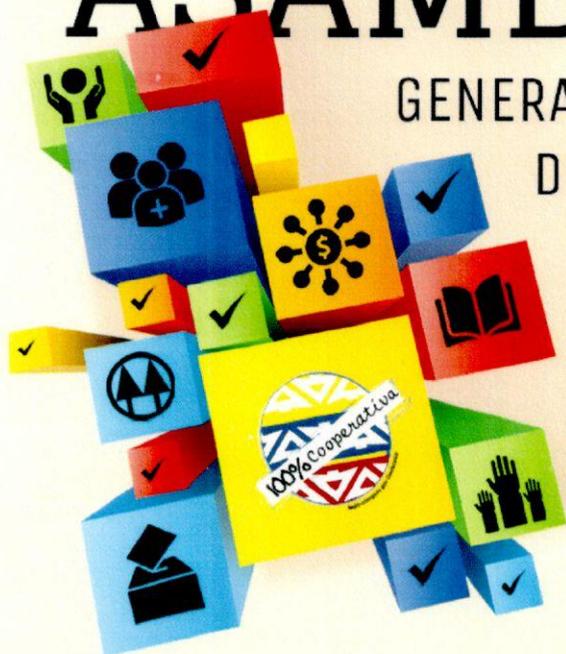


ASAMBLEA

GENERAL ORDINARIA
DE DELEGADOS

2017



Informe de Gestión 2017



ASAMBLEA

GENERAL ORDINARIA

DE DELEGADOS

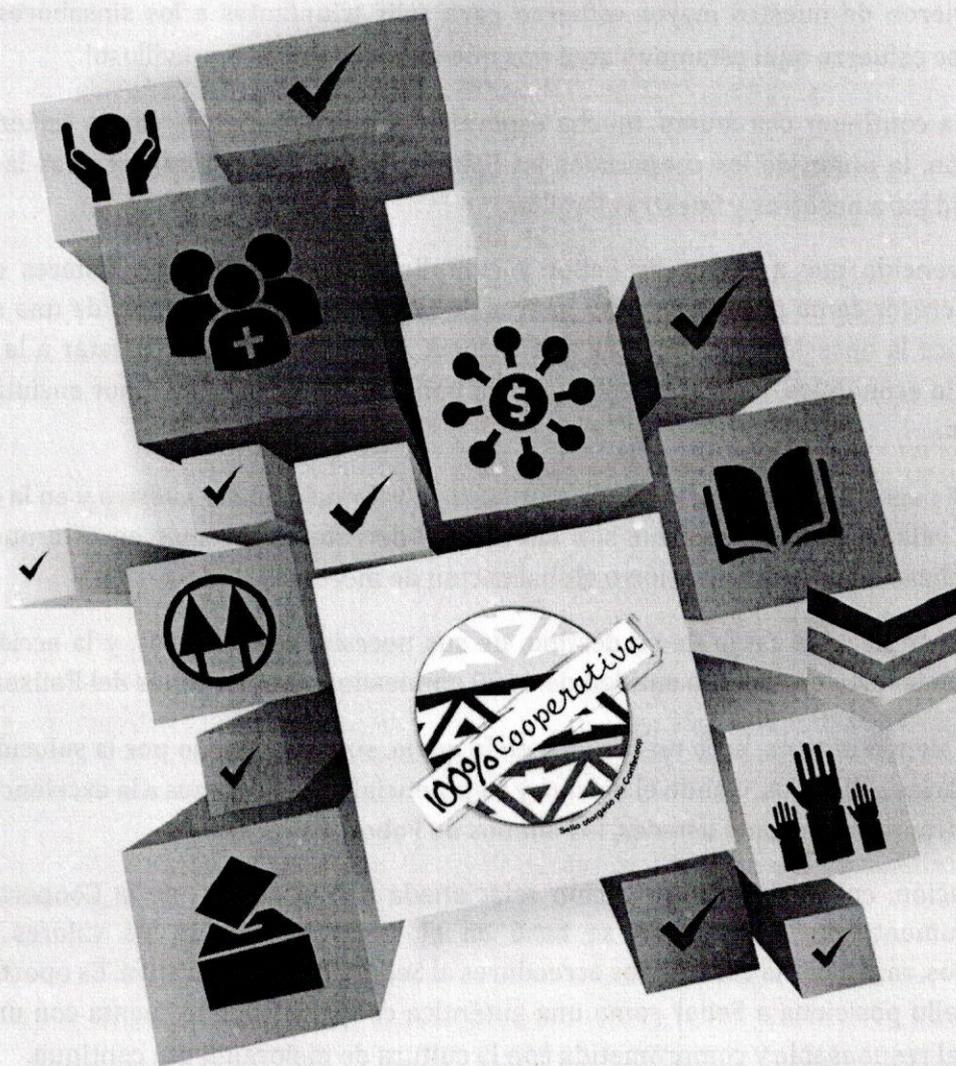
2017



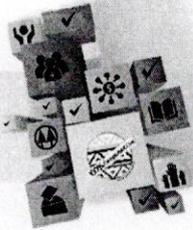
Informe de Gestión

2017

Informe de Gestión 2016



¡CONTAMOS CONTIGO, CUENTA CON NOSOTROS!



MENSAJE DE LA GERENCIA

En 2016 cumplimos 80 años de servicio, tarea que no ha sido fácil debido a que vivimos situaciones que requirieron de nuestro mayor esfuerzo para salir triunfantes a los sinsabores del pasado, gracias a ese esfuerzo aquí estamos y aquí nos quedamos... ¡eso es maravilloso!

Los invito a continuar con ánimo, mucha esperanza y muchos sueños, con la certeza que con la colaboración, la unión de los cooperados en Febor y la fe en Dios alcanzaremos la victoria y la prosperidad para nosotros y nuestras familias.

Estoy convencido que a través de Febor y cumpliendo los principios y valores cooperativos, podremos crecer como personas, como padres de familia, como integrantes de una sociedad que hoy reconoce la necesidad de regresar a la esencia, a lo importante; a rescatar a la persona por encima de lo económico, la paz por encima de lo político, la sostenibilidad por encima del lujo y la ostentación.

Modelos de negocio basados en la ayuda mutua, en la valoración de lo nuestro y en la eficiencia; en transmitir valor a nuestro entorno, son los nuevos derroteros a seguir en esta nueva etapa de desmaterialización y regionalización o globalización de mercado.

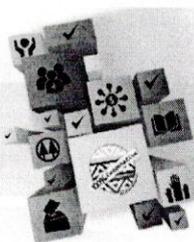
La decisión de hacerse cargo de su destino, de sus necesidades y deseos, y la acción decidida a lograrlo, son la fortaleza de esta entidad de 4600 empleados y pensionados del Emisor.

Continúen siendo críticos, pero no basados en la queja, sino trabajando por la solución, con visión de empresarios solidarios, viendo el bosque y su potencial para llevarnos a la excelencia, así lo hace la gente extraordinaria como ustedes, los dueños de Febor.

A continuación, encontrarán información relacionada con la gestión de la Cooperativa durante 2016, documento cuyo desarrollo se basó en el cumplimiento de los valores y principios cooperativos, razón por la cual fuimos acreedores al Sello 100% Cooperativa. Es oportuno recordar que este Sello posiciona a Febor como una auténtica cooperativa, que cuenta con un desempeño empresarial responsable y comprometida con la cultura de mejoramiento continuo.

Juan Pablo Vélez Góez

Gerente



Órganos de Administración y Control

Consejo de Administración

Miembros principales

Alirio Fernando Izquierdo Duarte

Alirio Carrascal Hernández

Arley Barandica Villegas

Samuel Gutiérrez Tibaquirá

Luis Eduardo Bocanegra Acosta

Marco Emilio Zabala Jaime

Cesar Augusto Cárdenas Ávila

Miembros suplentes

Efraín Hernández Torres

Carlos Augusto González Patiño

Rafael Antonio Peña Rey

Luis Eduardo Fajardo Buitrago

Henry Eduardo Peña Sánchez

Luis Germán Prieto Báez

Junta de Vigilancia

Miembros principales

Mauricio Javier Cadena Montero

Rafael Augusto Vargas Celis

Laura Lucía Torres Pérez

Miembros suplentes

Federico Cardona Muñoz

Washington Archbold Lara

Margarita Ramírez Bernal

Comité Educación

Miembros principales

José Rafael Torres Acosta

Nelson Eduardo Riaño Montaña

Juan Carlos Bermeo Soto

Miembros suplentes

Cira del Carmen García Cortes



Comité Solidaridad

Miembros principales

Ricardo Antonio Viana Velásquez

Myriam Posada Zúñiga

Oscar Martínez Pinzón

Miembros suplentes

Fredy Nelson Marín Prieto

Gerente

Juan Pablo Vélez Góez

Revisor Fiscal

Doralba Muñoz Lopera

Suplente

Carlos Enrique Motta Alvarado

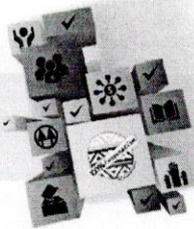
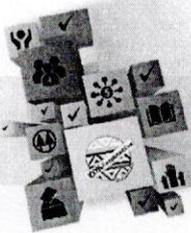


Tabla de contenido

1. Gestión estratégica 2016	5
2. Primer principio: adhesión libre y voluntaria	11
3. Segundo principio: gestión democrática	18
4. Tercer principio: participación económica de los asociados	22
5. Cuarto principio: autonomía e independencia financiera /económica	27
6. Quinto principio: educación, formación e información	40
7. Sexto principio: cooperación entre cooperativas	48
8. Séptimo principio: compromiso con la comunidad	49
9. Otros aspectos para resaltar	55
10. Informe jurídico	60
11. Evolución previsible	60
12. ANEXOS	62



INTRODUCCIÓN

El informe de gestión correspondiente al año 2016 muestra a todos sus asociados el resultado de las actividades desarrolladas a lo largo de todo el período, en él se demuestra el cumplimiento a los principios y valores como práctica permanente del modelo cooperativo sustentado en una serie de actividades que permiten visualizar el impacto socio-económico que la cooperativa ha buscado generar en sus asociados, familias y comunidades.

En este informe es posible evidenciar que el 2016 fue un buen año, fue un año de reconocimientos, de compartir con los asociados en las 26 ciudades donde la Cooperativa hace presencia, fue la oportunidad de fortalecer nuestros lazos de integración y seguir orientando nuestra voluntad en garantizar la prestación de servicios, ofrecer los mejores beneficios, hacer realidad sueños y acompañar a nuestros asociados en cada paso que den en sus vidas.

Cumplir 80 años de permanencia en el país representa un gran reto para enfrentar lo que nos depare el futuro, es la evidencia del resultado mancomunado de los asociados que creen en el modelo cooperativo y que participan activamente a través de sus órganos de control, los cuales velan por el bienestar y cumplimiento en la prestación de los servicios.

La presentación de este informe se fundamenta en el cumplimiento de los siete principios cooperativos y en aspectos como: el comportamiento de la base social, su crecimiento, lograr la permanencia de los asociados, la diversificación y prestación de servicios; la permanente comunicación y retroalimentación con nuestros asociados a través de los diferentes medios de comunicación.

1. GESTIÓN ESTRATÉGICA 2016

1.1. Misión

Somos Febor la entidad cooperativa de empleados y pensionados del Banco de la República, especializada en ahorro y crédito que contribuye a satisfacer las necesidades educativas, económicas, sociales y culturales de sus asociados, familias y comunidad, de manera integral para el mejoramiento de su calidad de vida.

1.2. Visión

En 2021 nos consolidaremos como la primera opción de solución a las necesidades educativas, sociales, culturales y económicas de nuestros asociados, siendo una cooperativa innovadora y referente del sector, con énfasis en la cohesión y formación solidaria, a través del uso de recursos tecnológicos, operativos y humanos calificados.



1.3. Política de calidad

Febor Entidad Cooperativa orientará sus esfuerzos a la atención oportuna y satisfacción de las necesidades de sus asociados y demás partes interesadas, mejorando continuamente el desarrollo de los procesos, propendiendo por contar con un talento humano con la capacidad de compartir conocimiento, mantener relaciones cordiales y trabajar con transparencia, facilitando el trabajo en equipo, cumpliendo a la vez con los requerimientos del sector, identificando y administrando adecuadamente los diferentes riesgos asociados a la economía solidaria.

1.4. Objetivos de calidad

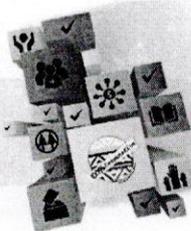
- Ofrecer productos y servicios a los asociados de Febor Entidad Cooperativa que generen soluciones integrales para los mismos, su familia y comunidad, contribuyendo oportunamente al desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa, incrementando la efectividad en el desarrollo de las actividades.
- Incrementar el nivel de cumplimiento de compromisos y requisitos de las partes interesadas en forma segura, oportuna y confiable.
- Promover el desarrollo del talento humano, desarrollando sus valores, compartiendo conocimiento y generando relaciones cordiales, apalancando el logro de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.
- Generar mecanismos y canales de comunicación efectivos que faciliten la interacción tanto al interior como al exterior de la Cooperativa, asumiendo todos y cada uno los roles y responsabilidades para el crecimiento de la misma.

1.5. Valores cooperativos

- Autoayuda
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

1.6. Valores de los asociados

- Honestidad
- Apertura
- Responsabilidad Social
- Atención a los demás



1.7. Entorno Macro Económico

Análisis económico, político y social¹

El año 2016 presentó grandes retos en materia económica para el país. En lo que a tasa de cambio se refiere, continuó con la tendencia devaluacionista que se traía desde el año 2015, y para el año 2016 la devaluación promedio anual fue de 11.2%.

Este fenómeno tuvo un gran impacto sobre el consumo de los bienes durables, muchos de los cuales tienen un componente alto de factores importados, en especial la inversión en compra de maquinaria y equipo; esta devaluación tuvo un efecto importante sobre la inflación como se explicará más adelante.

A nivel de gasto público, el año 2016 se vio marcado por la caída de la renta petrolera obligando al Gobierno Nacional a realizar un recorte importante de gastos; sin embargo, este recorte se ha presentado en gastos de inversión. En comparación con el presupuesto del año 2015, la caída del gasto público en inversión fue del 19,4%, en términos nominales. Por otro lado, los gastos generales y de personal del Gobierno solo cayeron un 1%.

Las consecuencias del Fenómeno del Niño, la fuerte devaluación y acciones como el paro camionero, desbordaron la inflación, alcanzando el nivel más alto en el mes de julio de 2016 (7,03%). Éste, el nivel más elevado desde el año 2000 donde se presentó una inflación del 9,11%, se tradujo en una disminución de la demanda – consumo –, especialmente en los hogares de menores ingresos.

