad Cooperativa – Sistema de gestión de riesgos AppsCloud

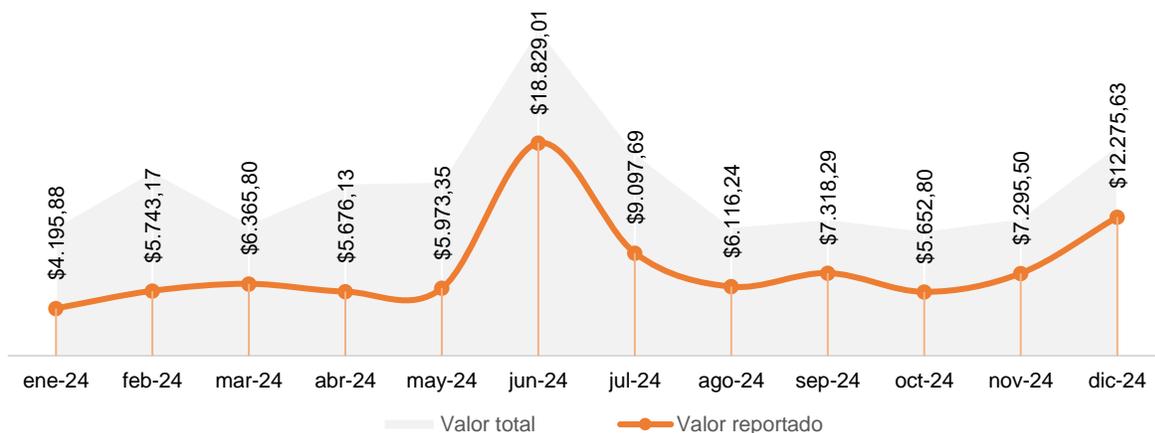
## Reporte a entidades competentes

Los reportes dirigidos a las entidades competentes fueron remitidos con estricto cumplimiento de los plazos y frecuencias establecidos en la normativa vigente. Estos informes incluyeron las declaraciones a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) relacionadas con transacciones que se ajustan a los umbrales y cronogramas estipulados en la Circular Básica Jurídica, así como

reportes sobre operaciones con tarjetas débito y crédito, productos financieros, y Reportes de Operaciones Sospechosas (ROS), en conformidad con las disposiciones regulatorias aplicables.

En la siguiente gráfica se muestra el valor transaccional total sujeto de reporte a la UIAF durante el año:

Gráfica 61 Valor de transacciones sujetas de reporte



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

## Actualización de políticas y procedimientos

En abril de 2024, se llevó a cabo una actualización del Manual SARLAFT que incorporó nuevas definiciones, amplió la clasificación de cargos PEPs para la Alta Gerencia del Banco de la República y actualizó los topes de operaciones reportables a la UIAF según la Circular Básica Jurídica. Asimismo, se modificó el método de gestión de alertas

operacionales y transferencias en la plataforma SIAR AppsCloud, y se designó al Oficial de Datos Personales por el Consejo de Administración. También se actualizó la exigencia referente al curso más reciente de la UIAF y se ajustó la periodicidad de los informes del Oficial de Cumplimiento, pasando de trimestral a semestral. Estas modificaciones fortalecieron el cumplimiento normativo y optimizaron la gestión de riesgo.

## Sistema de Administración de Riesgo Operativo

En Febor, los riesgos operativos se gestionan a través del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), diseñado para identificar, evaluar y mitigar eventos que puedan derivarse de los procesos, personas, infraestructura o tecnología de la cooperativa.

Durante el 2024, se registraron 18 eventos de riesgo, los cuales fueron agrupados en las siguientes categorías:

Gráfica 62 Eventos de riesgo reportados



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de reporte de eventos de riesgo, 2024

Los eventos asociados a fraudes internos estuvieron relacionados con la modificación parcial de documentos sin la debida autorización, lo que llevó a la implementación inmediata de medidas correctivas dirigidas a los funcionarios involucrados. Asimismo, se activaron planes de acción que incluyeron la realización de capacitaciones y actividades de sensibilización para el personal, con el fin de fortalecer su conocimiento sobre los riesgos asociados a este tipo de actos y las consecuencias legales y laborales correspondientes. Estas medidas contribuyeron a prevenir la recurrencia de estos incidentes y a reforzar la cultura de integridad en la cooperativa.

En relación con los fraudes externos, se identificaron modalidades como la suplantación de identidad, que afectaron a algunos miembros del Consejo de Administración, y casos de triangulación de operaciones entre cuentas de asociados. Frente a estos incidentes, se adoptaron medidas inmediatas para proteger las cuentas y los recursos de los asociados afectados, al tiempo que se activaron investigaciones internas y se ejecutaron las actuaciones legales correspondientes. Adicionalmente, se fortalecieron las medidas de seguridad en la validación de transacciones y se implementaron controles más estrictos en el acceso a la sucursal virtual, con el objetivo de garantizar la protección de los asociados y prevenir futuras incidencias.

Los eventos relacionados con la ejecución y administración de procesos, asociados o clientes, y fallas tecnológicas fueron abordados de manera integral mediante la implementación de medidas correctivas específicas para mitigar los impactos del

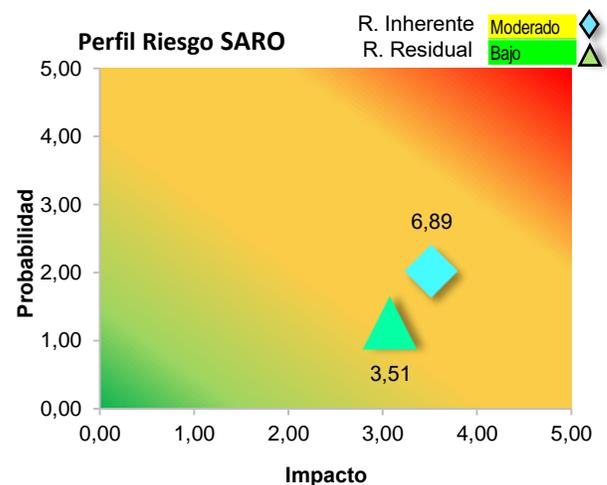
momento. Asimismo, se diseñaron y ejecutaron planes de prevención enfocados en minimizar la probabilidad de recurrencia, priorizando la identificación de las causas raíz y el fortalecimiento de los controles internos. Estas acciones incluyeron la optimización de procesos operativos, la actualización de protocolos tecnológicos y la capacitación del personal.

### Perfil global de riesgo

En junio, se llevó a cabo el taller de actualización en riesgos y controles dirigido a todos los líderes de área. El objetivo de esta actividad fue revisar y actualizar el perfil global de riesgo operativo correspondiente al primer semestre de 2024.

Adicionalmente, durante el segundo semestre se dio continuidad a la actualización del estado de los riesgos identificados por las áreas, así como al seguimiento y reporte de eventos de riesgo. A continuación, se muestra en la siguiente gráfica el perfil de riesgo residual para los riesgos operativos de la cooperativa:

Gráfica 63 Mapa de Calor SARO



Fuente. Febor Entidad Cooperativa – Matriz de riesgos

## Sistema de Administración de Riesgo de Crédito

El presente informe presenta un análisis de la gestión y los avances alcanzados en el marco del riesgo de crédito, estructurando la información en torno a los procesos de otorgamiento, seguimiento y control, y recuperación de la cartera.

### Procesos de otorgamiento

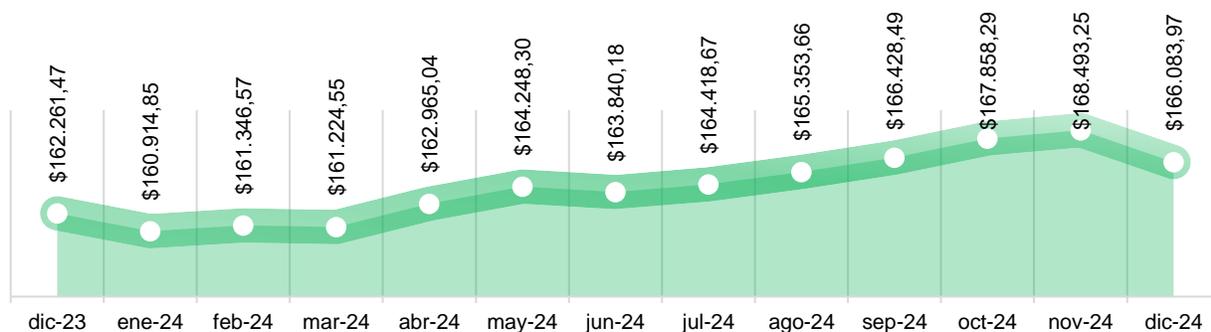
Durante el período analizado, se fortalecieron los procesos de otorgamiento de crédito mediante la actualización del modelo de evaluación de capacidad de pago, la optimización de los procedimientos asociados y la actualización del manual de políticas para mejorar la operación crediticia. Estas iniciativas se complementaron con un programa de capacitación dirigido a las áreas comerciales, orientado a garantizar la correcta implementación de los lineamientos y a promover una gestión más eficiente.

