

Informe de BUEN GOBIERNO 2024



El Consejo de Administración y la Gerencia presentan a la Asamblea General Ordinaria de Delegados el Informe de Gobierno de Febor Entidad Cooperativa, en cumplimiento de las directrices establecidas en la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES) y conforme con lo dispuesto en el numeral 4.1.3.4 del Capítulo I, Título II.

El Consejo de Administración y el Representante Legal asumieron las responsabilidades correspondientes a la gestión de los riesgos asociados a la operación, manteniéndose informados sobre los procesos y la estructura organizacional. De manera conjunta, definieron las políticas y el perfil de riesgos de la Cooperativa, en cumplimiento de los lineamientos establecidos en los manuales, reglamentos y demás disposiciones normativas aplicables.

Este informe presenta la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno, incluyendo el Consejo de Administración, la Gerencia y los Comités de Apoyo, además de los avances en la gestión de riesgos, el control interno, la supervisión financiera y operativa en apego a las disposiciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria. También se incluyen los programas de formación y capacitación en gobierno corporativo y otros aspectos relevantes desarrollados durante el año.

Con este documento, Febor Entidad Cooperativa reafirma su compromiso con la rendición de cuentas, el cumplimiento de la normativa vigente y la adopción de principios de transparencia y responsabilidad institucional.



TABLA DE CONTENIDO

POLÍTICA DE DIVISIÓN DE FUNCIONES	3
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	4
REPORTES AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	5
EVALUACIÓN DE LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL.....	6
GESTIÓN DE RIESGOS.....	7
SARLAFT	7
SARO	8
SARC	9
SARL.....	10
SARM.....	10
Auditoría Interna.....	10
Verificación de operaciones	11
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	12
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.....	13
Plan de Continuidad	13
Seguridad de la Información y monitoreo	13
Cumplimiento Normativo y Hacking Ético.....	13

POLÍTICA DE DIVISIÓN DE FUNCIONES



Febor Entidad Cooperativa mantuvo en estado activo y debidamente reglamentados los Comités de Riesgo de Liquidez, de Inversiones, de Riesgos y de Auditoría, los cuales se reunieron de manera ordinaria cada mes durante el período correspondiente a este informe. Estos comités estuvieron conformados por miembros del Consejo de Administración y empleados de la Cooperativa, quienes recibieron capacitación especializada en Gobierno Corporativo. Este proceso de formación tuvo como propósito fortalecer sus competencias en la toma de decisiones estratégicas, garantizar una gestión integral y eficiente de los riesgos, y asegurar el cumplimiento de las mejores prácticas de gobernanza.

Los integrantes de los comités mencionados son los siguientes:

- **Comité de Inversiones:** Luis Miguel Cataño Cataño (Consejero Principal); Juan Pablo Vélez Góez (Gerente) y José Nelson Figueroa Fragozo (Director Financiero).
- **Comité Integral de Riesgos:** Fredy Armando Quevedo Ruíz (Consejero Principal); Nathalia Margarita Henao Hernández (Consejera Principal); Juan Pablo Vélez Góez (Gerente); Diana Maribel Fonseca Gómez (Directora de Riesgos) y Andrés Camilo Forero García (Jefe Jurídico).
- **Comité de Auditoría:** Luis Eduardo Fajardo Buitrago (Consejero Principal); Juan Pablo Vélez Góez (Gerente) y Diana Christina Forero López (Jefe de Control Interno y Calidad).
- **Comité de Riesgo de Liquidez:** Rodrigo Alzate Mejía (Consejero Principal); Walter Germán Idárraga Rico (Consejero Principal); Juan Pablo Vélez Góez (Gerente); Diana Maribel Fonseca Gómez (Directora de Riesgos) y José Nelson Figueroa Fragozo (Director Financiero).



CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN



Durante el 2024, Febor Entidad Cooperativa desarrolló diversas actividades de formación y capacitación en materia de gobierno corporativo, gestión de riesgos y de actualización normativa, dirigidas al Consejo de Administración, la Gerencia y otros grupos de interés.