Finalmente, en el entorno político, el año 2016 cerró con un proceso de paz en implementación, en espera de la aplicación y desarrollo de lo pactado en la Habana, Cuba.

Para el año 2017, se espera que la economía colombiana siga su proceso de ajuste. El escenario está dado: un proceso de paz superado y en formalización, la reforma tributaria y la definición de las calificadoras de riesgo sobre Colombia, serán algunos de los componentes que permitirán definir el panorama del año.

Para contextualizar esta coyuntura presentaremos algunos de los factores, positivos y/o negativos, para la economía colombiana.

Factores externos

La economía China. Desde el año 2015 viene en una franca línea de desaceleración en su crecimiento; esta economía es de gran importancia para los países emergentes como Colombia. Su gran demanda por commodities lo convierte en uno de los principales clientes y socios comerciales de aquellos países que basan su crecimiento y competitividad en este tipo de bienes, como es nuestro caso.

¹ Colombia, Perspectivas macroeconómicas 2016-2017. Octubre 2016. Centro de Estudios. Banco Davivienda.



Economía de Estados Unidos. Sin duda, el año 2016 estuvo marcado por grandes sorpresas en la economía estadounidense, que muestra estar nuevamente alineada con una senda de crecimiento; la subida de tasas de interés por parte de la reserva federal y el triunfo de Donald Trump, como Presidente, son aspectos que hacen pensar en el 2017 como un año de importantes cambios a nivel de mercados internacionales y en lo que se refiere a flujo de capitales para Colombia. Lo anterior genera un alto grado de incertidumbre respecto a las políticas económicas y de gobierno que desee implementar el nuevo mandatario.

De acuerdo con sus discursos, se espera un año 2017 de fuertes restricciones al comercio, baja inversión en el exterior por parte de las grandes empresas y recuperación de los puestos de trabajo que perdieron los americanos por llevar sus plantas a China y México.

Mayores precios del petróleo. Desde mediados de 2014, el mercado se caracterizó por un exceso de oferta, fruto de los aumentos de producción de los países productores de petróleo no OPEP y de una demanda mundial que creció a menores ritmos, frente a los presupuestados inicialmente. En septiembre de 2016 los países de la OPEP lograron un acuerdo para disminuir la producción, lo que ha generado un incremento del precio del barril, bordeando el mismo sobre los 50 dólares.

Para el 2017 se espera una alta volatilidad para este mercado; el reto estará marcado por saber cuál será la oferta óptima para los países productores. Si el precio sube demasiado se podría correr el riesgo de que pozos que hoy en día están inactivos, por los altos costos asociados a su extracción, puedan reactivarse, lo que hará que el precio pueda bajar nuevamente por un aumento de la oferta y un precio que les garantice a los países productores volver a generar los ritmos de crecimiento y flujos necesarios de caja para mantener sus economías a flote. Se espera durante el año que el precio del barril bordee sobre los 48 dólares.

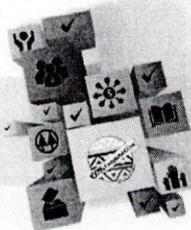
Recuperación de las ventas a Venezuela y Ecuador. Durante todo el 2016, la economía colombiana se vio seriamente afectada por el pobre desempeño de las economías de nuestros países vecinos, quienes también han sido afectados por el desplome del precio del petróleo.

El caso más crítico se dio con Venezuela, país con el cual la frontera estuvo cerrada desde el 2015; estas restricciones hicieron que las ventas a Venezuela descendieran en un 39% frente a los años anteriores. En el caso de Ecuador las exportaciones disminuyeron un 36%.

Para el 2017 no se proyecta un gran dinamismo con estos países; no obstante, es posible una mejora, en la medida en que el precio del petróleo suba; sin embargo, no se espera obtener los niveles de comercio observados en años anteriores.

Factores internos

Inflación. El 2016 presentó un desborde de la inflación que estuvo por fuera del rango proyectado por el Banco de la República, ubicándose en algunos periodos de tiempo en cerca del 7% y el cual podría cerrar el año sobre el 6%.



Para el 2017, como lo ha manifestado el nuevo gerente del banco central, Juan José Echavarría, la meta será llevar la inflación a niveles del 4%, cifra que sigue siendo una inflación alta, pero que se encuentra en la parte superior del rango meta.

No obstante, analistas de mercado han manifestado que a pesar de las intenciones del Banco de la República, la inflación cerrará en cerca del 4,6%, por fuera del rango meta, debido al efecto que genera sobre la economía el aumento de la carga tributaria, especialmente el IVA, impuesto directo sobre el consumo.

Inversión en infraestructura. Durante el segundo semestre del año 2016, arrancó lo que se ha denominado “primera ola” de inversiones de cuarta generación que logró tener cierres financieros exitosos. Para el 2017, se espera que se mantenga la dinámica del cierre del año 2016, al igual que inversiones entre 3 y 4 billones de pesos, convirtiendo a ésta en la actividad económica con mayor dinamismo del año 2017.

Incertidumbre por implementación de los acuerdos de paz. Al finalizar el año 2016 se logró firmar un acuerdo definitivo de paz con la guerrilla de las Farc; por tanto, durante el año 2017 se debe avanzar en la implementación del mismo. De igual manera, se espera para este periodo un avance en los diálogos con la guerrilla del ELN.

Riesgo de baja en calificación de riesgo soberano. Colombia en este momento se encuentra con una calificación triple B, dos escalones arriba de lo que se considera grado de inversión.

Durante el año 2016, algunas calificadoras de riesgo dieron perspectiva negativa a la calificación de deuda soberana de Colombia. Esta opinión se produjo como consecuencia de la baja de los precios del petróleo y la influencia que esta disminución tuvo sobre las finanzas públicas.

Como lo habían manifestado las firmas calificadoras de riesgo, para mantener la calificación se hacía necesario compensar la caída de las finanzas públicas a través de una reforma tributaria. Como es bien sabido, el año 2017 inicia con una nueva reforma que incrementará el recaudo fiscal del Gobierno Nacional; por tanto, se espera que la calificación de riesgo soberano de Colombia no se afecte durante el año 2017.

Comercio internacional. Sobre la cuenta de bienes y servicios se prevé mantener un déficit comercial para el 2017, en una cifra que mantenga el mismo nivel con el que se cerró el año 2016, es decir -14.473 millones de dólares. Sin embargo, se espera que durante el 2017 las exportaciones presenten un incremento por la devaluación que se pueda presentar, lo que aumentaría la competitividad con el sector externo.

A nivel de servicios, se estima que por esta misma devaluación aumente el turismo en el país, articulado con un plan de expansión de la infraestructura hotelera, particularmente en destinos no tradicionales. Desde el punto de vista de la inversión extranjera, se vaticina una disminución en este rubro, que se verá afectado por el aumento esperado de las tasas de interés por parte de la reserva federal de los Estados Unidos.

Crecimiento de la economía. El año 2016 cerró con un crecimiento proyectado entre el 1,8% y el 2,2%. Para el 2017, se estiman crecimientos del PIB entre el 2,8% y el 2,9%, justificado por los mayores precios del petróleo, los programas de cuarta generación y el aumento en el gasto del Gobierno que debe compensar la



disminución en el consumo de los hogares, debido al aumento de la carga impositiva derivada de la reforma tributaria.

No se esperan fenómenos climáticos que afecten la producción, como sucedió en el año 2016, y tampoco fenómenos sociales como paros prolongados.

En general y acogiendo todas estas situaciones, el 2017 traerá muchos desafíos, relacionados con el proceso pre-electoral, el impacto de la reforma tributaria de la cual es importante profundizar en su análisis toda vez que sus impactos se verán reflejados no solo en el corto sino en el largo plazo.

Desde nuestra participación como entidad referente del sector solidario debemos promover la defensa del modelo cooperativo, incentivando las buenas prácticas de ahorro y crédito, generando siempre una cadena de valor para todos los que se acogen a nuestra Cooperativa, mejorando continuamente nuestra prestación de servicios, aportando así a las estrategias de crecimiento y desarrollo de nuestro país.

1.8. Cumplimiento objetivos estratégicos

Ahorros: Febor Entidad Cooperativa proyectó para el 2016 un consolidado de ahorros por \$74.000 mil millones, logrando un resultado de \$73.995 millones, cumpliendo así la proyección.

Créditos: el consolidado de colocaciones por las diferentes líneas de crédito alcanzó los \$37.000 millones, con un cumplimiento del 87% de la meta proyectada.

Base social: permanencia y consolidación de la base social con 4619 asociados.

Celebración 80 años: se realizaron 27 fiestas con una participación del 70% de la base social, con la entrega de premios en todas las ciudades.



Entrega de auxilios de solidaridad y educación a más de 500 asociados a nivel nacional con beneficios para sus familias.

Disminución del índice de morosidad llegando al 1.6%, con una gestión activa de cartera y una generación de endeudamiento responsable.

Reconocimiento a Febor Entidad Cooperativa con la obtención del Sello 100% Cooperativo con lo cual se reconoce el compromiso de nuestra cooperativa en el cumplimiento de los 7 principios cooperativos.

2. PRIMER PRINCIPIO: ADHESIÓN LIBRE Y VOLUNTARIA

“80 años contando contigo porque tu cuentas con nosotros”

El cumplimiento de este principio se analiza a partir de aspectos tales como la vinculación y reingreso de asociados a la Cooperativa, las actividades de promoción y divulgación para mantener informados a los asociados y promover su participación, al igual que en el análisis de aspectos sociodemográficos que permiten identificar el continuo crecimiento que ha tenido la entidad y la permanencia de los asociados que siguen creyendo en la Cooperativa.

Febor Entidad Cooperativa, al corte del mes de diciembre de 2016 tiene un total de 4588 asociados que han cumplido con sus obligaciones sociales y financieras y 31 asociados admitidos pendientes de pago de su primer aporte, entendiendo el esquema de descuento que la Cooperativa tiene con el Banco de la República, Haciendo esta claridad se debe indicar que el total de la base social con la cual se desarrollan las diferentes actividades corresponde a 4619 asociados.

2.1. Nuestra base social

Para el mes de diciembre de 2016 Febor contó con una base social de 4619 asociados admitidos, pese a que el crecimiento no fue tan significativo como en años anteriores, los esfuerzos han sido permanentes para

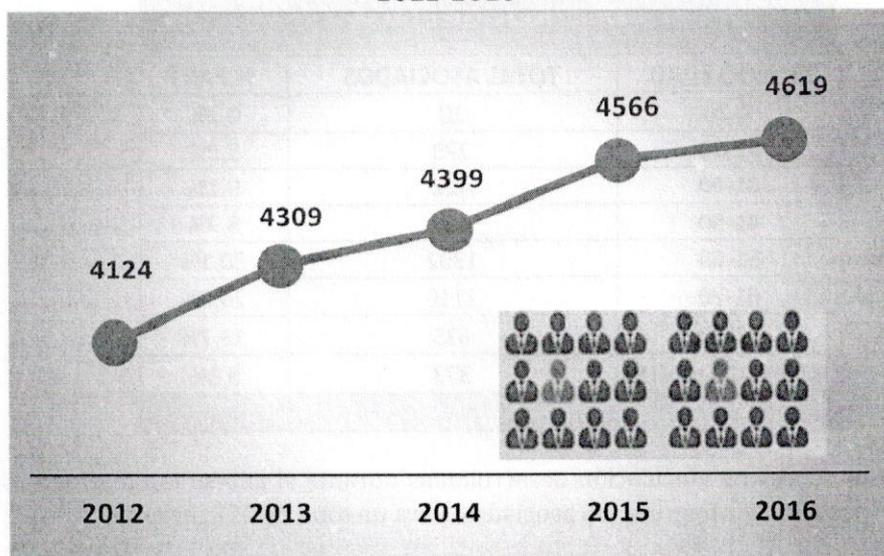


lograr que cada día, tanto empleados como pensionados del Banco de la República, tengan a Febor Entidad Cooperativa como su primera opción en productos y servicios. Debido a lo anterior la estrategia de crecimiento de la Cooperativa está cimentada en fortalecer los esquemas de fidelización, entendiendo que existen variables que condicionan este crecimiento como: tipos de contratación del Banco, expectativa de crecimiento y permanencia de los empleados en el Banco, penetración de la base potencial de posibles asociados entendiendo el vínculo cerrado que se tiene en la actualidad, entre otras.

Adicionalmente, la gestión comercial desarrollada en todas las ciudades donde Febor hace presencia ha buscado acercarnos más a los asociados y a futuros asociados, la gestión de reingreso también hace parte de estas actividades siempre y cuando se dé cumplimiento a lo establecido en la normatividad. Se debe resaltar que las actividades conmemorativas de 80 años generaron gran expectativa e interés por vincularse a la Cooperativa, al igual que el trabajo de la fuerza comercial a fin de traer nuevos asociados, es importante entender que dado el vínculo cerrado nuestro potencial de crecimiento se ve disminuido.

En el siguiente gráfico es posible evidenciar la evolución de ingresos durante los últimos 5 años.

**Base social
2012-2016**



2.2. Nuestros asociados

A continuación, podrá observar las características más destacadas de nuestra base social y que permiten identificar, principalmente, aspectos relevantes de nuestra gestión comercial y social. Conocer claramente al asociado, sus necesidades y comportamientos es lo que permite a Febor desarrollar estrategias de segmentación para nuestros productos y servicios.



En la actualidad nuestra base social se compone de un total de **1861 mujeres** que representan el **40% de nuestros asociados** y por **2758 hombres**, encontrando que en los últimos 2 años el crecimiento de la base social se ha dado en el segmento femenino acogiendo así los principios de igualdad.

Distribución por Género		
TIPO	TOTAL	% PART
HOMBRES	2758	60%
MUJERES	1861	40%
TOTAL	4619	100%

Haciendo una descripción de nuestra base social y la distribución etaria tenemos que aproximadamente un 0.2% corresponde a asociados menores de 20 años, el mayor porcentaje corresponde al 30.1% de asociados que se encuentran entre los 51 y 60 años. Tomando como referencia toda la base se establece que, aproximadamente, el 78% de la población de la Cooperativa llega hasta los 70 años y el 22% restante se encuentra por encima de los 70 años, es de resaltar que estos asociados participan activamente en la adquisición de los productos y servicios que la Cooperativa pone a su disposición.

Distribución Etaria		
RANGO EDAD	TOTAL ASOCIADOS	% PART
0-20	10	0,2%
21-30	273	5,9%
31-40	422	9,1%
41-50	404	8,7%
51-60	1392	30,1%
61-70	1110	24,0%
71-80	635	13,7%
81 EN ADELANTE	373	8,1%
TOTAL	4619	100%

En las actividades comerciales de vinculación desarrolladas durante el año se logró atraer 156 asociados nuevos y a través del proceso de reingreso, 96 asociados, para un total de 252 ingresos.