### Procesos de seguimiento y control

La evolución mensual de la cartera durante 2024 evidenció un crecimiento sostenido en la mayoría del periodo, demostrando una gestión sólida y estable. Entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024, la cartera presentó un aumento de \$3.822,51 millones, pasando de \$162.261,47 millones a \$166.083,97 millones.

En enero de 2024, la cartera inició con un saldo de \$160.914,85 millones, registrando incrementos moderados que alcanzaron su punto máximo en noviembre, con \$168.493,25 millones. Sin embargo, en diciembre se observó una disminución de \$2.409,28 millones, atribuible principalmente a amortizaciones por pago de primas y cancelaciones de créditos, cerrando el año en \$166.083,97 millones.

Gráfica 64 Evolución de la cartera



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

La Cooperativa realizó un seguimiento constante de los índices de mora, segmentados por actividad económica, modalidades, líneas, zona geográfica, formas de pago y perfil de los asociados vinculados por extensión. Evaluó la efectividad de los procesos de

aprobación en las instancias definidas y llevó a cabo un monitoreo detallado de los créditos otorgados por excepción.

Se prestó especial atención a los créditos reestructurados y se monitoreó el nivel de exposición al riesgo crediticio,

considerando los límites globales e individuales establecidos.

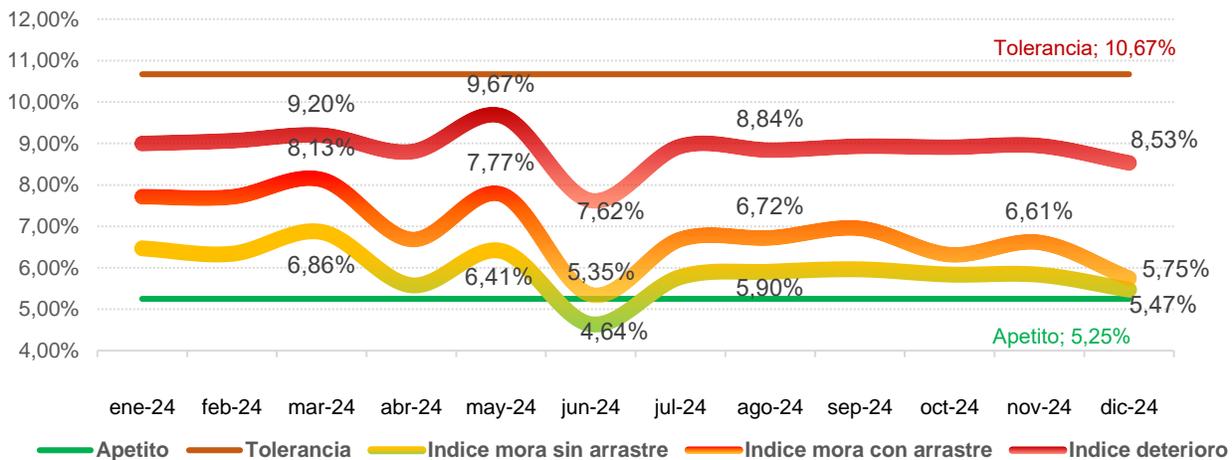
Trimestralmente, se analizó la capacidad máxima de asunción de riesgo crediticio en relación con los límites de solvencia, identificando el equilibrio entre riesgo y estabilidad.

Cada seis meses, se realizaron pruebas de backtesting para evaluar la efectividad de los modelos de otorgamiento, integrando matrices de confusión para medir la precisión en las predicciones.

Adicionalmente, se revisó la totalidad de la cartera en los cortes de mayo y noviembre, lo que permitió la aplicación de recalificaciones en junio y diciembre.

A continuación, se muestra la evolución de los índices de calidad de la cartera por mora y deterioro a lo largo del año. Los índices de calidad de la cartera al cierre del año se ubicaron en 5,47% para mora y 8,53% el indicador de calidad de la cartera por riesgo de deterioro, permaneciendo dentro del límite de tolerancia establecido.

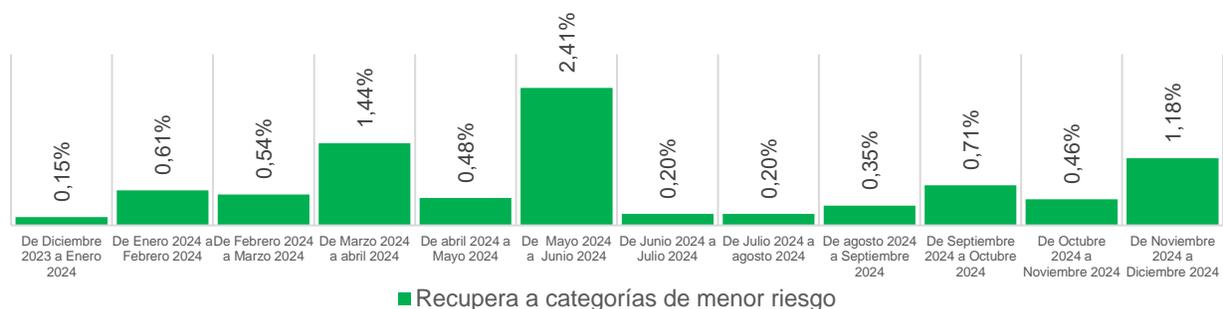
Gráfica 65 Evolución del índice de calidad de mora y riesgo



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

Del análisis de las transiciones de la cartera entre periodos, se destaca los meses de abril, junio y diciembre como los de mayor nivel de recuperación de cartera, con porcentajes que oscilaron entre el 1,18% y el 2,41% de recuperación sobre el total de la cartera en cada periodo.

Gráfica 66 Transición de la cartera entre periodos



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

De la evaluación de las cosechas se identificó que los años con los índices de mora más elevados fueron 2020, con un 6,70% debido a los efectos relacionados con la pandemia; seguido de 2022, con un 3,60%; 2023, con un 3,26%; y 2017, con un 3,03%. En contraste, la cosecha

de 2024 presentó un índice de mora menor, cerrando en 0,14%. Este resultado refleja el impacto positivo de las medidas de control implementadas en los procesos de otorgamiento durante 2024, dejando una mejora notable en la calidad crediticia de este periodo.

Gráfica 67 Índice de calidad de las cosechas anuales

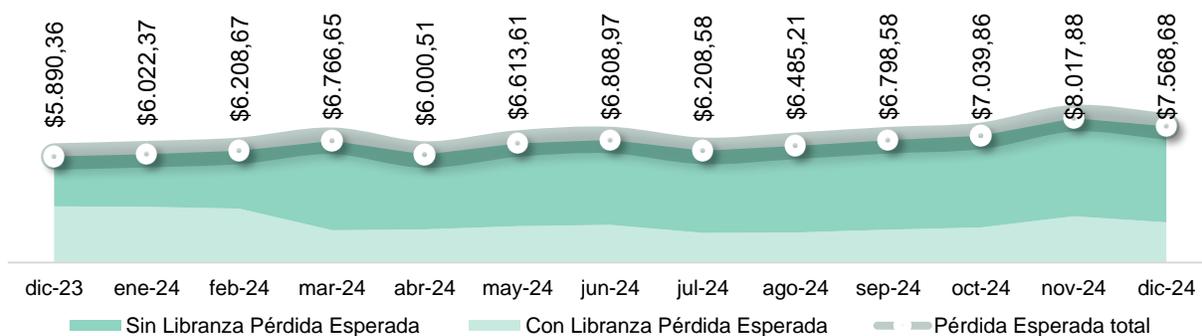


Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

En relación con el cálculo del Modelo de Pérdida Esperada (PE), durante el 2024 se llevó a cabo el ejercicio del reporte pedagógico mensual, el cual ha sido actualizado conforme a los ajustes establecidos, particularmente los contemplados en la Circular Externa N°

68 de julio de 2024, emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria. En la gráfica que se presenta a continuación, se muestran las estimaciones de PE realizadas durante el año.