El Consejo de Administración y los Directivos participaron en un curso de Gobierno Corporativo, con el propósito de reforzar sus competencias en la toma de decisiones estratégicas, la gestión de riesgos y el cumplimiento de las buenas prácticas de gobernanza establecidas. Adicionalmente, se llevó a cabo un proceso de inmersión para el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, enfocado en el cálculo, análisis e interpretación de indicadores financieros de Febor, la elaboración de informes estratégicos, gobierno corporativo enfocado en modelo empresarial cooperativo, liderazgo en la economía solidaria, el Sistema de Administración de Riesgos (SIAR) y actualizaciones jurídicas.

Acatando las previsiones contenidas en la Circular Externa N°57 de la Superintendencia de Economía Solidaria, tanto el Gerente, la Revisoría Fiscal y el Oficial de Cumplimiento (principal y suplente) actualizaron su conocimiento sobre el sistema contra el

lavado de activos, financiación del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, mediante los cursos impartidos por la UIAF. Paralelamente, el Oficial de Cumplimiento Suplente designado por el Consejo de Administración en 2024, finalizó el diplomado en SARLAFT requerido para el ejercicio del cargo y fue posesionado por la Superintendencia de Economía Solidaria.

De otra parte, Febor tuvo participación en el congreso de riesgos organizado por Asoriesgo y Asobancaria, a través de algunos miembros del Consejo de Administración, el Gerente y la Directora de Riesgos, donde se trabajaron prácticas relacionadas con la gestión de riesgos en los sectores solidario y financiero.

Por su parte, los nuevos funcionarios de la Cooperativa participaron en un proceso de inducción que incluyó formación en SARLAFT y capacitaciones en cada uno de los sistemas de administración de riesgos, con el fin de garantizar su conocimiento en las áreas requeridas.

Estas actividades forman parte de las acciones programadas para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión corporativa de Febor, alineadas con los requisitos normativos y los objetivos de la entidad.



REPORTES AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Durante el 2024, se llevaron a cabo reportes periódicos al Consejo de Administración, con el fin de proporcionar información sobre la gestión en diferentes tópicos:

Reportes de gestión financiera

- Información sobre los estados financieros, incluyendo los resultados de los principales rubros como cartera de créditos, captaciones, excedentes y reservas.
- Análisis de los indicadores financieros, como solvencia, liquidez, eficiencia y rentabilidad, entre otros.
- Detalle del cumplimiento del presupuesto anual y las variaciones respecto a lo planificado.

Reportes de gestión social

- Ejecución de programas de sostenibilidad, de impacto social y educativo.
- Uso y distribución de los fondos sociales.

Reportes sobre la gestión de riesgos

- Información de cada uno de los sistemas de administración de riesgos (SARLAFT, SARO, SARM y SARL).

- Reportes sobre eventos de riesgo y las acciones implementadas para su manejo.
- Actualización sobre la exposición a riesgos específicos y las estrategias adoptadas para su mitigación. Asimismo, se incluyeron actualizaciones sobre cambios normativos y nuevas implementaciones.

Reportes sobre la gestión operativa

- Información sobre el desempeño de los procesos operativos, incluyendo métricas de atención a los asociados, tiempos de respuesta y cumplimiento de niveles de servicio.
- Actualización sobre mejoras implementadas en los procesos y el uso de herramientas tecnológicas.

Reportes de Auditoría

- Reportes de la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal, con un análisis de los controles internos y los hallazgos detectados.
- Seguimiento a los planes de acción y cumplimiento de las recomendaciones realizadas.



EVALUACIÓN DE LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

En apego de lo dispuesto en el Decreto 962 del 2018, la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia de Economía Solidaria, el Estatuto de la Cooperativa y el Código de Ética y Buen Gobierno, Febor evalúa anualmente a sus órganos de administración y control mediante una metodología estándar que comienza con el diligenciamiento de un formato de autoevaluación por parte de los miembros que componen cada uno de los cuerpos colegiados en mención. Al interior, se plantean preguntas que tienen por objeto la medición de aspectos relativos a la administración tales como: (i) Conocimiento de funciones legales y estatutarias; (ii) Aspectos estratégicos; (iii) Desempeño individual; (iv) Desarrollo de reuniones; a fin de evaluar la gestión y el seguimiento a los indicadores de las labores encomendadas.