De los 4619 asociados que se tienen en la actualidad, el 57% de los asociados corresponde a pensionados y el 43% corresponde a asociados vinculados laboralmente con el Banco de la República.

Distribución por Actividad		
TIPO	TOTAL ASOCIADOS	% PART
EMPLEADO	1994	43%
PENSIONADO	2625	57%
TOTAL	4619	100%

En relación a la distribución regional, el mayor porcentaje de participación se encuentra en la ciudad de Bogotá con 2646 asociados, seguido de los departamentos de Antioquia (5.8%), Tolima (5.4%), Valle del Cauca (4.8%) y Atlántico (3.5), departamentos que mantienen su base respecto del año 2015. Se debe resaltar que la gestión comercial desarrollada por parte de los funcionarios asignados a las diferentes regionales y la estabilización de nuestros canales de comunicación, cuyo fin ha sido garantizar la atención permanente a todos los asociados, nos ha permitido acercarnos más y conocer de primera mano sus necesidades. .

Otra oportunidad significativa para compartir, promover el vínculo asociativo y la integración en espacios alternativos de sana convivencia fue la realización de las celebraciones de 80 años durante los meses de septiembre y octubre.

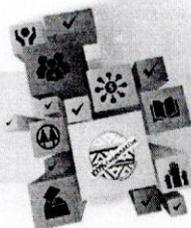
Distribución por Departamentos		
DEPARTAMENTO	TOTAL	% PART
BOGOTA	2646	57,3%
ANTIOQUIA	270	5,8%
TOLIMA	251	5,4%
VALLE DEL CAUCA	224	4,8%
ATLANTICO	161	3,5%
CUNDINAMARCA	147	3,2%
RISARALDA	74	1,6%
SANTANDER	71	1,5%
QUINDIO	69	1,5%
BOLIVAR	68	1,5%
NARIÑO	63	1,4%
NORTE DE SANTANDER	63	1,4%
CALDAS	58	1,3%

Distribución por Departamentos		
CORDOBA	52	1,1%
MAGDALENA	46	1,0%
BOYACA	41	0,9%
CAUCA	42	0,9%
CESAR	40	0,9%
CHOCO	39	0,8%
GUAJIRA	35	0,8%
HUILA	34	0,7%
SUCRE	32	0,7%
AMAZONAS	27	0,6%
META	27	0,6%
SAN ANDRES	25	0,5%
CAQUETA	14	0,3%
TOTAL	4619	100%

En general y en comparación con las cifras correspondientes al año 2015, la Cooperativa se encuentra en un periodo de estabilidad y maduración de su base social, generando un crecimiento moderado. De acuerdo a información estadística a la fecha, Febor ha penetrado un 64% de la población objetivo del Banco de la República en su calidad de empleados y/o pensionados del Banco de la República quedando aún por penetrar una población de nuevos asociados correspondiente al 36%, de los cuales un 8% son empleados actuales del Banco y el 18% restante corresponde a pensionados o beneficiarios de los mismos bajo la figura de sustitución pensional. El objetivo es seguir trabajando para vincular a estos grupos.

2.3. Retiro de asociados

Entendiendo la particularidad de la adhesión libre y voluntaria la cual determina el retiro de asociados ya sea por decisión propia o por circunstancias específicas, en el año 2016 se presentaron 214 retiros de los cuales 44 se dieron por fallecimiento y 170 de forma voluntaria. En este ítem se identificaron situaciones tales como: necesidad de recursos económicos, retiro del Banco y negación de crédito, como los motivos principales; de igual forma, a partir del mes de diciembre se dio inicio a una labor de depuración de la base



social, con lo cual se busca afianzar el vínculo con los asociados que sí participan activamente de los beneficios que brinda la Cooperativa.

2.4. Comprometidos con la calidad en el servicio al asociado

Para el año 2016 fue fundamental el trabajo desarrollado internamente en las diferentes áreas para alinear la estrategia de servicio al asociado, se hizo énfasis en la importancia de mantener informado a nuestro cliente y en generar diferentes canales de comunicación a través de los cuales los asociados pudieran estar en contacto permanente con la Cooperativa. Durante algunos periodos se presentaron quejas relacionadas con la atención telefónica por lo cual se logró consolidar el call center que a partir del mes de septiembre de 2016 se ha encargado de canalizar todas y cada una de las novedades presentadas por los asociados brindando información oportuna desde el primer momento de la comunicación, esto a la vez ha permitido desarrollar procesos de atención más claros y acordes a las necesidades de los asociados.

A la vez y con la gestión permanente del área de comunicaciones se ha logrado mantener un sitio web actualizado que a la fecha recibe más de 77.900 visitas que equivale a 213 visitas al día y en promedio a 16 visitas por asociado, es de precisar que no toda nuestra base social es usuaria de estas herramientas, pero día a día vemos que sí es posible vincularlos a través de estos medios que nos permiten llegar de forma rápida y oportuna.

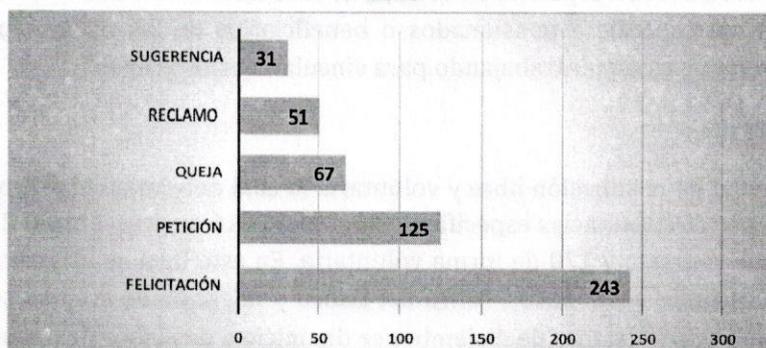
Otra herramienta de comunicación muy importante para la Cooperativa es el mensaje de texto porque nos permite llegar de forma directa y en tiempo real a nuestros asociados, en lo corrido del año se han enviado más de 100.000 mensajes referentes a cobros, aprobaciones, desembolsos, promociones, convocatorias, invitaciones, entre otros.

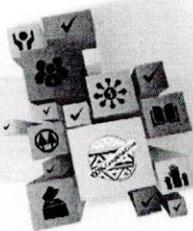
2.5. Seguimiento a peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones - PQRSF

De las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones notificadas por parte de los asociados a la Cooperativa, se tiene el siguiente resultado:

Durante el periodo 2016 se generaron 517 peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones, las cuales están distribuidas así:

PQRSF generadas en
2016





La mayor cantidad se concentra en las felicitaciones con un 47%, la cantidad de peticiones corresponde a un 24%, seguido de las quejas y los reclamos que impactan un 13% y 10% respectivamente, por último, las sugerencias tienen la menor asignación con tan solo un 6%.

Del total de PQRSF generadas (517), al corte del 31 de diciembre se dio trámite y cierre al 99% de las mismas, quedaron 4 casos que se encontraban en tratamiento a la fecha del presente informe.

Estado atención
PQRSF

Fecha de cierre PQRSF	31/12/2016	
Total PQRSF en el año	517	
PQRSF en proceso	4	1%
PQRSF Cerradas	513	99%

Siendo el tiempo de respuesta uno de nuestros principales indicadores en la gestión de PQRSF, en 2016 se estableció que el tiempo promedio de respuesta sería de 15 días; sin embargo, y a fin de garantizar una atención oportuna, se estableció que un 19% de casos recibieron respuesta el mismo día, igualmente, la respuesta y cierre de casos osciló entre los 11 y los 30 días, aunque se presentaron casos de cierre a más de 90 días con un máximo de 148 días, esta situación solo impacta el 1% del total de PQRSF atendidas durante todo el año. Lo anterior ha permitido evidenciar que este canal es el de mayor relevancia para los asociados debido a que les permite canalizar las situaciones que se les presentan y recibir una respuesta satisfactoria y oportuna por parte de la cooperativa que les permita vivir una experiencia positiva.

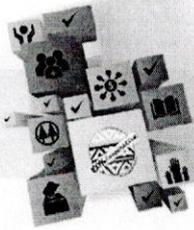
La Cooperativa sigue en proceso de identificar oportunidades de mejoramiento, en promover la cultura de la calidad en el servicio al asociado, en profundizar las actividades de formación del equipo de trabajo; en promover comportamientos de servicio y atención integral que generen conciencia en el mejoramiento continuo de nuestras actividades.

TIEMPOS DE RESPUESTA PQRSF CERRADAS		
Tiempo Máximo de Respuesta Generado	148	Días
Tiempo Promedio de Respuesta	15	Días
Total Respuestas y Cierres Generados	513	
RESPUESTAS EN RANGO DE DIAS	DIAS	%
Respuestas y Cierre generados en menos de 1 día	102	20%
Respuestas y Cierre generados de 1 a 10 días	170	33%
Respuestas y Cierre generados de 11 a 30 días	176	34%
Respuestas y Cierre generados de 31 a 60 días	49	10%
Respuestas y Cierre generados de 61 a 90 días	9	2%
Respuestas y Cierre generados Mayor a 90 días	7	1%

Parte del resultado de esta labor ha sido la disminución significativa de atención y recepción de derechos de petición, toda vez que los asociados hacen uso del canal de PQRSF antes de emitir o requerir la atención a través de un derecho de petición, es de aclarar que, de igual forma, la Jefatura Jurídica brinda respuesta a este tipo de solicitudes.

Aunque la Cooperativa contaba con el *Manual de Atención y Calidad del Servicio al Asociado*, es oportuno mencionar que el mismo fue actualizado en el año 2016 haciendo claridad en aspectos tales como:

- Se establecen reglas mínimas de atención y servicio (lo que se debe y no se debe hacer), de esta forma los colaboradores adoptan pautas de comportamiento en función de la buena atención.
- Confirmación de los canales de comunicación existentes en la Cooperativa, tales como:
 - Medios impresos: correo físico – buzón de sugerencias físico y virtual
 - Medios digitales: correo electrónico
 - Medios telefónicos: llamadas
 - Comunicación directa: atención directa al asociado
- Responsabilidad de todos los colaboradores para asegurar el cumplimiento en el trámite de PQRSF, para el caso de las oficinas de sucursales, deberán canalizar estos casos a través del correo buzonpqrsf@febor.coop con el fin de llevar un control, establecer responsables de la respuesta y realizar el tratamiento.
- Para dar tratamiento a las PQRSF, estas se consolidarán y controlarán desde la Dirección de Riesgos y Calidad, una vez lleguen los casos se ingresarán para hacer el correspondiente seguimiento, estableciendo dos estados que son: en proceso para el caso en que la PQRSF llega y está pendiente de la respuesta, y cerrada cuando el caso es atendido y se tiene la respuesta correspondiente. De esta forma será posible generar un seguimiento y medición.



3. SEGUNDO PRINCIPIO: GESTIÓN DEMOCRÁTICA

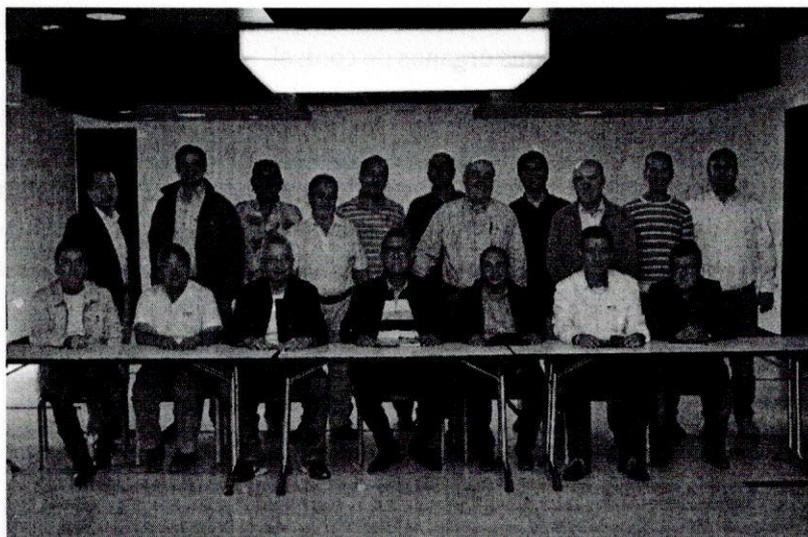
“80 años viviendo en solidaridad, equidad, igualdad y democracia”

En el mes de marzo de 2016 se llevó a cabo la Asamblea General Ordinaria de Delegados 2016 la cual contó con algunos delegados nuevos, otros con más experiencia pero todos asumiendo las mismas responsabilidades con su Cooperativa: garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de su entidad con credibilidad, lealtad y confianza; propender por un buen gobierno cooperativo y luchar para que las buenas acciones sean una constante en el trabajo hacia el éxito y resultados favorables para todos los que hacen parte de Febor Entidad Cooperativa.

Se debe resaltar que estas responsabilidades surgieron de las mismas fortalezas que han llevado a la Entidad a permanecer en el tiempo, mostrando en los últimos años resultados económicos positivos y tener una evolución constante. Como parte de esa evolución, en 2016 fueron elegidos los nuevos integrantes de los órganos de control, tanto para Consejo de Administración como para Junta de Vigilancia quienes asumieron con total compromiso y responsabilidad a lo largo del año, una labor de aprendizaje y de contribución desde sus conocimientos.

Para comenzar sus actividades entre los meses de abril y mayo de 2016, los integrantes del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, tanto salientes como entrantes, adelantaron un proceso de inmersión y empalme cuyo objetivo fue adquirir las competencias propias de sus responsabilidades dentro de la Cooperativa. El desarrollo de esta actividad contó con la participación de dos consultores expertos en el sector solidario quienes abordaron los temas más relevantes e importantes para el buen desempeño de los órganos de administración y control.

Consejo de administración:



Junta de vigilancia:



Al igual que en periodos anteriores, el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comités de Educación y Solidaridad adelantan las correspondientes reuniones con corte mensual en la mayoría de casos, ejerciendo de esta forma una democracia participativa con un alto nivel de compromiso siempre en función de generar las mejores decisiones para el sostenimiento y permanencia de la Cooperativa.

De igual forma, los integrantes del Consejo de Administración han participado activamente en los diferentes comités internos que, bajo requerimientos normativos, existen en la Cooperativa: Comité de riesgo, Comité de cartera, Comité editorial, Comité de riesgo de liquidez, entre otros, en donde los Consejeros aportan sus conocimientos en función de la mejora continua de nuestra gestión.

La Cooperativa viene fortaleciendo las actividades relacionadas con este principio incorporándose e involucrándose cada vez más con las agremiaciones del sector solidario, es el caso de Ascoop, Confecoop, Fecolfin, entidades con las cuales la Cooperativa se ha vinculado tanto en las actividades de formación que promueven como en la participación activa en sus órganos de control.