Gráfica 68 Cálculo de Pérdida Esperada

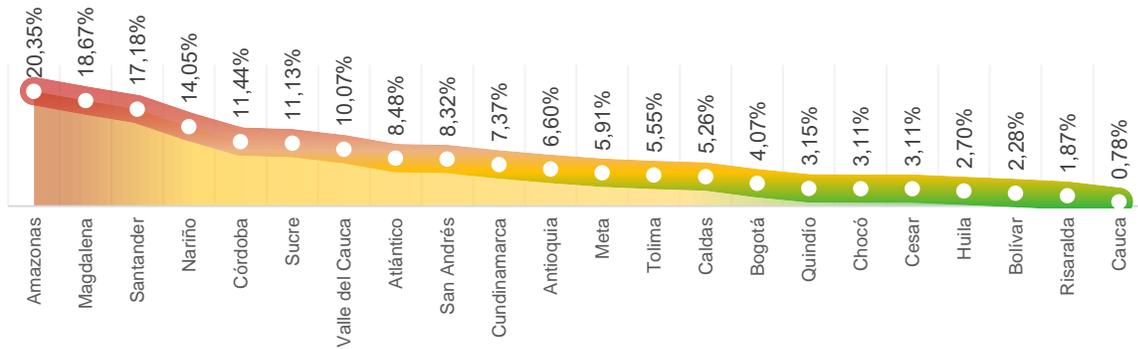


Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

## Procesos de recuperación

De la gestión de cobranza, se ha priorizado la segmentación por departamentos, dando especial alcance a aquellos que representan un mayor índice de mora como: Amazonas (20.35%), Magdalena (18.67%), Santander (17.18%), Nariño (14,05%), entre otros.

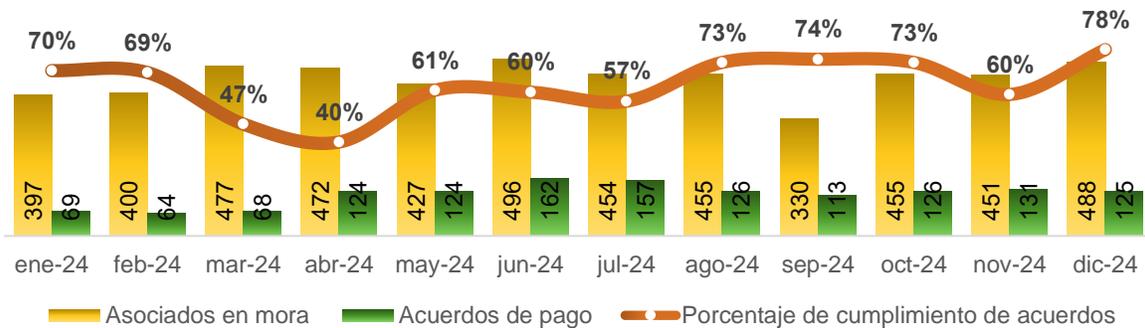
Gráfica 69 Índice de mora por departamento



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

Mensualmente, la Cooperativa ejecutó el cobro de la cartera de créditos acorde con el Manual de Políticas de Cobro contenidas en el Manual SARC, de modo que, corresponde al área jurídica agotar las estrategias para el recaudo de las obligaciones vencidas desde el primer día de mora en adelante. Para tal efecto, segmentó mes a mes la cantidad de asociados en mora para así focalizar los esfuerzos de cobro en sus distintas fases (administrativa, pre jurídica y judicial). A continuación, se vislumbra la cantidad de asociados cuyo contacto se gestionó mensualmente, el número de compromisos de pago logrados y el porcentaje de cumplimiento que recae sobre estos últimos.

Gráfica 70 Gestión de cobro



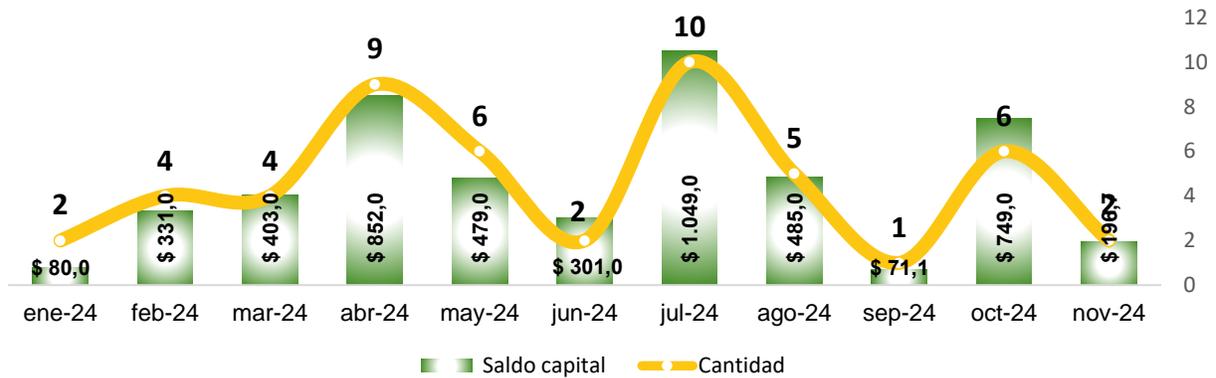
Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

## Normalizaciones de cartera

En el 2024, la Cooperativa persistió en la celebración de acuerdos de pago que tengan por objeto la reestructuración de la cartera en mora para facilitar el cumplimiento oportuno de las obligaciones a cargo de los asociados que vienen presentando dificultades. Este tipo de convenios permiten prevenir el inicio de un litigio futuro o suspender uno que ya se encuentre en marcha.

Así, 51 asociados fueron beneficiarios de la línea de normalización de cartera en el 2024 y con ello, no solo se espera reacondicionar el recaudo de \$4.996,8 millones, sino que, además, mejorar la calificación de riesgo asignada a dichos créditos. El detalle de las operaciones mensuales ejecutadas se ilustra a continuación:

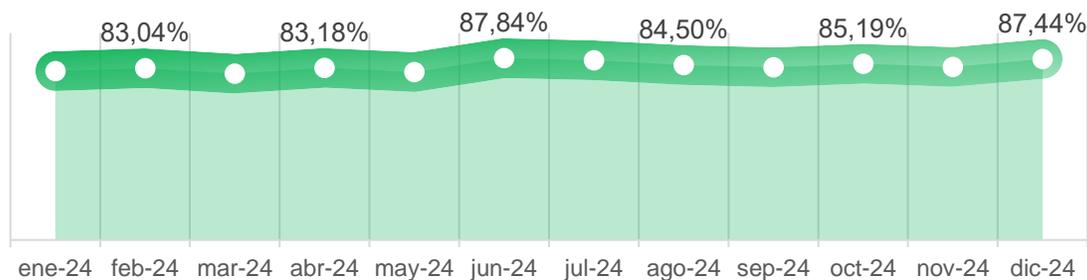
Gráfica 71 Normalizaciones de cartera 2024



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

En la gestión de recuperación de créditos reestructurados, se resalta que más del 80% de la cartera se mantiene al día, evidenciando un proceso eficiente y controlado que favorece tanto la estabilidad financiera de la Cooperativa como el bienestar de los asociados.

Gráfica 72 Porcentaje de cartera al día de créditos reestructurados



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

## Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez

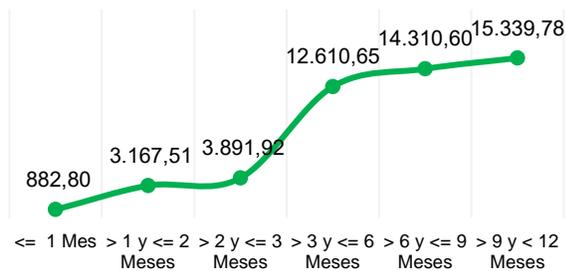
En relación con la gestión del riesgo de liquidez, Febor ha establecido políticas y estrategias orientadas a mantener niveles adecuados de activos líquidos, con el objetivo de garantizar la capacidad de cubrir, de manera eficiente y oportuna, los potenciales retiros de fondos por parte de los asociados. Estas medidas buscan minimizar la exposición al riesgo de liquidez y asegurar la estabilidad operativa de la Cooperativa.

### Brechas de Liquidez e Indicador de Riesgo de Liquidez IRL

Como se muestra en la siguiente gráfica, al cierre del mes de diciembre de 2024, la Cooperativa contaba con los recursos necesarios para cumplir con sus diferentes compromisos. Asimismo, se contaba con una proyección financiera que permitía anticipar la capacidad de la entidad para cubrir sus obligaciones futuras dentro de un horizonte temporal

de hasta doce meses posteriores al cierre de la medición.