Los resultados consolidados son trasladados a la Asamblea General de Delegados para que, en sede de sus competencias, evalúen la gestión desempeñada por el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y de la Revisoría Fiscal en una escala de 1 a 5.



GESTIÓN DE RIESGOS



Durante el 2024, las actividades relacionadas con la gestión de riesgos se llevaron a cabo de manera articulada, conforme al alcance y objetivos de cada uno de los sistemas de administración implementados. La Cooperativa cuenta con procedimientos y metodologías diseñadas para identificar, medir, monitorear y controlar de manera efectiva los distintos tipos de riesgos, en alineación con el nivel de complejidad y la magnitud operativa de Febor.

Con el propósito de mitigar los riesgos inherentes a las operaciones diarias de Febor y transferirlos de manera parcial o total, se garantizó la renovación continua de las siguientes pólizas. Estas no solo ofrecen respaldo frente a siniestros, sino que, principalmente, aseguran una sólida protección financiera ante eventos de responsabilidad civil, en estricto cumplimiento de los requisitos legales aplicables a la Cooperativa:

- Póliza de manejo particular de Tesorería.
- Póliza de manejo particular de Gerencia.
- Póliza de Responsabilidad Civil de Administradores.
- Póliza multirriesgo por daños materiales.
- Póliza contra delitos cibernéticos.
- Póliza vida deudores.

- Póliza por sustracción

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.

Recurso humano para gestionar riesgos

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.

SARLAFT

En el 2024, Febor mantuvo su enfoque proactivo en la gestión de riesgos asociados al lavado de activos y la financiación del terrorismo.

El programa de prevención del riesgo operó satisfactoriamente, manteniendo estable el

riesgo residual consolidado dentro de los umbrales categorizados como “bajos”. Los informes de gestión fueron presentados oportunamente al Consejo de Administración, cumpliendo con los requerimientos normativos y dando respuesta a las auditorías realizadas por Control Interno y la Revisoría Fiscal. Asimismo, los reportes obligatorios a las entidades competentes, como los informes a la UIAF, se enviaron puntualmente y conforme a la normatividad vigente.

Se dio continuidad a los procedimientos establecidos para el conocimiento de los asociados, empleados, proveedores y sus partes relacionadas en los procesos de vinculación comercial y contractual. Asimismo, se llevaron a cabo monitoreos masivos mediante consultas en listas restrictivas, complementados con un seguimiento riguroso a las Personas Públicamente Expuestas (PEPs), garantizando el cumplimiento normativo y la mitigación de riesgos asociados.

El Consejo de Administración revisó y actualizó el Manual del SARLAFT, fortaleciendo las políticas de prevención y control de lavado de activos y financiación del terrorismo, en cumplimiento con la normatividad vigente y las mejores prácticas del sector.

SARO

La Cooperativa cuenta con un manual de políticas para la administración del riesgo operativo.

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.

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

Fraudes internos (2): 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.

Fraudes Externos (3): 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.

Otros (13): 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.

SARC

El Consejo de Administración aprobó la actualización del Manual del SARC, optimizando las estrategias de administración del riesgo de crédito para garantizar una gestión más eficiente y segura dentro de la Cooperativa.

Otorgamiento de Crédito

Durante el período analizado, se fortalecieron los procesos de otorgamiento mediante la actualización del modelo de evaluación de capacidad de pago, la optimización de los procedimientos operativos y la revisión del manual de políticas crediticias. Estas acciones se complementaron con un programa de capacitación para las áreas comerciales, enfocado en asegurar la adecuada implementación de los lineamientos establecidos y en fomentar una gestión más eficiente.

Seguimiento y Control

Se llevaron a cabo monitoreos continuos de los índices de mora y evaluaciones sobre la efectividad de los procesos de aprobación, incluyendo el control de los créditos otorgados por excepción. También se monitorearon los créditos reestructurados, y se monitoreó el nivel de exposición al riesgo crediticio, frente a los límites establecidos. Trimestralmente, se realizó un análisis integral de la capacidad máxima de asunción de riesgo crediticio en relación con los márgenes de solvencia, logrando un equilibrio adecuado entre riesgo y estabilidad.