En la actualidad el Gerente, Dr. Juan Pablo Vélez, es miembro de la Junta de Vigilancia de Ascoop y delegado en La Equidad Seguros, por su parte Febor Entidad Cooperativa es asociada a Saludcoop y a la Equidad Seguros. Es de destacar la participación en procesos de formación de nuestros dirigentes durante el 2016 en las actividades desarrolladas por las entidades más representativas del sector solidario, tanto a nivel nacional como internacional, entre ellas: Ascoop, Fecolfin y Confecoop, ACI Américas, esta participación reforzó nuestro compromiso con el principio de cooperación entre cooperativas.



A continuación presentamos un consolidado de estas actividades:

Actividad	Fecha	Agremiación	Participantes
XXXI Jornada De Opinión Cooperativa - Ascoop	Abril	Ascoop	Consejo de Administración Junta de Vigilancia Gerencia
XV Encuentro de Control Social y Juntas De Vigilancia - Ascoop	Julio	Ascoop	Junta de Vigilancia
II Encuentro de Dirección Estratégica en La Empresa Cooperativa - Ascoop	Agosto	Ascoop	Consejo de Administración
Convención Financiera Cooperativa - Fecolfin	Octubre	Fecolfin	Consejo de Administración Junta de Vigilancia Gerencia
IV Cumbre De Cooperativa De Las Américas	Noviembre	ACI Américas	Consejo de Administración Junta de Vigilancia

En este proceso de participación se debe mencionar que Febor Entidad Cooperativa hace parte activa de la Red de Comunicadores Cooperativos quienes en un trabajo mancomunado desarrollan actividades de sensibilización del modelo cooperativo, promoviendo los principios y aunando esfuerzos para ser reconocidos como una fuerza económica que genera valor para sus asociados y a la comunidad en general.

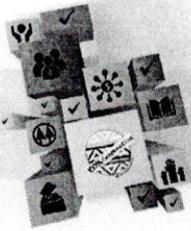
Por último y para destacar, en ejercicio de nuestra participación activa en el sector solidario, la Cooperativa acompañó a las agremiaciones en la defensa del régimen tributario especial, toda vez que la reforma tributaria propuesta por el Gobierno impactaba significativamente la labor que adelantan las entidades del sector solidario, poniendo de manifiesto que en el ejercicio económico desarrollado por las cooperativas y por ende sus asociados no busca un desarrollo o beneficio particular, por lo tanto, se defendió ese carácter de entidades sin ánimo de lucro, asimismo reafirmar y aclarar que las cooperativas sí somos contribuyentes y cumplimos con la normatividad bajo un esquema diferente que promueve actividades de impacto social que aportan a los procesos de educación formal.

Se debe precisar que el 29 de diciembre de 2016 fue sancionada la Ley 1819 conocida como la Reforma Tributaria Estructural.

3.1. Estructura organizacional - planta de personal

Febor Entidad Cooperativa cuenta en el año 2016 con una planta de 44 funcionarios con contrato a término indefinido y 2 aprendices SENA.

La estructura de la planta de personal durante el año 2016 presentó algunas variaciones orientadas, principalmente, al reordenamiento de las áreas, es así como se logró consolidar desde la Jefatura Jurídica la gestión de cartera destinando un colaborador encargado de las actividades de cobranza, de igual forma se



creó la Jefatura de Talento Humano con el fin de empoderar y fortalecer esta área, a la vez se reforzó la Dirección de Riesgos y Calidad asignando un colaborador que apoya las actividades desarrolladas desde esta área.

Respecto de los retiros presentados en el año 2016, estos corresponden a un total de 22, de los cuales 14 (66%) fueron de carácter voluntario asociados, principalmente, a nuevas oportunidades laborales, 4 (19%) casos correspondieron a retiro por incumplimiento de metas, 2 (9%) fueron retiros por no superar el periodo de prueba y 1(4%) caso de retiro por justa causa.

Desde la Jefatura de Talento Humano y con el acompañamiento de todas las áreas se ha trabajado en el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento y clima organizacional, de ahí que las capacitaciones realizadas durante el año se enfocaron a temas tales como: trabajo en equipo, liderazgo, identificación de fortalezas de grupo, asimismo se impulsaron los procesos de inducción para nuevos funcionarios a fin de garantizar que los colaboradores estén preparados desde el primer día de su vinculación.

Alineados con los requerimientos normativos del Decreto 1072 de 2015 y el decreto 1528 de 2015, referentes al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SGSST, se capacitó al personal a través de la ARL Sura en temas tales como: Copasst, comités de convivencia, primeros auxilios, planes de evacuación, con lo cual se buscó formar y consolidar tanto a las brigadas como los comités requeridos en la Cooperativa, con un total de 234 horas de formación recibidas por los colaboradores que asistieron en el transcurso del año.

A la fecha, en lo que refiere a la implementación del SGSST, se tiene un 80% de avance en lo correspondiente a documentación de acuerdo a lo exigido con la norma. Con el apoyo de la Dirección de Riesgos y Calidad se construyó la herramienta de control de los documentos a fin de consolidar los resultados y evidencias que se han generado y se sigue avanzando con todo lo requerido, se debe indicar que independiente a la ampliación del plazo de implementación hasta el 1 de junio de 2017 establecido en el Decreto 52 del 12 de 2017 por parte del Ministerio del Trabajo, Febor Entidad Cooperativa ha avanzado significativamente en este aspecto.

El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo se compone de 5 líneas de acción que corresponden a: organización, planificación, aplicación, auditoria – revisión y mejoramiento del sistema.

Planta de personal

Proceso	Cargo	Número de funcionarios
Dirección Estratégica	Gerente	1
	Asistente de Gerencia	1
Dirección Servicio al Asociado	Director de Servicio al Asociado	1
	Coordinadores Operativos - Comercial Servicio al Asociado	3
	Técnicos Servicio al Asociado	1
	Asesores y Auxiliares de Servicio al Asociado (Bogotá y Regionales)	19
	Director Contable y Financiero	1

Dirección Financiera y Contable	Coordinador Contable	1
	Coordinador NIIF	1
	Técnico Conciliaciones	2
	Tesorero	1
Dirección de Riesgos y Calidad	Director de Riesgos y Calidad - Oficial de Cumplimiento	1
	Gestor de Riesgos y Calidad	1
Jefatura Jurídica	Jefe Jurídico	1
	Gestor de Cobro	1
Jefatura Sistemas	Jefe de Sistemas	1
	Asesor de Sistemas	1
Jefatura Comunicaciones	Jefe de Comunicaciones	1
Jefatura Talento Humano	Jefe Talento Humano	1
	Asesor Gestión Documental	1
	Tramitador	1
	Servicios Generales	1
Coordinación Comités	Coordinadora Comités Educación y Solidaridad	1
	Total empleados	44
	Aprendices SENA (1 por cada 20 empleados)	2

4. TERCER PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS

"80 años construyendo futuros, multiplicando sus ahorros y haciendo realidad sueños"

En esta dimensión Febor Entidad Cooperativa enfoca sus esfuerzos para garantizar que los intereses de sus asociados se reflejen por la eficiencia desde lo económico y desde lo social que involucra entre otros aspectos tanto la diversificación de productos y servicios, como el cumplimiento en los compromisos relacionados con el retorno cooperativo, evaluando así la distribución de excedentes que hace parte de uno de los muchos valores agregados que la Cooperativa dispone para los asociados y sus familias como primera comunidad beneficiada.

Febor Entidad Cooperativa consolida al cierre de 2016 un crecimiento permanente en sus activos con un 59% en los últimos 5 años, dando así cumplimiento a nuestra búsqueda del mejoramiento y sostenimiento de la entidad. El saldo de la cartera representa el 91% del total de los activos, lo que demuestra la confianza y estabilidad que hoy en día tiene la Cooperativa, contribuyendo al bienestar de los asociados.

Las cifras más destacadas de Febor Entidad Cooperativa

Corte a 31 de diciembre de 2016

Cifras en \$ Millones

	2012	2013	2014	2015	2016	% Crec
Base Social	4,124	4,309	4,399	4,566	4,619	12%
Activos	59,971	68,862	77,213	85,906	95,630	59%
Cartera de Créditos	54,100	62,376	67,988	73,005	87,388	62%
Colocación Total Anual	27,279	34,139	31,889	33,132	37,348	37%
Número de créditos	3,744	4,301	4,296	4,386	3,939	5%
Índice de morosidad (%)	1,56%	1,45%	1,87%	2,13%	1,60%	1,7%
Pasivos	39,924	46,582	52,482	58,417	65,419	64%
Depósitos	32,577	37,973	46,871	53,750	60,304	85%
Patrimonio	20,047	22,279	24,731	27,489	30,211	51%
Aportes Sociales	9,774	11,136	12,591	14,308	16,257	66%
Reservas y Fondos	9,074	9,203	9,481	9,754	10,619	17%
Excedentes	646	1,387	1,367	2,146	1,953	33%

4.1. Nuestro patrimonio

Durante el año 2016, la Cooperativa incrementó su patrimonio en \$2.700 millones, con un total de \$30.211 millones, la distribución del patrimonio corresponde a los aportes sociales por \$16.257 millones que es el capital de los asociados representando el 53% del total; las reservas y fondos, \$10.619 millones y los excedentes \$1.953 millones. En relación con los excedentes pese a que el objetivo era alcanzar los \$2.640 millones y sólo se logró un cumplimiento del 74%, la Cooperativa sigue mostrando un resultado positivo, generando valor económico y social para los asociados.

Aportes sociales

2012-2016

Cifras en \$ Millones

	2012	2013	2014	2015	2016
Aportes	9,774	11,136	12,591	14,308	16,257
Variación de Aportes	2,195	1,362	1,455	1,717	1,949
Reservas	9,075	9,204	9,481	9,755	10,619
Variación de Reservas	1,152	129	277	273	864
Resultado del Ejercicio	647	1,387	1,367	2,147	1,953
Variación del Resultado del Ejercicio	(2,741)	740	(20)	779	(194)

4.2. Indicadores financieros

Febor Entidad Cooperativa alcanzó un nivel de eficiencia operacional del 82% como resultado de mayores ingresos y optimización de gastos operacionales, rubro en el cual se ha venido trabajando a fin de garantizar una austeridad en el gasto.

Asimismo, en los indicadores de crecimiento es posible evidenciar que los rubros más importantes correspondientes a los ingresos, activos, aportes y patrimonio presentan un resultado positivo, con lo cual se ratifica que la Cooperativa posee capacidad financiera para mantenerse vigente y sólida en el largo plazo, generando permanentemente confianza en la gestión adelantada.

Principales indicadores 2012-2016 Cifras en \$ Millones

	2012	2013	2014	2015	2016	VAR
Activo Total	59,971	68,862	77,213	85,906	95,630	
Pasivo Total	39,924	46,582	52,482	58,417	65,419	
Fondos Sociales	995	955	171	68	183	
Patrimonio	20,047	22,279	24,731	27,489	30,211	
Capital Social	9,773	11,136	12,591	14,308	16,257	
Reservas	9,074	9,203	9,481	9,754	10,619	
Excedentes	646	1,387	1,367	2,147	1,953	
Ingresos Totales	9,610	10,147	10,865	11,222	12,722	
Costos Totales	2,243	1,931	2,520	2,692	3,898	
Gastos Operacionales	4,074	4,845	4,887	6,024	6,477	
Gastos No Operacionales	2,646	1,919	2,036	321	388	
Indicadores de Crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016	VAR
Crecimiento de Ingresos	12,54%	5,59%	7,08%	3,29%	13,37%	
Crecimiento Excedentes	-80,93%	104,64%	-1,44%	57,06%	-9,04%	
Crecimiento Activos	10,78%	14,83%	12,13%	11,26%	11,32%	
Crecimiento Aportes Sociales	28,97%	13,95%	13,07%	13,64%	13,62%	
Crecimiento Patrimonio	3,18%	11,13%	11,01%	11,15%	9,90%	
Indicadores de Solvencia/Endeudamiento	2012	2013	2014	2015	2016	VAR
Patrimonio Técnico/Activo ponderados por riesgo	36,49%	35,02%	35,17%	36,27%	18,00%	
Endeudamiento Total	66,57%	67,65%	67,97%	68,00%	68,41%	
Endeudamiento - Sin Fondos Sociales	64,91%	66,26%	67,75%	67,92%	68,22%	
Indicadores de Eficiencia y Productividad	2012	2013	2014	2015	2016	VAR
Eficiencia Operacional = [(Costos+Gastos)/Ingresos]	65,73%	66,78%	68,17%	77,67%	81,55%	
Productividad Activos = Ingresos/Activos sin Fondos	16,02%	14,74%	14,07%	13,06%	13,30%	

4.3. Indicadores de alerta temprana

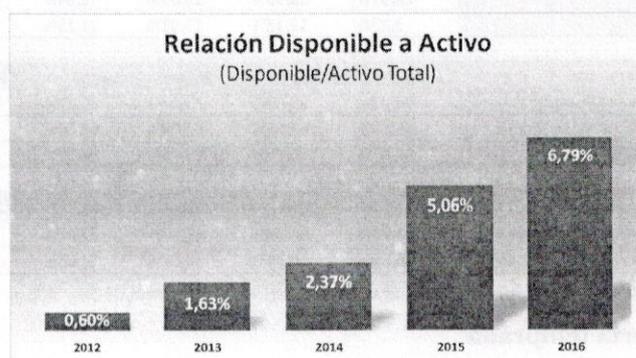
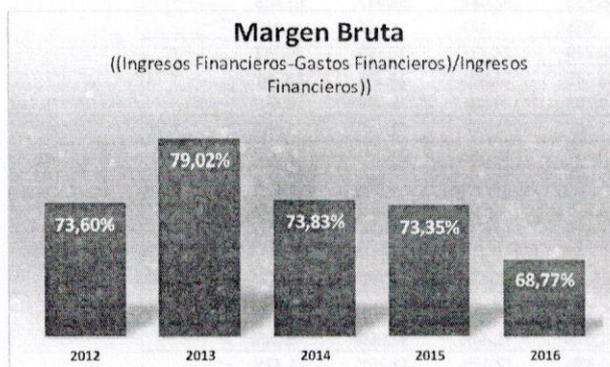
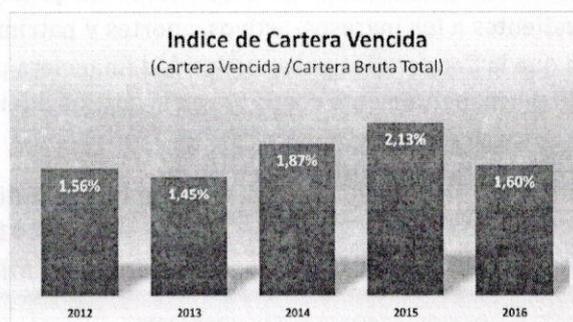
Como parte de los procesos de seguimiento y análisis mensual de los resultados financieros de la Cooperativa, se hace necesario consolidar indicadores tales como: rentabilidad del activo, índice de cartera vencida, margen bruta, relación patrimonio a activo y relación disponible a activo, que en su conjunto permiten evaluar la probabilidad de quiebra que puede tener una entidad, estos indicadores son validados



de acuerdo al reporte generado por Fogacoop, entendiendo que un resultado igual o superior al 75% denota riesgo alto de insolvencia.