Gráfica 73 Resultado de las brechas de liquidez



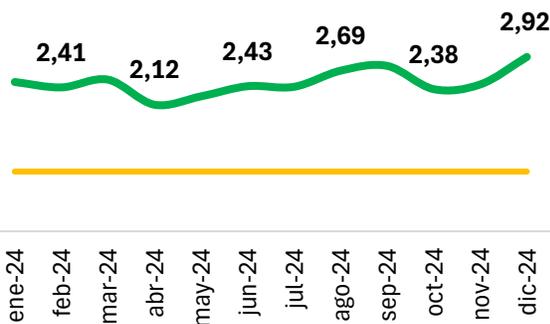
Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

El comportamiento del IRL, tanto en escenarios base como de estrés, muestra que la Cooperativa gestiona de manera efectiva su riesgo de liquidez, manteniendo niveles adecuados para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Febor mantuvo un cumplimiento de los límites normativos establecidos ( $\geq 1$ ).

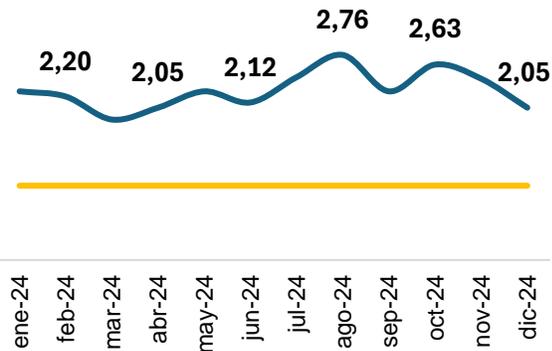
Las siguientes gráficas muestran el resultado del IRL correspondientes a la primera y segunda banda de tiempo, que abarcan los primeros 15 y 30 días, respectivamente, tanto para el escenario base como para el escenario estresado.

Gráfica 74 IRL Escenario base y estresado

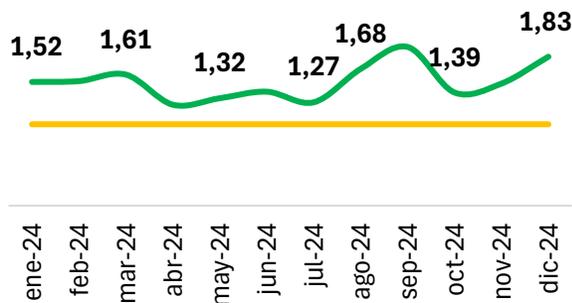
**IRL Banda 1- Escenario base**



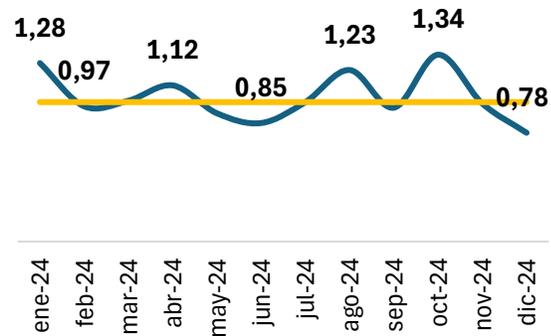
**IRL Banda 2 – Escenario base**



**IRL Banda 1 - Estrés**



**IRL Banda 2 - Estrés**



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

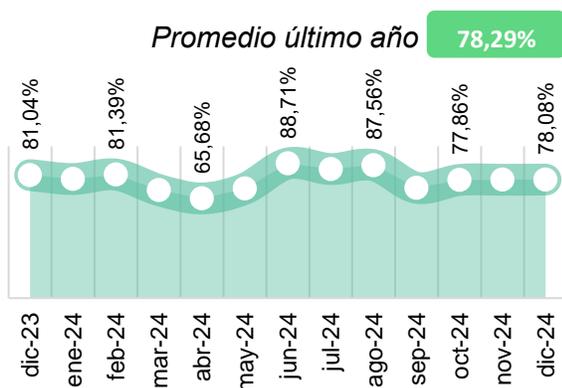
## Obligaciones financieras

La Cooperativa actualmente no tiene obligaciones financieras con otras entidades. No obstante, en caso de requerir apalancamiento externo, dispone de cupos de crédito aprobados y vigentes con seis entidades financieras, los cuales suman un total de \$37.500 millones. Esta disposición garantiza la capacidad de responder oportunamente a necesidades de liquidez de la entidad.

## Renovaciones de CDAT's

El promedio anual de renovación de CDAT's se ubicó en 78,29%, reflejando un nivel estable de confianza por parte de los asociados en uno de los depósitos de mayor relevancia económica para la cooperativa.

Gráfica 75 Indicador de renovación de CDAT's



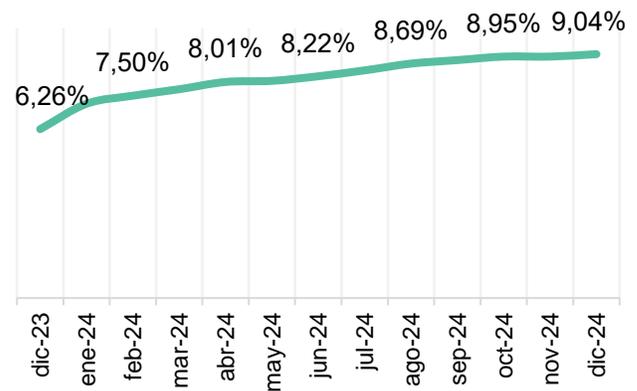
Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

## Margen de intermediación

El margen de intermediación de Febor se mantuvo estable durante el año 2024, con una tendencia creciente. Este comportamiento refleja una adecuada gestión de las tasas de captación y

colocación, permitiendo a la Cooperativa mantener un diferencial favorable que respalda su sostenibilidad financiera.

Gráfica 76 Tasa de Intermediación



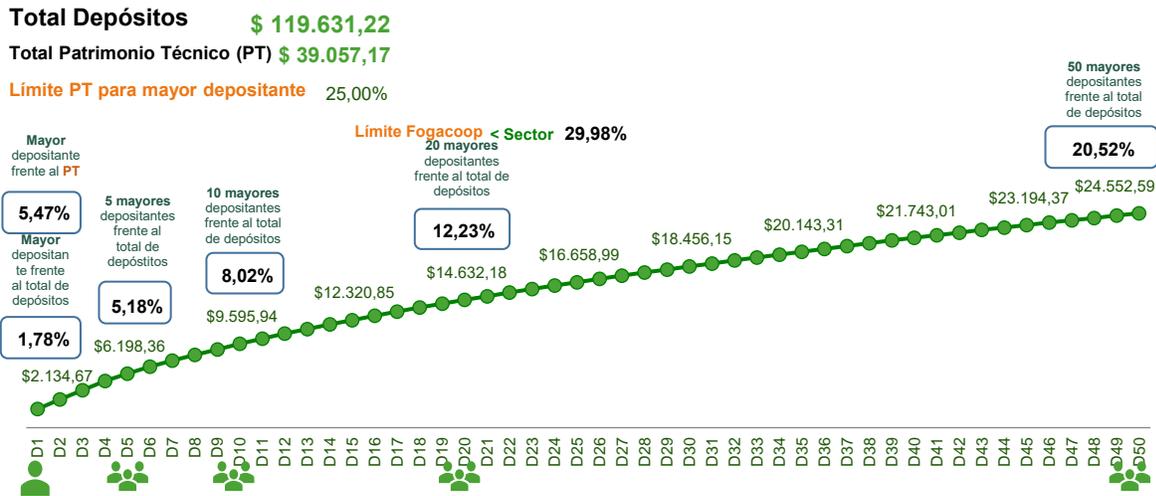
Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

## Concentraciones de depósitos y cartera

La Cooperativa gestionó adecuadamente la concentración de depósitos, manteniéndola por debajo de los límites máximos establecidos. El principal ahorrador representa el 1,78% del total de los depósitos y el 5,47% del patrimonio técnico, en línea con las disposiciones regulatorias que indican mantener un límite máximo del 25%.

En cuanto a los diferentes grupos evaluados, como los 20 principales ahorradores, la concentración se mantuvo en el 12,23%. Este nivel se encuentra por debajo del umbral de referencia del 29,98% establecido por Fogacoop al analizar las concentraciones observadas en las entidades del sector, lo que demuestra una gestión prudente y eficiente del riesgo de concentración por parte de la Cooperativa.

Gráfica 77 Concentración de Depositantes.