Modelo de Pérdida Esperada (PE)

En cuanto al cálculo del Modelo de Pérdida Esperada, se continuó con la implementación del reporte pedagógico, actualizado de acuerdo con los ajustes establecidos por la Circular Externa N° 68 de julio de 2024, emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria.

Recuperación de Cartera

La gestión de recuperación de créditos reestructurados ha demostrado ser eficiente, con más del 80% de la cartera al día, lo que refleja una operación controlada que contribuye tanto a la estabilidad financiera de la Cooperativa como al bienestar de los asociados.

De la evaluación histórica de los índices de mora, se identificaron las cosechas con mayores niveles de mora: 2020, con un 6,70%, influido por los efectos de 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 significativamente menor, cerrando en 0,14%. Este resultado evidencia el impacto positivo de

las medidas implementadas en los procesos de otorgamiento durante el año.

SARL

Febor ha establecido estrategias sólidas para garantizar niveles adecuados de liquidez, asegurando la capacidad de cubrir los retiros de fondos de manera eficiente y oportuna, minimizando la exposición al riesgo y fortaleciendo la estabilidad operativa.

El Índice de Riesgo de Liquidez (IRL), tanto en escenarios base como en condiciones de estrés, ha mostrado un manejo efectivo, cumpliendo consistentemente con los límites normativos establecidos (≥ 1).

Febor cuenta con cupos de crédito aprobados por \$37.500 millones con seis entidades financieras, lo que garantiza una respuesta oportuna frente a cualquier necesidad extraordinaria de liquidez.

En 2024, el margen de intermediación mantuvo una tendencia creciente, reflejando una gestión eficiente de las tasas de captación y colocación, lo que contribuyó a un diferencial favorable que respalda la sostenibilidad financiera de la Cooperativa.

El perfil de riesgo de liquidez de Febor se monitorea a través de un sistema integral de indicadores de alerta temprana, que incluye la evaluación de cartera morosa, renovación de CDATs, estimaciones de retiros máximos probables y análisis de concentración de grandes ahorradores. También se supervisan elementos clave del plan de contingencia de liquidez, como descalces de vencimientos, tasas de crecimiento, estructura de balance y coberturas primarias. Al finalizar el 2024, el 65% de los indicadores se ubicaron en riesgo mínimo, el 25% en riesgo bajo y solo el 10% en riesgo medio, consolidando un perfil global

de bajo riesgo con un puntaje de 13,04% sobre 100%.

El Índice de Riesgo de Concentración (IRC) se mantuvo consistentemente por debajo de 50 puntos, lo que reafirma un perfil de riesgo bajo según la óptica del asegurador de depósitos Fogacoop.

SARM

Febor cuenta con el manual de políticas de administración de riesgo de mercado, reglamentado con los lineamientos normativos de la circular básica contable y financiera título V capítulo V.

La cooperativa tiene 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 otros indicadores relevantes.

No se presentó concentración de recursos en entidades de alto riesgo. Para evaluar el nivel de riesgo de las entidades financieras con las cuales se mantuvieron o planearon relaciones comerciales.

Auditoría Interna

Durante el 2024, el proceso de Control Interno y Calidad de Febor Entidad Cooperativa ejecutó su plan anual de trabajo, en línea con la planificación de auditorías internas aprobadas por el Comité de Auditoría. Este plan abarcó una revisión de diversos procesos, incluyendo Servicio al Asociado, Contabilidad y Finanzas, Gestión Social, Comunicaciones, Tecnologías de la Información, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, y de los sistemas de

administración de Riesgos (SARLAFT, SARO, SARC, SARL, SARM), entre otros. Los hallazgos obtenidos durante estas auditorías fueron base para identificar áreas de mejora y fortalecer los procedimientos organizacionales, siempre en consonancia con los objetivos estratégicos establecidos. Se realizó seguimiento a la documentación de actas, movimientos financieros, reportes regulatorios y respuestas a los requerimientos de los entes de control.