Para Febor Entidad Cooperativa el resultado al corte del año 2016 es del 7% continuando en una probabilidad baja de insolvencia de la entidad.

A continuación se detalla cada uno de los indicadores:



4.4. Indicadores CAMEL

Asimismo, los indicadores CAMEL establecen una calificación global de riesgo de la Cooperativa, tomando información relacionada con solvencia, calidad de la cartera, suficiencia del margen financiero, relación de



cartera / activos, relación depósitos/ cartera, relación activo fijo/ activo, principalmente. Esta calificación varía de 1 a 5 siendo 1 un Riesgo Mínimo y 5 Riesgo Extremo. Este indicador, tal como se muestra en el consolidado para Febor Entidad Cooperativa genera una calificación de 1 con Riesgo Mínimo, dentro de los límites considerados normales para este tipo de entidades.

Es de precisar que los indicadores a partir de 2016 se encuentran bajo NIIF y los anteriores bajo COLGAAP esto debe considerarse al momento de la comparación.

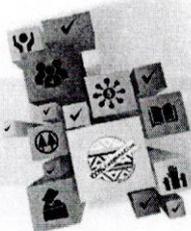
**Calificación global de riesgo
2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
CAPITALIZACIÓN - Margen de Solvencia (Patrimonio Técnico/Activos Ponderados por Riesgo)	36,49%	35,02%	35,17%	36,27%	18,00%
CALIDAD DE ACTIVOS -Índice de Cartera Vencida (Cartera Vencida /Cartera Bruta Total)	1,56%	1,45%	1,87%	2,13%	1,60%
CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN					
Relación Depósitos a Cartera (Depósitos/Cartera de Crédito)	43,01%	50,42%	61,87%	71,22%	79,52%
Relación Cartera de Créditos a Activos Totales (Cartera Bruta Total /Total Activos)	91,39%	92,35%	90,12%	87,85%	79,30%
Relación Activo Fijo a Activo (Activos Fijos / Activo Total)	1,41%	1,16%	0,99%	1,01%	2,13%
SUFICIENCIA DEL MARGEN FINANCIERO (Ingresos Operacionales - Gastos Financieros)/ Gastos Operacionales No Financieros	160,13%	150,13%	145,69%	122,95%	124,96%
RENTABILIDAD - Margen Total (Resultado del Ejercicio / Total Ingresos)	5,16%	8,17%	10,68%	19,13%	15,35%
GAP OPERACIONAL ((Inversiones +Cartera Productiva A-B)/ Depósitos + Créditos Financieros))	217,26%	183,40%	167,52%	147,47%	151,00%
PROMEDIO CALIFICACIÓN CAMELS	1	1	1	1	1
INDICE UNICO	MINIMO	MINIMO	MINIMO	MINIMO	MINIMO

4.5. Distribución de excedentes

Los excedentes son el resultado de las estrategias financieras y sociales que la Cooperativa desde la Asamblea definió destinar para el desarrollo de diversas actividades en función del beneficio social de los asociados, es así como más adelante podremos evidenciar la ejecución de estos recursos en programas como Al Tablero y Sin Excusa, destinación mensual y distribución proporcional para auxilios de solidarios a fin de evitar el agotamiento de recursos, actividades de 80 años, entre otras con las cuales se demuestra el cumplimiento de la promesa en el retorno cooperativo.

La distribución de excedentes propuesta para la Asamblea de acuerdo al resultado con corte al 31 de diciembre de 2016, corresponde a un total de excedentes de \$1.953 millones.



EXCEDENTES		\$	1.953.128.682
Ley 79 de 1988 Artículo 54 así:	50%	\$	976.564.341
- Reserva protección de aportes Sociales	20%		390.625.736
- Fondo de educación	20%		390.625.736
- Fondo de solidaridad	10%		195.312.868
Plan de Accion - Superintendencia de la Economía Solidaria	5%	\$	97.656.434
- Incremento de proteccion de aportes sociales			97.656.434
A disposicion de la Asamblea:	45%	\$	878.907.907
	5,41%		
- Revalorizacion de aportes	\$ 16.257.465.353	45,00%	878.907.907
(Numeral 1 artículo 54 de la Ley 79 de 1988)			

5. CUARTO PRINCIPIO: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA FINANCIERA /ECONÓMICA

"80 años creando planes y servicios que se adapten a sus necesidades."

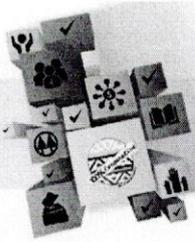
5.1. Ahorro

Todos nuestros productos de ahorros tuvieron un crecimiento frente al año inmediatamente anterior. Pese a que la situación económica del país no era la mejor para el ahorro y la inversión, y aunque las entidades financieras aumentaron sus tasas para productos similares a los nuestros, Febor logró los siguientes crecimientos en captaciones.

Estas cifras demuestran la confianza depositada en la Cooperativa por parte de los asociados, manteniendo tasas competitivas y favorables para quienes han creído en la importancia del ahorro como una forma de economía participativa.

5.1.1. Depósitos de ahorro especial - DAES

Representa el 59% del total de los saldos de ahorros que tienen los asociados con la Cooperativa. Como reconocimiento a la permanencia, fidelidad y confianza, en el mes de diciembre Febor entregó los intereses generados sobre los saldos que cada asociado tenía en esta cuenta, con una tasa especial del 7%.



A continuación, se refleja la evolución de los depósitos de ahorro especial desde el año 2012, el crecimiento para el último año corresponde a un 9% equivalente a \$2.980 millones más respecto del cierre para 2015.

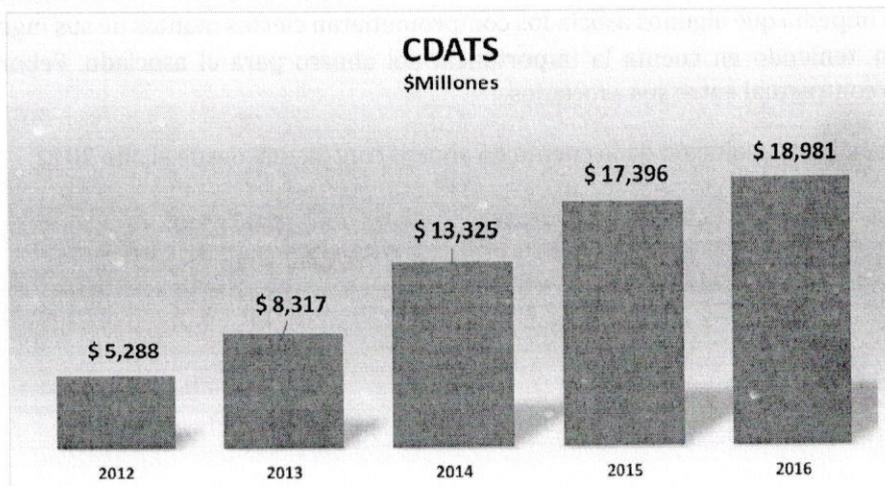


5.1.2. CDATS

Representa el 32% del total de los saldos de ahorros que tienen los asociados con la Cooperativa, es un producto que durante el 2016 necesitó una labor especial de retención puesto que el incremento de las tasas de captación en las entidades financieras despertó el anhelo de llevarse los recursos por parte de los asociados; sin embargo, Febor logró mantener equilibrio entre las tasas de captación y colocación obteniendo así satisfacción en los dos nichos de mercado. Ahorrador y usuarios de créditos, a la fecha son 361 asociados ahorradores con un total de 753 certificados bajo este producto que siguen comprometidos con su Cooperativa.

Este ítem (CDAT) creció un 9% lo cual equivale a \$1.494 millones sobre el saldo a cierre de 2015.

A continuación, evolución CDATS 2012-2016:





5.1.3. Ahorro voluntario

Representa el 8% del total de ahorros que tienen los asociados a Febor, con un saldo de \$4.843 millones a corte de 31 de diciembre 2016. Por ser un ahorro a la vista esta cuenta presentó un movimiento constante, es importante mencionar que Febor entregó, hacia mediados de diciembre, un interés del 7% sobre los depósitos de ahorro especial (DAES), los cuales fueron consignados en las cuentas de ahorro voluntario para disposición inmediata de los asociados.

A continuación, se presenta la evolución de ahorros voluntarios desde el año 2012.

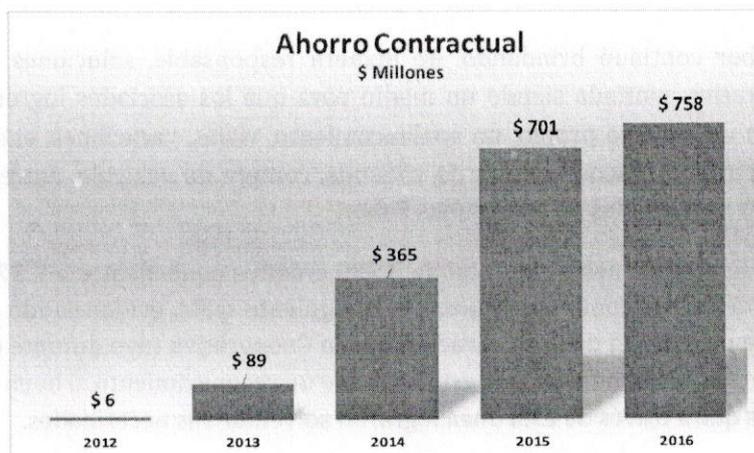
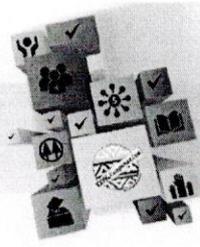


En relación al año 2015 esta cuenta creció en un total de \$1.358 millones.

5.1.4. Ahorro contractual

Representa el 1% del total de los saldos de ahorros que tienen los asociados con la Cooperativa, es un producto que, durante el 2016, necesitó una labor comercial fuerte puesto que la incertidumbre debido a la situación económica impedía que algunos asociados comprometieran ciertos montos de sus ingresos para el ahorro, sin embargo, teniendo en cuenta la importancia del ahorro para el asociado, Febor intensificó campañas de ahorro contractual entre sus asociados.

A continuación se visualiza la evolución de la cuenta de ahorro contractual desde el año 2012.

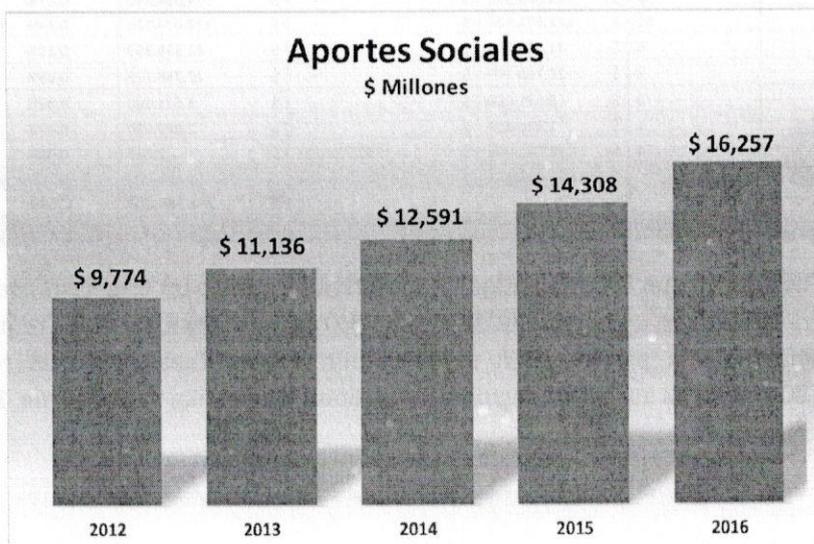


Este ítem (ahorro contractual) creció un 8%, equivalente a \$56 millones sobre el saldo a cierre de 2015. Teniendo en cuenta las metas de crecimiento definidas para cada línea de ahorro, para el caso del ahorro contractual, es la única línea que no alcanzó la proyección esperada quedando por debajo del 90%, que, aunque no alcanzó la proyección esperada, presentó un crecimiento. Bajo el esquema comercial se seguirá trabajando en fortalecer esta cuenta para atraer más asociados.

5.1.5. Aportes sociales

La participación económica de nuestros asociados es altamente importante para el crecimiento de la Cooperativa y para el desarrollo de los diferentes proyectos en beneficio de los mismos, en el 2016 Febr cerró con un saldo en aportes igual a \$ 14.354 millones con \$46 millones menos respecto del año 2015.

A continuación, podrá visualizar la evolución de los aportes sociales en el período 2012-2016:



5.2. Crédito

Durante el año 2016 Febor continuó brindando, de manera responsable, soluciones de crédito a los asociados, nuestra Cooperativa continúa siendo un medio para que los asociados logren sus objetivos y cumplan sus sueños como un negocio propio, un apalancamiento, viajes, vacaciones, estudio propio o de familiares, compra de electrodomésticos, compra de vivienda, compra de vehículo, entre otros. Fines que sabemos hacen parte de las necesidades de las familias Febor.

En 2016 Febor colocó (desembolsos netos) un total de 3.939 créditos equivalentes a \$ 37.347 millones en sus diferentes líneas de crédito, tal como se observa en la siguiente tabla, evidenciando cómo la línea de crédito Febor 80 años, que en ocasión de la celebración que la Cooperativa tuvo durante el año, fue la que mayor participación obtuvo, es de manifestar que esta línea fue un reconocimiento al buen comportamiento de la mayoría de asociados que a través de esta línea lograron solventar sus necesidades.