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

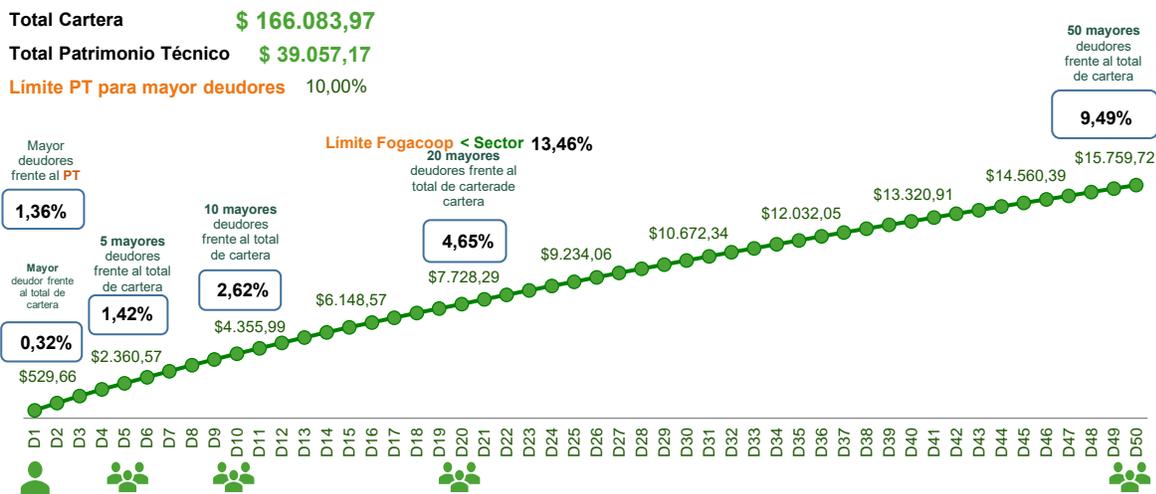
De manera consistente con la gestión de los ahorros, la Cooperativa también ha mantenido niveles de concentración de deudores dentro de los límites máximos permitidos. El mayor deudor representa el 0,32% del total de la cartera y el 1,36% del patrimonio técnico, cumpliendo con las disposiciones regulatorias que establecen un límite máximo del 10%.

En cuanto a los grupos evaluados, como los 20 principales deudores, la

concentración se ubicó en el 4,65%. Este nivel se encuentra por debajo del umbral de referencia del 13,46% establecido por Fogacoop al analizar las concentraciones en las entidades del sector, lo que refleja diversificación del riesgo crediticio y un manejo responsable de la cartera.

Lo anterior se refleja en la distribución presentada en la siguiente gráfica:

Gráfica 78 Concentración de Deudores.

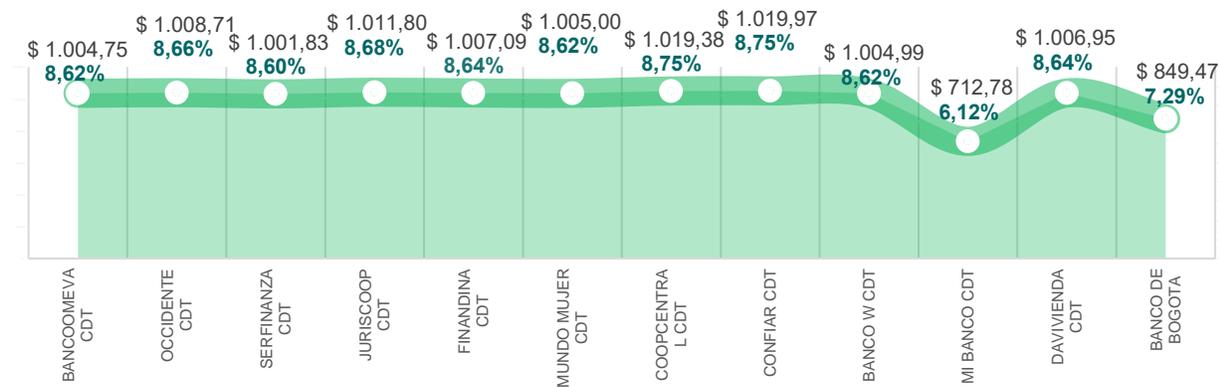


Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

## Concentración de inversiones del Fondo de Liquidez

Las inversiones del Fondo de Liquidez son evaluadas mediante el índice de concentración Herfindahl-Hirschman (H&H), el cual refleja una adecuada diversificación de los recursos. Al cierre de diciembre, el índice cerró en el 8,40%, considerado de bajo riesgo, ya que se encuentra por debajo del límite de apetito definido en el 20%.

Gráfica 79 Concentración H&H de Inversiones del Fondo de Liquidez



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

## Monitoreo de los índices de MAT y CAMEL

El Modelo de Alerta Temprana (MAT) a cierre de diciembre arrojó un índice de 7,01% sobre una escala de 0% a 100%, lo que refleja un nivel de riesgo bajo. Este modelo evalúa aspectos clave como la rentabilidad del activo, el índice de cartera vencida, el margen bruto, la relación del patrimonio frente al activo y la relación del disponible en el activo, proporcionando una visión integral de la salud financiera y el desempeño operativo de la Cooperativa.

De igual manera, el indicador CAMEL se ha mantenido en un nivel de riesgo bajo, registrando un valor de 2 en una escala de 1 a 5. Este indicador evalúa de forma integral los componentes de Capital, Activos, Manejo Gerencial, Estado de Utilidades y Liquidez de la Cooperativa.

## Perfil de riesgo de liquidez

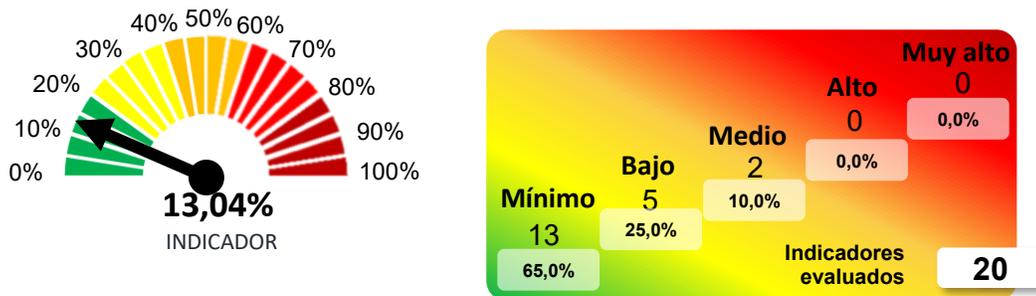
El perfil de riesgo de liquidez de la Cooperativa se define mediante un conjunto de indicadores de alerta temprana diseñados para evaluar y monitorear su capacidad de respuesta frente a posibles contingencias que puedan afectar su liquidez. Este conjunto incluye indicadores asociados con la

cartera morosa, la renovación de CDAT's, y la estimación de retiros máximos probables tanto de aportes como de depósitos. Asimismo, se incorporan indicadores de concentración que permiten identificar riesgos asociados a la dependencia de grandes ahorradores.

Adicionalmente, se integran métricas orientadas al seguimiento del plan de contingencia de liquidez, tales como los descargos de vencimientos, desfases en las tasas de crecimiento, la estructura de balance, y el margen financiero. Finalmente, el monitoreo incluye indicadores relacionados con las

coberturas primarias, así como la cobertura de caja, bancos y cupos. Los 20 indicadores evaluados presentan un perfil sólido, con el 65% en riesgo mínimo, el 25% en riesgo bajo y solo el 10% en riesgo medio, consolidando un perfil global de mínimo riesgo con un puntaje de 13,04% sobre 100%.

Gráfica 80 Perfil global de riesgo de liquidez



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

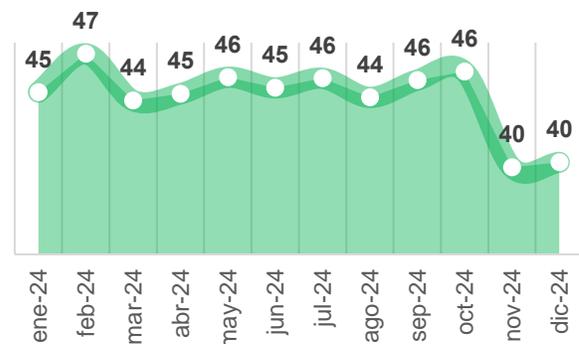
## Indicador de Riesgo Compuesto IRC

El Indicador de Riesgo Compuesto (IRC), desarrollado por Fogacoop, mide el perfil de riesgo financiero de una cooperativa desde la perspectiva del asegurador de depósitos. Este indicador integra nueve razones financieras agrupadas en cinco categorías clave: capital, modelo de negocio y gestión, calidad de la cartera, liquidez y activos disponibles.