Verificación de operaciones

Febor dispone de mecanismos de apoyo y sistemas de información que permiten verificar

que las operaciones se realizan conforme a las condiciones pactadas y dentro de las facultades otorgadas. Estos mecanismos incluyen la revisión periódica por parte de las áreas responsables, el monitoreo de cumplimiento normativo y la validación de las condiciones operativas, asegurando la trazabilidad y la transparencia en cada transacción. Adicionalmente, se efectúan controles internos que garantizan que todas las operaciones cumplan con los lineamientos establecidos por los órganos de gobierno de la Cooperativa



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



La estructura organizacional de Febor Entidad Cooperativa está diseñada para garantizar la independencia funcional entre quienes definen políticas, gestionan riesgos, aprueban operaciones, registran, recaudan, desembolsan y auditan, en correspondencia con el tamaño y la complejidad de la organización.

El proceso de afiliación de asociados es aprobado por la Gerencia, con un enfoque particular en la evaluación de los perfiles de las personas que solicitan su ingreso. El Consejo de Administración recibe un informe puntual sobre la gestión de afiliaciones.

El otorgamiento de auxilios está regulado mediante disposiciones específicas y evaluado por comités designados, responsables de aprobar o rechazar las solicitudes presentadas.

Las políticas relacionadas con productos y servicios son establecidas por el Consejo de Administración y sirven como directrices para las operaciones en todas las áreas de la Cooperativa.

Para la aprobación de créditos, se han definido instancias específicas de aprobación según los montos solicitados y las excepciones identificadas, asegurando un proceso controlado y estructurado.

En los procesos de compras, el Gerente autoriza los gastos con base en las justificaciones presentadas por los directores y jefes de área.

Las decisiones de inversión son competencia del Comité de Inversiones, el cual evalúa y ejecuta las estrategias correspondientes. Adicionalmente, Febor cuenta con una Revisoría Fiscal encargada de auditar integralmente las operaciones, la gestión administrativa, el cumplimiento normativo y el control interno de la organización.

Ver organigrama Anexo 1



INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA



Plan de Continuidad

Febor cuenta con un Plan de Continuidad aprobado por el Consejo de Administración, enfocado en garantizar la operatividad de la Cooperativa en todo momento. Se realizaron validaciones clave sobre el funcionamiento de los equipos de cómputo, telecomunicaciones, programas esenciales y acceso a internet, asegurando la continuidad de las operaciones.

El área de tecnología priorizó la prestación ininterrumpida de servicios a todos los grupos de interés, implementando y optimizando estrategias de continuidad que fortalecen la capacidad de respuesta y recuperación, minimizando impactos y asegurando la estabilidad operativa.

Se llevó a cabo la migración de servidores hacia entornos en la nube, lo que permitió mejorar la accesibilidad y disponibilidad de los recursos tecnológicos, así como facilitar su administración.

Seguridad de la Información y monitoreo

Febor fortaleció su infraestructura de seguridad de la información bajo los estándares de la norma ISO 27001:2013 y las

directrices establecidas normativamente. Entre los logros más destacados se encuentran:

- Migración y Optimización Tecnológica
- Fortalecimiento de la Ciberseguridad
- Mejoras en Canales Transaccionales
- Automatización de Procesos
- Monitoreo y Disponibilidad.

Se incorporaron herramientas específicas para la gestión de la seguridad:

- DLP Pure View: Prevención de pérdida de datos.
- Microsoft Intune: Gestión de dispositivos según las políticas de seguridad.
- Active Directory en Azure: Administración centralizada de identidades y accesos.
- Windows Defender: Protección contra amenazas en tiempo real.

Cumplimiento Normativo y Hacking Ético

En cumplimiento de la Circular 036 de la Superintendencia de la Economía Solidaria, se realizaron actividades de hacking ético con la herramienta Hacknoid, que ejecuta pruebas diarias para identificar y mitigar vulnerabilidades en tiempo real.

Conforme lo expuesto en cada uno de los puntos que integran el presente informe, se da cumplimiento al numeral 4.1.3.4 del Capítulo I del Título II de la Circular Básica Contable y Financiera expedida por la Superintendencia de Economía Solidaria.



JUAN PABLO VÉLEZ GÓEZ
Gerente



LUIS MIGUEL CATAÑO CATAÑO
Presidente Consejo de Administración

Anexo 1. Organigrama