**Colocaciones por líneas de crédito
Desembolso neto de mayor a menor**

LÍNEA DE CREDITO	Número de créditos	Desembolsos brutos	Monto recogido créditos Febor	DESEMBOLSO NETO	Participación por producto	Promedio \$ por crédito
Febor 80 años	1.082	\$ 47.115.852.358	\$ 32.606.508.470	\$ 14.509.343.889	38,85%	\$ 13.409.745
A X 3	652	\$ 8.947.278.089	\$ 2.593.136.173	\$ 6.354.141.916	17,01%	\$ 9.745.616
Credisolidario	782	\$ 6.885.067.764	\$ 1.914.142.809	\$ 4.970.924.955	13,31%	\$ 6.356.682
Credima\$	502	\$ 3.188.528.836	\$ 961.419	\$ 3.187.567.417	8,53%	\$ 6.349.736
Compra de cartera	166	\$ 2.439.651.070	\$ 50.450.281	\$ 2.389.200.788	6,40%	\$ 14.392.776
Credima\$ pago directo	320	\$ 1.775.307.000	\$ 4.108.916	\$ 1.771.198.084	4,74%	\$ 5.534.994
Asociado nuevo	177	\$ 1.350.557.317	\$ -	\$ 1.350.557.317	3,62%	\$ 7.630.267
Vivienda nueva	7	\$ 740.244.000	\$ -	\$ 740.244.000	1,98%	\$ 105.749.143
Vivienda usada	7	\$ 681.500.000	\$ -	\$ 681.500.000	1,82%	\$ 97.357.143
A x Pago directo	57	\$ 357.283.000	\$ 58.531.124	\$ 298.751.876	0,80%	\$ 5.241.261
Vehículo nuevo	4	\$ 227.500.000	\$ -	\$ 227.500.000	0,61%	\$ 56.875.000
Vehículo usado	6	\$ 159.590.000	\$ -	\$ 159.590.000	0,43%	\$ 26.598.333
Credisolidario pago directo	35	\$ 156.950.000	\$ 3.239.169	\$ 153.710.831	0,41%	\$ 4.391.738
Asociado nuevo pago directo	16	\$ 139.004.540	\$ -	\$ 139.004.540	0,37%	\$ 8.687.784
Promoción	51	\$ 122.074.526	\$ -	\$ 122.074.526	0,33%	\$ 2.393.618
Compra de cartera pago directo	6	\$ 41.529.360	\$ -	\$ 41.529.360	0,11%	\$ 6.921.560
Educativo	2	\$ 22.768.173	\$ -	\$ 22.768.173	0,06%	\$ 11.384.087
Promoción pago directo	2	\$ 5.671.000	\$ -	\$ 5.671.000	0,02%	\$ 2.835.500
Febor express	1	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 1.000.000	0,00%	\$ 1.000.000
Normalización de cartera	4	\$ 182.741.358	\$ 182.738.121	\$ 3.237	0,00%	\$ 809
Total líneas créditos	3.879	\$ 74.540.098.391	\$ 37.413.816.482	\$ 37.126.281.909	99,41%	\$ 9.571.096
Créditos rotativos	60			\$ 221.364.000	0,59%	\$ 3.689.400
Total líneas + créditos rotativos	3.939			\$ 37.347.645.909	100,00%	\$ 9.481.504

La diversidad de líneas de crédito que Febor Entidad Cooperativa dispone para todos sus asociados ha sido una de las fortalezas para contar con un portafolio diversificado que busca satisfacer los requerimientos de nuestra base social, dentro de la participación de cada una de las líneas, las más representativas corresponden a Febor 80 años con un 38%, seguida de la línea tradicional Ax3 con un 17% y la línea Credisolidario con un 13%.



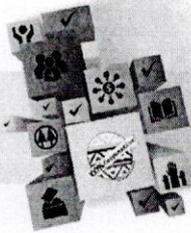
En primer lugar (con el 38,85%) del total de las colocaciones, tanto en número de créditos como en valor está la línea Febor 80 años; producto diseñado por la Cooperativa para celebrar con sus asociados los 80 años de existencia en el país, esta línea, que ofrecía un plazo máximo de 80 meses, tuvo mucha acogida debido a que se convirtió en un beneficio para los asociados que recogieron sus créditos en uno solo, en algunos casos obtener un dinero adicional y una cuota más baja o similar a la que estaba pagando.

**Resultados
Febor 80 años**

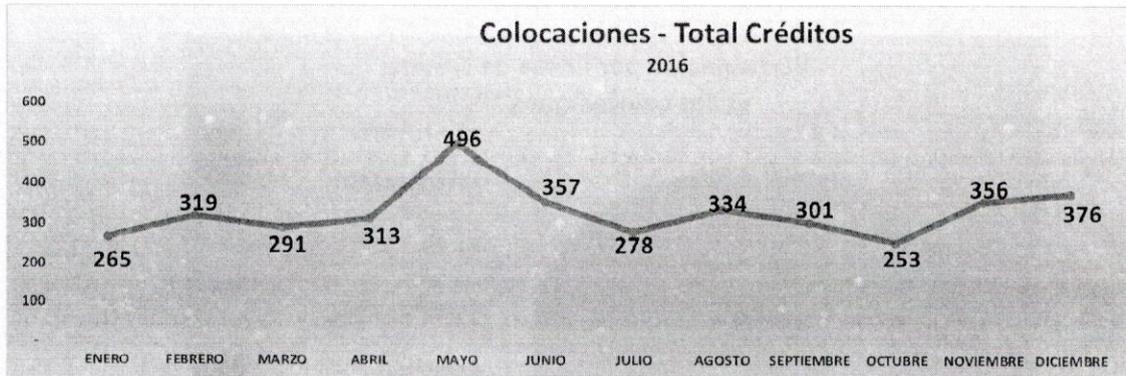
Cantidad de créditos	1.082
Desembolso bruto	\$ 47.115.852.358
Monto recogido en créditos Febor	\$ 32.606.508.470
Desembolso neto	\$ 14.509.343.889
Promedio desembolso por crédito	\$ 13.409.745
Participación en cartera total	38.85 %

Durante los primeros cuatro meses del año se presentó una constante entre \$1.900 y \$2.200 millones, para el mes de mayo hubo un pico importante con 496 créditos equivalentes a \$5.481 millones, esto debido al lanzamiento y gran acogida de la línea Febor 80 años, de junio a octubre las colocaciones estuvieron en promedio en \$2.900 millones de pesos y para el mes de noviembre y diciembre se evidenció un incremento en las colocaciones, entre los dos meses el valor colocado fue de: \$8.540 millones.

En la siguiente gráfica se evidencian las colocaciones mes tras mes durante el año 2016:

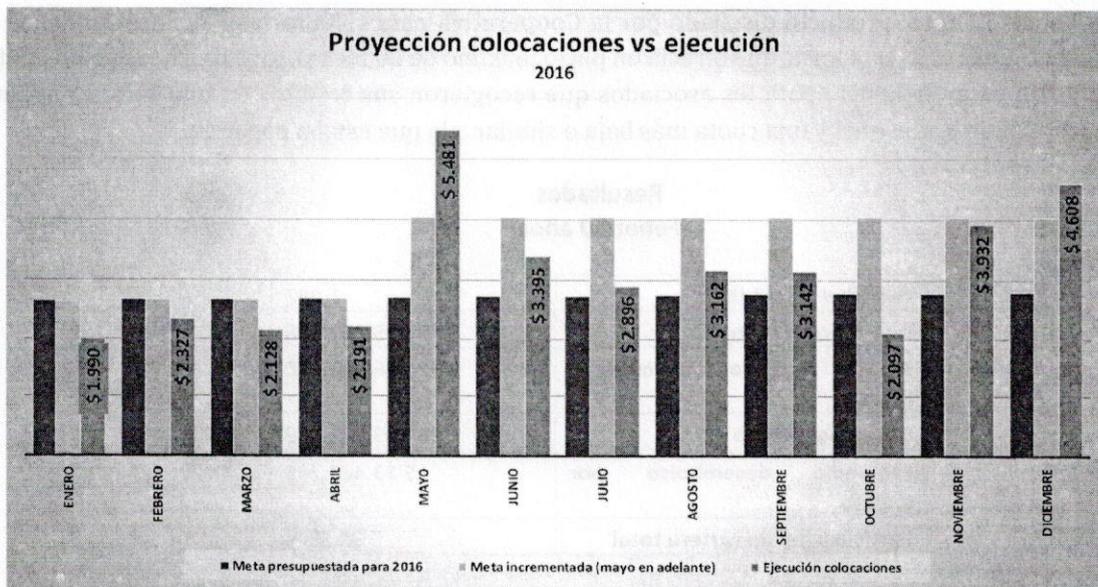


Informe de Gestión 2016

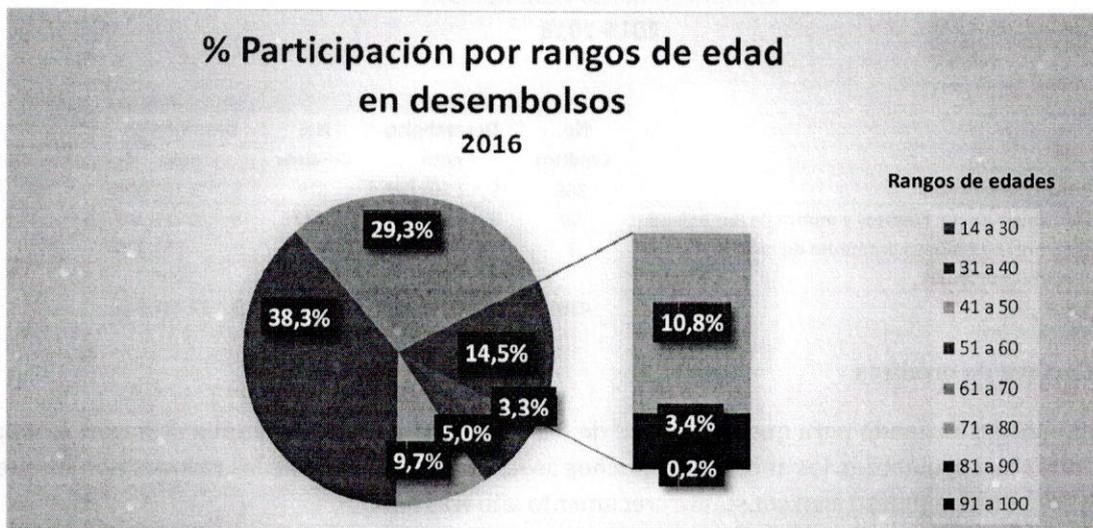


Frente a las metas planteadas por la Cooperativa, logramos un cumplimiento del 87% frente a la meta establecida desde el mes de mayo en adelante (con la línea de crédito Febor 80 años) y del 115% si tenemos en cuenta la ejecución frente a la meta que se planteó y presupuesto para el 2016.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de las colocaciones mes a mes frente a la meta planteada desde mayo 2016 y la presupuestada para inicio del mismo año:

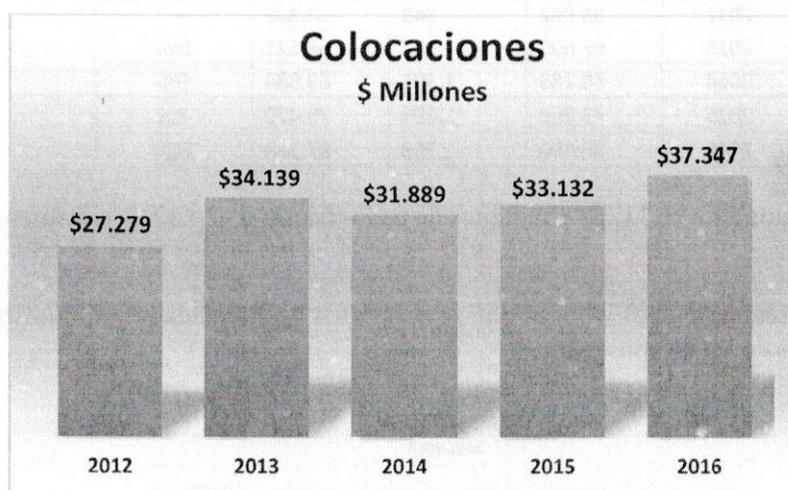


El siguiente gráfico nos muestra la participación por edad de nuestros asociados en los desembolsos netos durante el año 2016, siguiendo con nuestra política de endeudamiento responsable:



Manteniendo las políticas de equidad, garantizamos el principio de participación económica, durante el año 2016 desembolsamos 653 soluciones financieras equivalentes a \$ 5.398 millones de pesos a asociados entre 71 y 100 años de edad, personas a quienes con seguridad las entidades financieras no hubiesen podido brindarles una solución.

A continuación presentamos el comportamiento del ejercicio de colocación de crédito en los últimos 5 años:



Somos consecuentes con un crecimiento organizado y de forma mesurada siempre orientado a satisfacer las necesidades de nuestro segmento de empleados y pensionados del Banco de la República, tal como se observa, el crecimiento en la colocación se dio tanto por el número de créditos como por el valor de desembolsos netos. Comparando 2016 frente a 2015 crecimos el 13% en soluciones financieras para nuestros asociados, en monto fueron \$4.215 millones de pesos más que el año inmediatamente anterior, el promedio de desembolso por mes pasó de \$ 1.243.048 en 2015 a \$4.215.346 en el 2016.



**Comportamiento desembolsos
2015-2016**

	2015		2016	
	No. Créditos	Desembolso neto	No. Créditos	Desembolso neto
Promedio mensual	366	\$ 2.761.025	328	\$ 3.112.304
Diferencia en no. créditos y monto desembolsado	90	\$ 1.243.048	-447	\$ 4.215.346
Diferencia en monto promedio de crédito	8		-37	\$ 351.279
Crecimiento anual		4%		13%
Total	4386	\$ 33.132.300	3939	\$ 37.347.646

5.2.1. Cartera de créditos

Febor lleva 80 años trabajando para que los sueños de los asociados y los de su familia se hagan realidad, nuestros créditos han apalancado los anhelos de muchos asociados, esta es una de las razones por las que la cartera de la Cooperativa muestra un constante crecimiento año tras año.

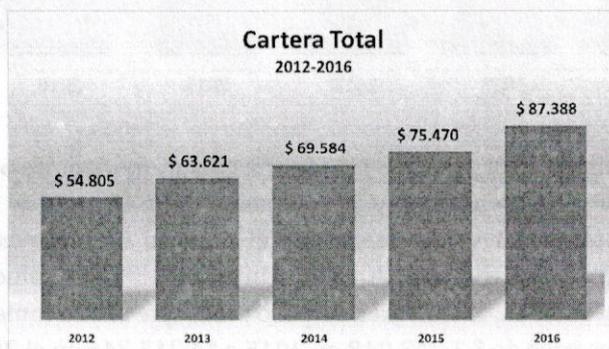
La tabla y el gráfico a continuación, muestran el comportamiento en los saldos de cartera durante los últimos 5 años:

**Cartera Febor
2012-2016**

	VIGENTE	VENCIDA	TOTAL	CRECIMIENTO
2012	53.962	843	54.805	-
2013	62.699	922	63.621	16%
2014	68.283	1.301	69.584	9%
2015	73.866	1.604	75.470	8%
2016	85.990	1.398	87.388	16%

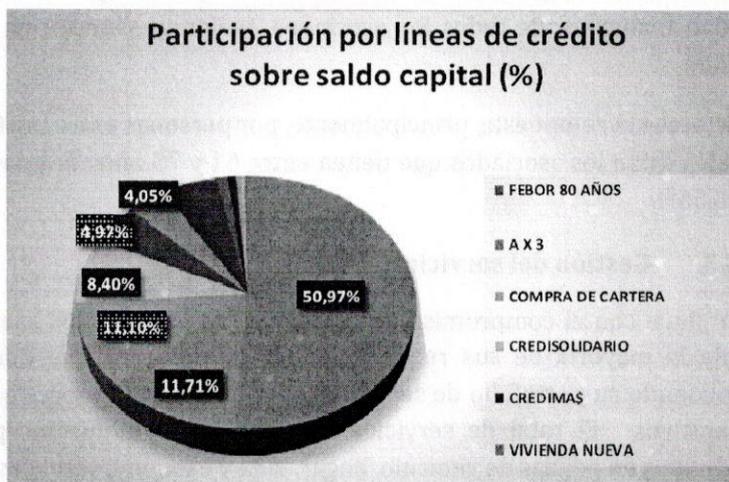
Nuestra cartera vigente aumentó en \$12.214 millones de pesos frente al año 2015, crecimos el 16% en saldo de cartera.