El IRC establece que un puntaje igual o superior a 50 se clasifica como riesgo medio, mientras que el límite máximo de 100 puntos corresponde al riesgo más alto. En el caso de Febor, el comportamiento del IRC ha permanecido

consistentemente por debajo de los 50 puntos, indicando un perfil de riesgo bajo y una gestión financiera sólida.

Gráfica 81 Indicador de Riesgo Compuesto 2024



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

## Sistema de Administración de Riesgo de Mercado

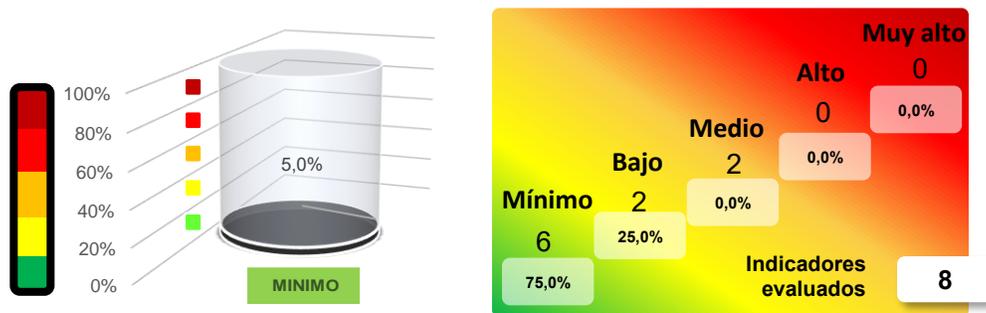
La Cooperativa ha implementado un modelo integral para evaluar su perfil global de riesgo de mercado, el cual, al corte de diciembre, reflejó un nivel de **riesgo mínimo**, con

un puntaje del 5% sobre 100%. Este modelo combina herramientas y metodologías, como el Modelo Estándar de Valor en Riesgo (MEV) definido por la Superintendencia de Economía Solidaria, y análisis que incluyen:

- Análisis de concentración del fondo de liquidez bajo el método de Hirschman-Herfindahl (H&H).
- Calificación global de entidades mediante el sistema de riesgo CAMEL.
- Indicadores clave como la Duración Macaulay, la rentabilidad ajustada al riesgo (Ratio de Sharpe) y el índice de concentración por vencimiento basado en el método de Rosenbluth, Hall y Tideman (RHT).

Las siguientes gráficas muestran el perfil de riesgo de mercado de Febor:

Gráfica 82 Perfil global de riesgo de mercado.



Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

## CONTROL INTERNO

### Junta de Vigilancia

La Junta de Vigilancia es el órgano de control encargado de supervisar las actividades financieras y operativas de Febor Entidad Cooperativa, garantizando el cumplimiento de la normatividad vigente.

Durante 2024, realizó seguimiento a los procesos de la Cooperativa en el marco de sus funciones, asegurando el cumplimiento del Estatuto Social y la adecuada atención a los requerimientos de los asociados. Las actividades desarrolladas quedaron registradas en actas, permitiendo un control documentado de su gestión

### Auditoría interna

La auditoría interna en Febor se fundamenta en principios de independencia, autonomía y objetividad. Su función es evaluar los procesos internos para verificar el cumplimiento normativo y la administración de riesgos.

El Comité de Auditoría reporta al Consejo de Administración y a la Gerencia sobre la aplicación de los procedimientos establecidos. Para ello, elabora un plan de trabajo anual que permite monitorear las actividades y detectar oportunidades de mejora en los procesos, durante el 2024 se dio un cumplimiento al 98,77% de las actividades planteadas.

Se realizaron auditorías a los sistemas y procesos de Febor, incluyendo la gestión

de riesgos (SIAR, SARM, SARL, SARLAFT, SARC, SARO), así como los procesos misionales y de apoyo. También se evaluó el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).

Mensualmente, se llevó a cabo el seguimiento a:

- La radicación de actas de comités internos, Junta de Vigilancia y Consejo de Administración.
- Los movimientos de las tarjetas de crédito asignadas a la administración.
- El envío de reportes a la UIAF y centrales de riesgo.
- Los reportes enviados a la Superintendencia de Economía Solidaria y Fogacoop.
- La respuesta a informes de entes de control.
- El manejo de efectivo en caja.
- Las partidas pendientes de conciliación.
- La aplicación de las tasas de colocación y captación vigentes aprobadas por el Consejo de Administración.
- Los tiempos y calidad en las respuestas a las PQRSF.

Estas acciones contribuyen a la gestión de la Cooperativa y permiten mantener un control adecuado sobre los procesos internos.



## CUMPLIMIENTO DE NORMAS

Fieles al cumplimiento de las normas relativas a la propiedad intelectual y sobre derechos de autor, las adquisiciones que realiza la Cooperativa se apegan a lo dispuesto en las normas colombianas y al Manual de Compras vigente, donde se constata el monto de las compras, se introducen las cláusulas contractuales de responsabilidad y confidencialidad de la información y todas las convenciones contractuales a las que haya lugar de acuerdo con el negocio jurídico a celebrar.

Por otro lado, cada uno de los programas, aplicativos, software o cualquier otro producto cibernético que se utilice para el desarrollo de las operaciones han sido legítimamente adquiridos con proveedores inscritos y verificados, de manera que, se cuenta con el licenciamiento actualizado para el uso de los mismos, el inventario donde consta el listado de equipos de cómputo y de comunicaciones, así como los controles para el seguimiento de su instalación.

En igual medida, mediante Resolución 149 del 24 de agosto del 2024, el Consejo de Administración actualizó el Manual de Políticas para el Tratamiento de datos Personales, incorporando

lineamientos precisos sobre las finalidades de dicho tratamiento que se apegan a la ley 1581 del 2012, el Decreto 1377 del 2013 y la Ley 2300 del 2023, bajo el entendido de que la información que pertenece a los asociados, trabajadores, proveedores y contratistas constituye un valioso activo para la Cooperativa, dado que permite el desarrollo continuo de la misión y el cumplimiento de los objetivos de la entidad. En ese contexto, el Consejo también nombró un Oficial de Protección de Datos Personales que cuenta con la idoneidad profesional para coordinar, supervisar y controlar las medidas sobre el tratamiento de datos personales definidas por Febor Entidad Cooperativa, acogiendo de esta manera la guía que sobre el particular expidió la Superintendencia de Industria y Comercio.

Febor Entidad Cooperativa mantiene pólizas que amparan los activos de la entidad contra todo riesgo y que blindan el patrimonio institucional de cara al manejo que tengan sobre los recursos la administración y tesorero de la organización; de tal suerte que la cartera cuenta con un amparo por siniestros de muerte e incapacidad, sujeto a los requisitos y condiciones generales de la

póliza y mediante Resolución 148 del 24 de agosto del 2024, el Consejo de Administración reglamentó las pólizas de manejo de las que trata la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia de Economía Solidaria. Así mismo, los depósitos de ahorro están protegidos a través de Fogacoop, dentro de los parámetros establecidos por dicha entidad.

Adicionalmente, la Cooperativa liquida adecuadamente los aportes que alimentan el Sistema General de Seguridad Social, calculando las bases de cotización y los descuentos

programados sobre la nómina de sus trabajadores en línea con lo señalado en la Ley 100 de 1993, la Ley 1393 del 2010 y demás normas concordantes. Para la liquidación y pago de estos rubros, Febor se vale de la Planilla Integral de Liquidación de Aportes (PILA), sin que existan irregularidades de orden contable. Simultáneamente, la Cooperativa declara que no existen yerros en los datos de los afiliados al Sistema General de Seguridad Social, encontrándose a paz y salvo por este concepto, en cumplimiento de lo previsto en los Artículos 11 y 12 del Decreto 1406 de 1999.



## HECHOS SOBREVINIENTES

A la fecha de elaboración de este informe, no se han presentado hechos sobrevinientes de relevancia. Por tal motivo, se deja constancia expresa de esto.



## EVOLUCIÓN PREVISIBLE DEL NEGOCIO



Febor Entidad Cooperativa es un negocio en marcha especializada en servicios de ahorro y crédito, cuenta con una sólida estructura financiera y sus indicadores son estables y positivos, que la mantienen dentro de los niveles de riesgo bajo. Tiene una perspectiva de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

En su compromiso, Febor sigue resaltando dentro del modelo cooperativo, el cual genera valor para sus asociados a través de políticas de bienestar y transferencia solidaria permanente. Todo esto se combina con una gestión eficiente de los recursos y

una experiencia de servicio satisfactoria para los asociados.

En el 2025, continuará promoviendo la asociatividad para incrementar su base social y la utilización preferente de sus canales y servicios por parte de esta, asegurando la calidad, eficiencia y seguridad en todos los servicios que ofrece.