De forma responsable, creando planes y líneas que se adaptan a las necesidades de nuestros asociados; la cartera ha crecido el 59% en los últimos 5 años.



A cierre de 2016 Febor tuvo un saldo en cartera de \$ 87.388 millones, representada así: 98,4% cartera vigente (A) y 1,6% cartera vencida (B-C-D-E).

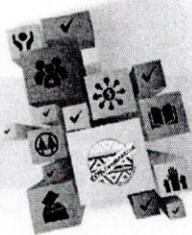
Analizando la composición de nuestra cartera actual, encontramos que para el cierre del año 2016, el 51% del total de la cartera lo compuso la línea de crédito Febor 80 años. Este producto tuvo 1059 créditos con un saldo a capital de: \$44.543 millones, en la siguiente tabla y gráfica podrá evidenciar la composición de nuestra cartera por líneas de crédito.



La siguiente tabla discrimina el detalle de la información:

Participación líneas de crédito

LÍNEA DE CREDITO	Número de créditos	% de Participación sobre el total de créditos	Saldo capital	% de Participación sobre el total en (\$) saldo capital	Promedio por crédito
FEBOR 80 AÑOS	1059	20,42%	\$ 44.543.013.960	50,97%	\$ 42.061.392
A X 3	855	16,49%	\$ 10.229.535.270	11,71%	\$ 11.964.369
COMPRA DE CARTERA	540	10,41%	\$ 9.702.633.572	11,10%	\$ 17.967.840
CREDISOLIDARIO	1042	20,10%	\$ 7.344.810.969	8,40%	\$ 7.048.763
CREDIMA\$	672	12,96%	\$ 4.340.378.657	4,97%	\$ 6.458.897
VIVIENDA NUEVA	60	1,16%	\$ 3.535.100.073	4,05%	\$ 58.918.335
VIVIENDA USADA	24	0,46%	\$ 1.900.213.074	2,17%	\$ 79.175.545
ASOCIADO NUEVO	287	5,54%	\$ 1.734.913.246	1,99%	\$ 6.044.994
CREDITO ROTATIVO	183	3,53%	\$ 1.285.393.847	1,47%	\$ 7.024.010
CREDIMA\$ PAGO DIRECTO	196	3,78%	\$ 1.005.542.568	1,15%	\$ 5.130.319
VEHICULO NUEVO	26	0,50%	\$ 553.938.238	0,63%	\$ 21.305.317
VEHICULO USADO	11	0,21%	\$ 223.208.790	0,26%	\$ 20.291.708
ASOCIADO NUEVO PAGO DIRECTO	21	0,41%	\$ 204.550.004	0,23%	\$ 9.740.476
AX3 PAGO DIRECTO	28	0,54%	\$ 195.797.723	0,22%	\$ 6.992.776
CREDISOLIDARIO PAGO DIRECTO	32	0,62%	\$ 157.548.953	0,18%	\$ 4.923.405
NORMALIZACION DE CARTERA	8	0,15%	\$ 144.860.571	0,17%	\$ 18.107.571
LIQUIDEZ ORO	11	0,21%	\$ 84.567.727	0,10%	\$ 7.687.975
CUPO AVANCE	78	1,50%	\$ 68.163.330	0,08%	\$ 873.889
CONSUMO 60	8	0,15%	\$ 52.576.493	0,06%	\$ 6.572.062
POR COBRAR EX-ASOCIADO	5	0,10%	\$ 34.179.837	0,04%	\$ 6.835.967
PROMOCION	30	0,58%	\$ 26.250.279	0,03%	\$ 875.009
COMPRA DE CARTERA PAGO DIRECTO	2	0,04%	\$ 15.092.969	0,02%	\$ 7.546.484
CONSUMO 48	3	0,06%	\$ 2.402.408	0,00%	\$ 800.803
PAGO DIRECTO	2	0,04%	\$ 2.363.903	0,00%	\$ 1.181.951
FEBOREXPRESS	1	0,02%	\$ 478.847	0,00%	\$ 478.847
CONSUMO 24	1	0,02%	\$ 471.770	0,00%	\$ 471.770
TOTAL	\$ 5.185	100%	\$ 87.387.987.077	1	\$ 16.853.999,44



En cuanto a la composición de nuestra cartera por rangos de edad, confirmamos que Febor procura la felicidad financiera de todos los asociados, teniendo siempre en cuenta nuestro principio de equidad e igualdad.

La cartera está compuesta, principalmente, por personas entre los 46 a 60 años de edad, ellos son el 46,20%, seguidos están los asociados que tienen entre 61 y 75 años de edad, en este rango el % de participación es del 36.55%.

5.3. Gestión del servicio

Febor sigue con el compromiso de brindar a cada uno de los asociados un portafolio que satisfaga en lo posible la mayoría de sus requerimientos, es por esto que durante el 2016 la Cooperativa continuó consolidando su portafolio de servicios a través de proveedores que valoran y aplican nuestros principios cooperativos. El total de servicios no financieros adquiridos por los asociados corresponde a 6059 distribuidos en pólizas de vehículo, hogar, vida y exequial, servicios de telefonía, servicios de salud.

La siguiente tabla nos muestra la información de los servicios no financieros:

**Servicios no financieros
2016**

NOMBRE DE SERVICIO	Cantidad	% partic.
POLIZA DE VEHICULO	1929	31,8%
COORSE PARK	1695	28,0%
AIG POLIZA HOGAREÑA	596	9,8%
LIBERTY EXEQUIAS	537	8,9%
COLSANITAS	300	5,0%
ASISTENCIA MEDICA LIBERTY	318	5,2%
SEGURO VIDA GRUPO LA EQUIDAD	143	2,4%
COMCEL	142	2,3%
AVANTEL	84	1,4%
SOAT	69	1,1%
FUNERARIA MEDELLIN	63	1,0%
EMI ASISTENCIA MEDICA ANTIOQUIA	31	0,5%
MAPFRE SEGURO DE VIDA	29	0,5%
COLMEDICA - MED PREPAGADA	38	0,6%
SER PEREIRA SERVICIO DE EMERGENCIA	28	0,5%
TIGO	22	0,4%
COOMEVA MEDICINA PREPAGADA	19	0,3%
AMI ASISTENCIA MEDICA BQUILLA	15	0,2%
MEDICALL GROUP	1	0,0%
TOTAL	6059	100%



Las siguientes gráficas presentan información de los servicios más representativos en 2016.



Se puede evidenciar que la póliza de vehículo y el seguro exequial contratado a través de Coorsepark son los servicios de mayor participación en nuestros asociados, es de mencionar que para la renovación de la póliza de autos con vigencia 2017, debido a los altos costos presentados para la póliza colectiva que tiene Febor con Allianz, se llevó a cabo un proceso de búsqueda de una nueva compañía y se invitaron a once compañías especializadas en el seguro de vehículos (Axa, Sura, Allianz, Generali, Solidaria, Equidad, Previsora, Bolívar, AIG, Liberty y Mapfre) que tienen el 90% del parque automotor asegurado en el país, de las mismas se escogió el portafolio ofrecido por las compañías SURA y GENERALI.

Para Febor Entidad Cooperativa es muy importante contratar los servicios con entidades reconocidas, que ofrezcan un portafolio atractivo para los asociados y generando vínculos de largo plazo a fin de garantizar una prestación adecuada para nuestros usuarios finales.

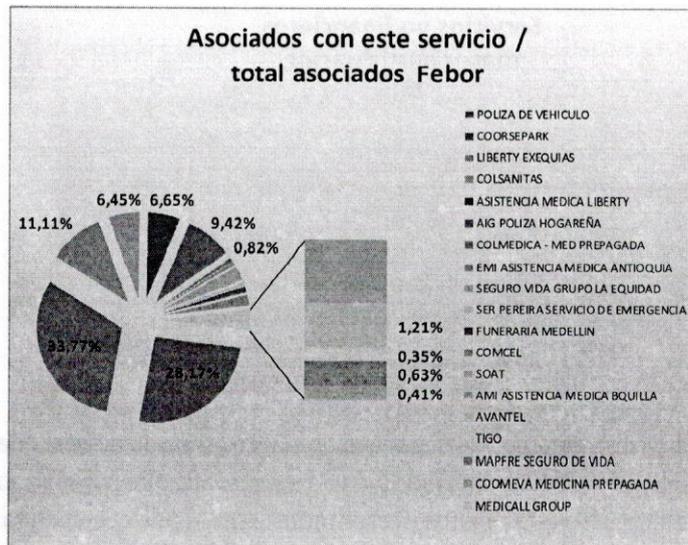
En la siguiente tabla presentamos el número de asociados en cada servicio y su % de participación:

Participación servicios no financieros en base social

NOMBRE DE SERVICIO	# de servicios	Asociados con este servicio / Total asociados Febor
POLIZA DE VEHICULO	1301	28,17%
COORSE PARK	1560	33,77%
LIBERTY EXEQUIAS	513	11,11%
COLSANITAS	298	6,45%
ASISTENCIA MEDICA LIBERTY	307	6,65%
AIG POLIZA HOGAREÑA	435	9,42%
COLMEDICA - MED PREPAGADA	38	0,82%
EMI ASISTENCIA MEDICA ANTIOQUIA	31	0,67%
SEGURO VIDA GRUPO LA EQUIDAD	142	3,07%
SER PEREIRA SERVICIO DE EMERGENCIA	26	0,56%
FUNERARIA MEDELLIN	63	1,36%
COMCEL	104	2,25%
SOAT	63	1,36%
AMI ASISTENCIA MEDICA BQUILLA	14	0,30%
AVANTEL	56	1,21%
TIGO	16	0,35%
MAPFRE SEGURO DE VIDA	29	0,63%
COOMEVA MEDICINA PREPAGADA	19	0,41%
MEDICALL GROUP	1	0,02%
TOTAL	4619	



A cierre del año 2016, 1301 asociados es decir el 28.17% hacen uso de la póliza de vehículo, 1560 que corresponden al 33.77% acceden a Coorsepark, siendo los servicios más representativos.



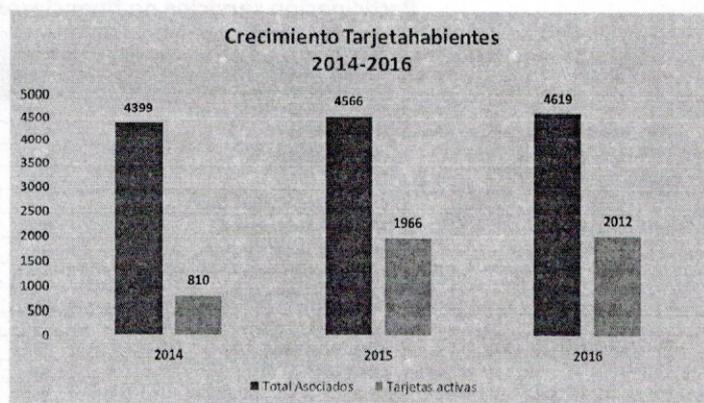
5.3.1. Ampliación de servicios tecnológicos

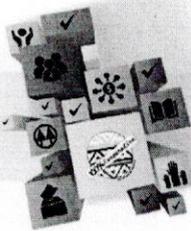
No podemos ser ajenos al crecimiento vertiginoso que ha tenido la tecnología y el mundo financiero que es sin duda uno de los espacios donde los avances tecnológicos se han hecho notar; es por esto que en Febor propendemos por hacer más fácil y cómoda la vida cotidiana de nuestros asociados; ofreciendo un abanico de opciones tecnológicas que facilitan el uso de nuestros servicios:

5.3.2. Tarjeta débito

Nuestra tarjeta de afinidad permite realizar transacciones en cajeros ATH, cajeros de otras redes, cajeros internacionales y corresponsales no bancarios. Vale la pena mencionar que, de todos los retiros efectuados, la Cooperativa asume el 4* mil, traduciéndose esto en un gran beneficio para los asociados que hacen uso de este medio.

Las siguientes son las cifras de tarjeta habientes, donde observamos un leve crecimiento año tras año, tomando como referencia desde el año 2014 cuando se hicieron las primeras entregas:





5.3.3. Pagos seguros en línea - PSE

En cuanto al uso del botón de pagos seguros en línea (PSE), esto ha brindado grandes facilidades a los asociados que han hecho uso de esta herramienta, el incremento en número de transacciones y número de usuarios es evidente, sin embargo, debemos seguir promoviendo su uso y llegar a una mayor proporción de la base social.

CONSOLIDADO PSE		
	2015	2016
Total transacciones	47	291
Total asociados usuarios	19	237

5.3.4. Sucursal Virtual

Teniendo en cuenta la facilidad que brinda internet para realizar todo tipo de transacciones, Febor tiene a disposición de los asociados la sucursal virtual, una herramienta en la que se siguen implementado mejoras, buscando siempre comprensión y facilidad en el uso, para lograr que sean cada vez más los usuarios de nuestra sucursal virtual.

SUCURSAL VIRTUAL		
	2015	2016
Asociados con sucursal virtual	3241	3301
% sucursal virtual/ total de asociados	71,0%	71,5%

A cierre de 2016, el 71.5% de nuestra base social accede a esta herramienta, sigue siendo uno de nuestros objetivos, mejorar y adoptar las herramientas tecnológicas necesarias para que nuestros asociados encuentren en Febor una entidad que vela por satisfacer cada vez más necesidades de los asociados.

6. QUINTO PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

“80 años promoviendo la educación como núcleo fundamental para la formación de sociedades”

El desarrollo de este principio destaca la importancia vital que tiene la educación y la formación al interior de nuestra Cooperativa. La educación significa no sólo la distribución de información o el fomento del patrocinio de la misma, significa lograr que las diferentes mentalidades tanto de asociados como de empleados comprendan totalmente la complejidad y la riqueza de la acción y pensamiento cooperativos.