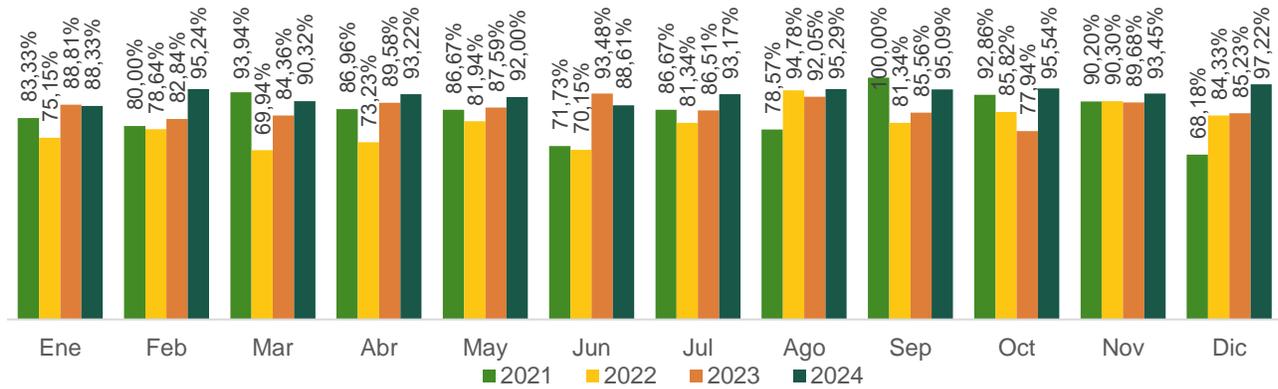
Febor reitera su compromiso de procurar la mayor satisfacción de las necesidades económicas, sociales, culturales y el desarrollo integral de los asociados, sus familias y la comunidad

# BIBLIOGRAFÍA

- Banco de la República de Colombia . (2024). *Reporte de Estabilidad Financiera II semestre 2024*. Bogotá.
- Banco Mundial. (2025). *Perspectivas Económicas Mundiales*. Washintong: World Bank Group.
- CEPAL. (2024). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2024*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Diario El País. (2025). La inflación en Colombia baja al 5,20% en 2024, pero encara leves síntomas de presión al bolsillo. *El País*.
- Farrell, H. J., & Newman, A. L. (2025). Trump destruirá la maquinaria del poder economico de EEUU. *The New York Times*.
- Fecolfin. (2024). *Informe de desempeño financiero*. Bogotá: Fecolfin.
- Fondo Monetario Internacional. (2024). *Perspectivas de la Economía Mundial*. Washintong D.C.: FMI.

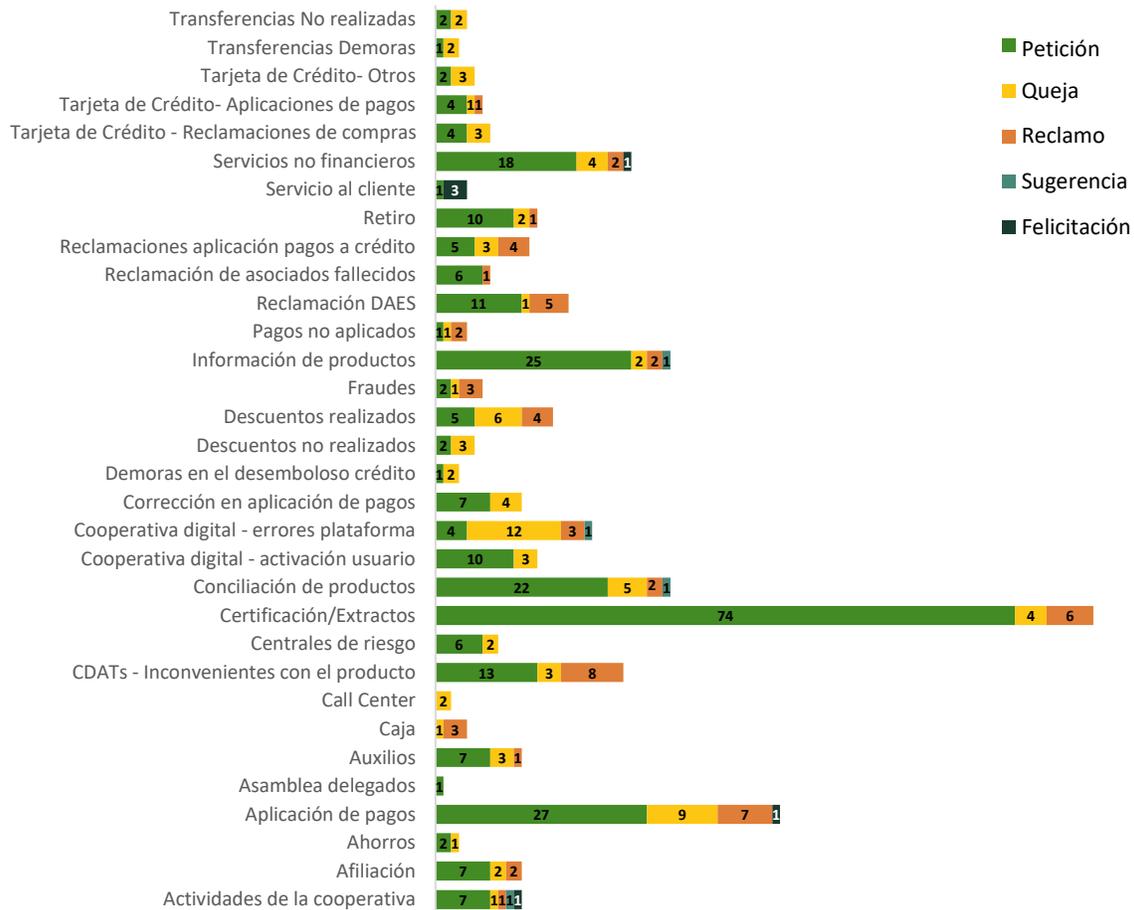
# ANEXOS GRÁFICOS

## Anexo 1 Histórico NPS seguimiento mensual



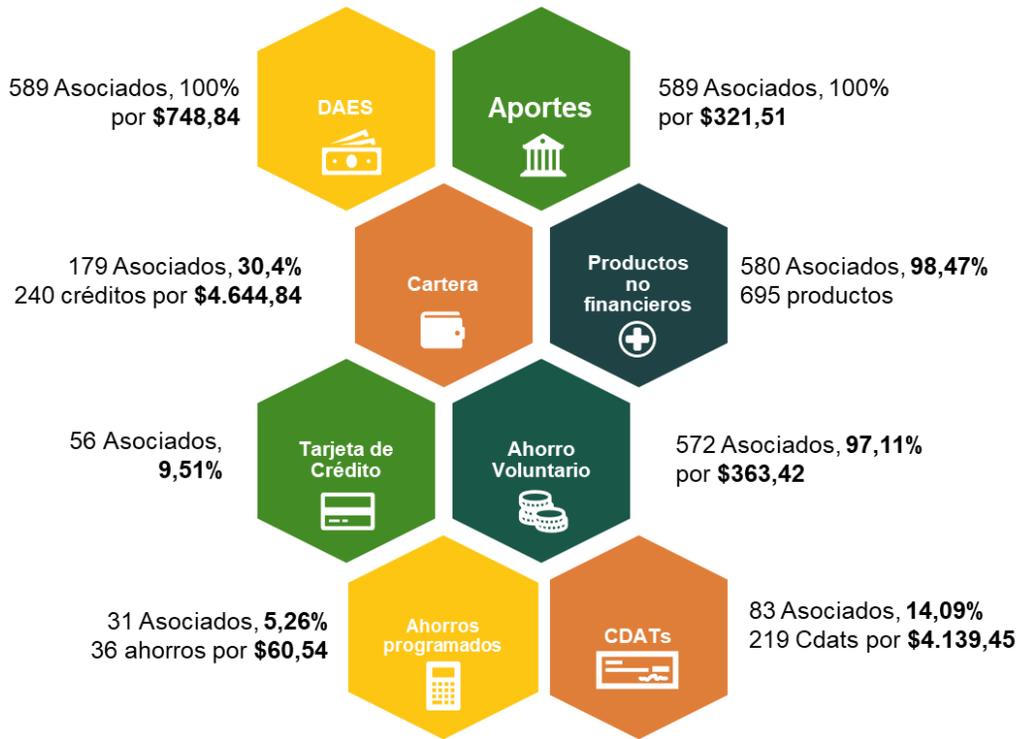
Fuente: Febor Entidad Cooperativa

## Anexo 2. Asunto PQRSF



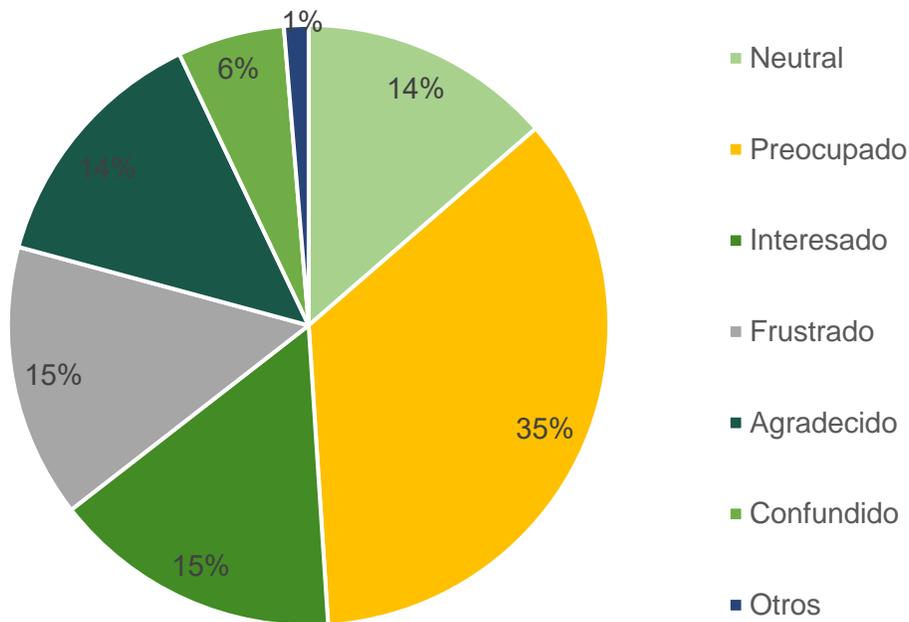
Fuente: Febor Entidad Cooperativa, Sistema de PQRSF

Anexo 3. Productos asociados por extensión



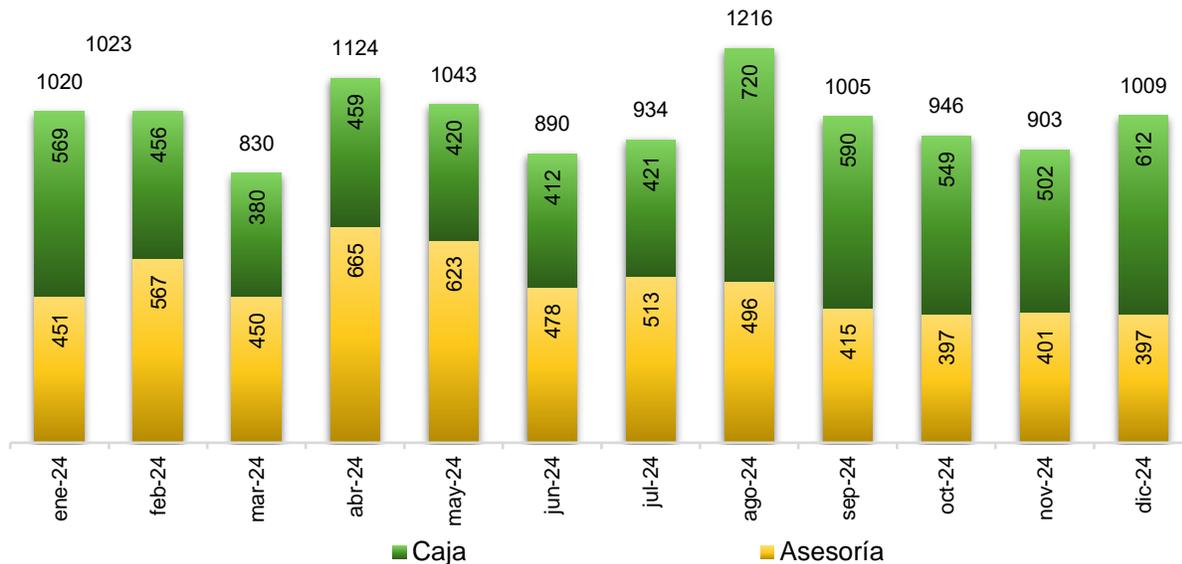
Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de atención al cliente, 2024

Anexo 4. Principales percepciones IA



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Sistema de información plataforma multichat, 2024

Anexo 5 . Atención presencial - 2024



Fuente: Febor Entidad Cooperativa - Digiturno y registros ingresos 2024

Anexo 6. Indicadores financieros

12 Indicadores financieros corte dic 2024

Categoría	Tipo	Indicador	Dic 2020	Dic 2021	Dic 2022	Dic 2023	Dic 2024
<b>RIESGO</b>	Riesgo de crédito	Indicador de cartera por Riesgo en Vivienda	0,00%	2,61%	4,19%	1,32%	6,69%
		Indicador de cartera por mora en consumo sin libranza	5,66%	3,21%	5,35%	8,03%	12,20%
		Indicador de cartera por mora en consumo con libranza	4,11%	6,42%	5,04%	3,96%	2,58%
		Indicador de crecimiento cartera bruta total	-0,04%	1,92%	-0,94%	-0,65%	-1,42%
		Indicador de crecimiento de cartera bruta de consumo sin libranza	-2,69%	1,32%	0,59%	-1,10%	-0,95%
		Indicador de crecimiento de cartera bruta de Consumo con libranza	1,95%	2,28%	-1,50%	-0,90%	-1,57%
	Riesgo de Liquidez	Indicador de relación entre la brecha de liquidez y los Activos Líquidos Netos (ALN)	53,87%	36,71%	43,95%	42,78%	39,03%
Riesgo Operativo	Indicador de relación entre el gasto administrativo y los Ingresos por venta de bienes y servicios y recuperaciones	50,31%	56,14%	59,12%	48,69%	56,32%	
<b>CAMEL</b>	Capital	Indicador de relación entre los aportes sociales mínimos no reducibles y el capital social	52,91%	51,32%	51,46%	64,94%	59,16%

Activo	Indicador de cobertura individual de la cartera improductiva para la cartera en riesgo	42,77%	47,11%	56,76%	59,07%	56,67%
	Indicador de margen financiero de operación	63,39%	64,78%	73,34%	59,14%	60,38%
Admón.	Indicador de rentabilidad sobre recursos propios - ROE	7,24%	6,40%	8,54%	8,27%	5,64%
	Indicador de rentabilidad sobre el capital invertido ROIC	2,15%	1,80%	2,45%	2,52%	1,76%

Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

### Anexo 7. Modelo CAMEL y MAT

#### Modelo de Alerta Temprana (MAT)

Indicadores MAT Alerta Temprana	2020	2021	2022	2023	2024
Relación patrimonio - activo	28,67%	27,21%	30,29%	30,46%	31,12%
Margen bruto	63,39%	64,78%	73,34%	59,14%	60,38%
Rentabilidad del activo	1,94%	1,66%	2,38%	2,37%	1,67%
Índice de cartera vencida	6,22%	8,10%	6,76%	7,67%	8,53%
Relación disponible - activo	13,97%	12,43%	10,51%	11,22%	10,99%
Probabilidad de quiebra	5,95%	7,20%	5,55%	5,41%	7,01%

Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable

#### Modelo CAMEL

Tipo Indicador	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
<b>C - Capital</b>	Margen de Solvencia	21,85%	19,75%	20,54%	23,27%	22,96%
<b>A - Activos</b>	Indicador de cartera vencida	6,22%	8,10%	6,76%	7,67%	8,53%
<b>M - Administración</b>	Relación Depósitos a Cartera	79,66%	81,31%	73,95%	73,53%	73,53%
	Relación Cartera de Créditos a Activos Totales	85,38%	86,18%	90,77%	90,49%	90,21%
	Relación Activo Fijo a Activo	2,21%	2,17%	2,56%	2,35%	2,33%
	Suficiencia del Margen	108,04%	90,90%	96,73%	95,33%	86,15%
<b>E - Utilidad</b>	Margen total	15,20%	13,21%	17,94%	15,52%	10,41%
<b>L - liquidez</b>	GAP Operacional	129,69%	128,02%	137,20%	137,53%	138,01%
<b>PROMEDIO CALIFICACIÓN CAMEL</b>		<b>1,70</b>	<b>1,95</b>	<b>1,75</b>	<b>1,75</b>	<b>2,00</b>

Fuente. Febor Entidad Cooperativa - Información Financiera y Contable



# Informe de GESTIÓN **2024**



¡Contamos contigo, cuenta con nosotros!