6.1. Promoción y divulgación

Para Febor Entidad Cooperativa el 2016 enmarcó un año de celebración, resaltando la trascendencia de lograr llegar a 80 años y compartir con los asociados los logros alcanzados por la participación activa de los mismos, estas celebraciones se enmarcaron en el lanzamiento de la línea de crédito Febor 80 años, las celebraciones en cada una de las 27 ciudades y la realización de la actividad promocional Febor 80 años Creciendo Contigo.



Durante el 2016 se obtuvieron los siguientes resultados en este aspecto:

- Creación y divulgación de más de 70 campañas.
- Apoyo permanente a las actividades BanRep, en el primer semestre de 2016 Febor se reunió en una cena con Gerentes BanRep a fin de estrechar lazos y contar con su respaldo.
- Fortalecimiento de los medios de comunicación internos y externos con nuevos diseños que favorecen la usabilidad de los usuarios y permiten que los contenidos sean más atractivos.

6.2. Comunicación e información interna

En el ámbito de la Comunicación Interna, la Oficina de Comunicaciones se encargó de generar estrategias, mensajes y piezas gráficas que permitieron difundir información a nivel interno, promoviendo la cultura organizacional y el uso responsable de las nuevas tecnologías.

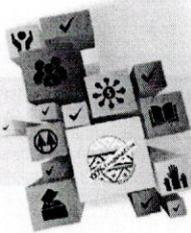
Durante el 2016 se obtuvieron los siguientes resultados en este tema:

- Trabajo conjunto con la Jefatura de Talento Humano en la implementación de campañas (6), realización de tarjetas de cumpleaños, para días especiales, invitaciones a eventos institucionales, entre otras.
- Apoyo a la Jefatura de Sistemas en el diseño e implementación del Tip de seguridad en la red, 8 envíos durante el año.

6.3. Comunicación e información digital

En el ámbito de la Comunicación Digital, la Jefatura de Comunicaciones buscó conectar a la entidad con la comunidad desde los canales corporativos con el fin de divulgar los mensajes estratégicos de la entidad y de los órganos de administración y control. En ese sentido, el objetivo que propuesto fue difundir contenidos que permitieran mejorar la presencia y valoración de la empresa en los medios digitales.

Para ello se ejecutaron las siguientes acciones:



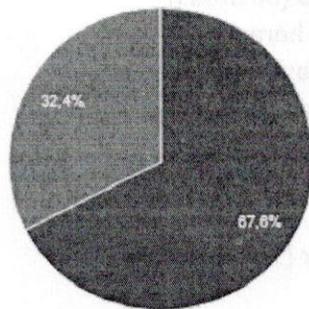
Informe de Gestión 2016

- Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016 el sitio web de Febor registró 88.886 visitas a página principal.

Sesiones	Usuarios	Número de visitas a páginas	Páginas/sesión	Duración media de la sesión	Porcentaje de rebote
80.886	27.859	207.897	2,57	00:02:42	45,01 %

% de nuevas sesiones
32,36 %

■ Returning Visitor ■ New Visitor



- Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016 se construyeron y se publicaron 38 noticias.
- Aumentó la frecuencia en el envío del Boletín "En contacto con Febor" con 60 envíos masivos en lo corrido del año. Este boletín llega mensualmente a una base de más de 3500 correos electrónicos de asociados y colaboradores Febor.
- Aumento de amigos en Facebook, para el mes de diciembre 2015 se tenía un total de 465, en 2016 finalizamos con 1831 y un aumento de likes correspondiente a 631.
- Aumento de seguidores en Twitter, pasando de 295 en diciembre 2015 a un total de 507 en 2016.
- En 2016 se aprovechó la herramienta Youtube y se promovieron 4 videos: Mensaje de dirigentes cooperativos a delegados, sello 100% Cooperativa, Historia Febor y video conmemorativo 80 años.
- Otra herramienta de comunicación muy importante para la Cooperativa es el mensaje de texto porque nos permite llegar de forma directa y en tiempo real a nuestros asociados, en lo corrido del año se han enviado más de 100.000 mensajes. Los mensajes son referentes a cobros, aprobaciones, desembolsos, promociones, convocatorias, invitaciones, entre otros.
- Gestión de los canales, publicando contenidos propios de Febor como mínimo una vez a la semana.
- Respuesta a los comentarios que surgen por parte de la ciudadanía a través de Facebook y chat.

Para concluir, se resalta que todas estas acciones han permitido un incremento considerable en el número de seguidores, fans de las cuentas, visitas a sitio, participación de asociados en actividades.



6.4. Educación y formación cooperativa

6.4.1. Educación virtual

Actualmente la página de educación virtual cuenta con 519 usuarios y un promedio de participantes desde que inició en el 2015 de 226, y diez módulos que garantizan 200 horas de aprendizaje para nuestros asociados.

A continuación, los nombres y horas de cada módulo:

1. Curso básico de economía solidaria (20 horas)
2. El proyecto de vida del líder solidario (30 horas)
3. Las cinco practicas del liderazgo (50 horas)
4. Inteligencia Comunicacional (10 horas)
5. Área de desempeño de la dirigencia en Febor (20 horas)
6. Análisis funcional de la Dirigencia (10 horas)
7. La educación en las cooperativas (20 horas)
8. La solidaridad en Febor (10 horas)
9. La comunidad de Asociados en Febor (10 horas)
10. Gobierno Cooperativo (20 horas).

6.4.2. Actualización y elaboración del Proyecto Educativo Socio Empresarial - PESEM

Toda organización solidaria debe preparar un proyecto educativo socio empresarial solidario-Pesem, que oriente la ejecución de actividades educativas, en los ámbitos de investigación, promoción, formación, capacitación y asistencia técnica como soporte del plan de desarrollo con el fin de alcanzar las metas sociales planteadas para los asociados, empleados, sus familias y la comunidad en general, tal como lo describe la Superintendencia de Economía Solidaria.

Por lo anterior, Febor dio inicio en 2016 al proceso de modificación y actualización del proyecto Pesem, desarrollando una serie de actividades con proyección hasta el año 2020 en línea con su Plan Estratégico, este trabajo se adelanta con la asesoría de la firma consultora Dinamizar, expertos en el tema, el documento final será entregado a finales del mes de enero del 2017, el cual dará los lineamientos para el trabajo del Comité de Educación y el aporte que se puede generar a las diferentes áreas de la Cooperativa.

Plan de trabajo PESEM

Fecha	Actividad	Entregable	Resultados
28 oct – 11 Nov	Taller para funcionarios Febor	Diagnóstico interno Febor, lineamientos plan estratégico	4 capacitaciones diagnósticas: 3 para 5 grupos de

18 oct – 21 Nov	Elaboración de encuesta para asociados	Resultados encuesta de percepción y conocimiento de asociados	trabajadores participantes, 1 para directivos.
22 Nov	Elaboración de encuesta de percepción para trabajadores – órganos de control	Resultados encuesta de percepción y conocimiento de asociados	Encuesta de percepción trabajadores y directivos 30 recepcionadas sobre 40 enviadas por el comité de educación según informe. Porcentaje mínimo requerido para estudio 50%, porcentaje alcanzado 77%.
03 Nov	Entrega primer borrador avance PESEM- Presentación institucional, reseña histórica, direccionamiento estratégico, modelo diagnóstico-Evaluación del entorno y modelo PESTEL, marco contextual cooperativismo, marco conceptual educación solidaria	Avance documento PESEM y Documento Final	Encuesta de percepción asociados 219 recepcionadas sobre 2,000 enviadas por el comité de educación según informe. Porcentaje mínimo requerido para estudio 10%, porcentaje alcanzado 11%.
26 Nov	Taller para órganos de control Febor	Diagnóstico interno Febor, lineamientos plan estratégico	Dos entregas de avances de construcción del documento.

El trabajo desarrollado y documentado por parte del Comité de Educación presenta una serie de aportes muy importantes alineados al direccionamiento estratégico para los próximos 5 años, haciendo énfasis en líneas de acción tales como: Mercadeo social, Empoderamiento interno (directivos – funcionarios), Empoderamiento externo (asociados), Cultura de calidad e innovación, los cuales sirven de referente para la definición de objetivos y actividades para el cumplimiento de las metas propuestas.

6.4.3. Actividades de formación para funcionarios

En el presente año se han desarrollado las siguientes actividades de formación para el personal:

Tema	Fecha	No. Participantes
Curso Básico Cooperativismo	Permanente	Todos los funcionarios de la cooperativa (45)
Curso Virtual Prevención de Riesgos de Lavado de Activos	Permanente	Todos los funcionarios de la cooperativa (45)
Inducción para nuevos funcionarios	Cada vez que se requiera	Funcionarios nuevos (18)
Fortalecimiento y clima organizacional	5 sesiones en el año	Funcionarios de la cooperativa, en promedio participaron (31)
Pausas activas y gimnasia laboral	2 sesiones en el año	Funcionarios de la cooperativa, en promedio participaron (34)
Redacción con humor	1 sesión	Directivos – Jefes – Coordinadores (7)
Gestión documental	1 sesión	Directivos – Jefes – Coordinadores (10)
Comité paritario Copasst	Sesiones mensuales	Funcionarios de la cooperativa (6)
Comités de convivencia	Sesiones mensuales	Funcionarios de la cooperativa (1)
Preparación de auditorías y acciones correctivas	Sesiones mensuales	Funcionarios de la cooperativa (2)
Prevención y control del fuego	Sesiones mensuales	Funcionarios de la cooperativa (9)
Primeros auxilios básicos	Sesiones mensuales	Funcionarios de la cooperativa (9)

6.5. Sello 100% Cooperativa

Febor obtuvo el Sello 100% Cooperativa en 2016. Este Sello es un proyecto desarrollado por la Confederación Colombiana de Cooperativas (CONFECOOP), con el que se busca diferenciar y distinguir a aquellas organizaciones del sector que realizan sus actividades de acuerdo a la naturaleza y principios del cooperativismo.

Se desarrollaron las siguientes actividades:

- Coordinación logística de evento para entrega del Sello el cual se realizó en el mes de febrero de 2016 en el Museo del Oro.
- Alineación de imagen institucional con el Sello 100% Cooperativa.

Se espera para el año 2017 una visita de seguimiento por parte de los evaluadores a fin de reafirmar nuestro compromiso con el cumplimiento de los principios cooperativos.

6.6. Celebración 80 años

La planificación de la celebración de los 80 años a nivel nacional tuvo varias etapas, las cuales permitieron utilizar de la mejor manera los recursos materiales, humanos y financieros disponibles.

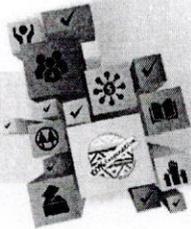
1. Promoción y divulgación de la Línea de Crédito Febor 80 años
2. Planificación, organización y ejecución de celebraciones eucarísticas y eventos sociales.
3. Planificación y promoción de Concurso Nacional 80 años creciendo contigo.

Entre las actividades desarrolladas para dar cumplimiento a las etapas de planificación se tuvieron:

- **Diseños e impresiones:** se diseñaron e imprimieron todas las piezas promocionales de la actividad: invitaciones, pendones, boletas, afiches, calendarios, boletas para cenas, piezas para arreglos florales, diseños para medios digitales, los cuales se distribuyeron y divulgaron a lo largo de la actividad. A lo largo del año se implementó, en toda la imagen institucional, el logo y la imagen de 80 años.
- **Souvenir:** las celebraciones estuvieron acompañadas de entrega de pines 80 años, fotografía y portarretrato-calendario.
- **Audiovisuales:** se realizó concurso 80 años contando contigo para recoger las historias que nos permitieron elaborar el video testimonial 80 años y el cual se presentó en las 27 celebraciones realizadas a nivel nacional. Se recibieron 10 historias con 5 asociados ganadores.

Link a video: <https://www.youtube.com/watch?v=rfGILjh0-gA>

- **Rifas y reconocimientos:** se entregaron 30 Tv de 40", 30 microcomponentes, 30 bicicletas, 1 camioneta, 2 motos, 5 tarjetas débito de 1 millón de pesos cada una.
- **Alianzas estratégicas y patrocinios:** se solicitaron patrocinios a nuestros proveedores Coorserpark (arreglos florales) y a Ecars (Ambulancia).



- **Celebraciones:** planeación, coordinación y ejecución de 27 fiestas a nivel nacional y realización de 20 eucaristías.
- **Herramientas de comunicación interna, tradicional y online:** En este punto se utilizaron todas las herramientas de comunicación con las que cuenta la Cooperativa para divulgar los 80 años en todos los niveles: interno, a asociados y externo:
 - Revista Renacer, afiches, carteleras Febor y Banco de la República, publicaciones en medios especializados y Free press. Redes sociales (Facebook – Twitter - Youtube), Sitio web, Boletín, Infobanco, Mensajes de texto, Red comunicadores, Redes y web del sector. Protector de pantalla, firma de correo electrónico, PBX.
- **Pautas, free press, gestión de medios, promoción y divulgación:** a lo largo del año se realizaron pautas en medios especializados, estuvimos presentes en:
 - **Revistas:** Gestión Solidaria, Cautiva, Ascoop, Guía solidaria, Gestión y desarrollo económico, Asopenbre, Antioqueños sobresalientes, Bancos y Bancarios.
 - **Periódicos:** El Espectador, Ecosolidario.
 - **TV.:** programa Suma Colombia por Canal Capital, programa Organizaciones Solidarias por Canal Institucional, Ecosolidario
 - **Emisoras:** Todelar, Radio Capital
- **Notas de prensa:** se construyeron y divulgaron más de 3 notas de prensa relacionadas con la celebración.
- **Publicaciones en sitio web:** 11 noticias en sitio web.
- **Publicaciones en Facebook:** más de 35 publicaciones relacionadas.
- **Publicaciones en Twitter:** más de 20 publicaciones relacionadas.

6.7. Revista Renacer

La herramienta de comunicación con más trayectoria es la Revista Renacer, su propósito es promover entre asociados, órganos de administración, control y colaboradores, información relevante de la Cooperativa, por decisión de Asamblea en 2016, la revista se envió de manera digital y publicada en sitio web para contribuir con el medio ambiente, en este aspecto es importante resaltar que la Cooperativa ha venido consolidando la base de información relacionada con correos electrónicos de nuestros asociados a fin de garantizar la entrega y consulta de la Revista, de igual forma se encuentra a disposición a través de la página web.

7. SEXTO PRINCIPIO: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

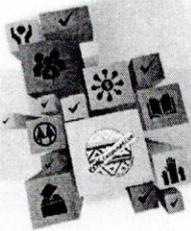
"80 años promoviendo la gestión económica y social en el país"

Febor Entidad Cooperativa es un participante activo en el sector solidario y es un referente en diferentes espacios donde se congregan entidades solidarias.

Actividades gremiales

Nombre	Fecha	Participantes
XXXI Jornada De Opinión Cooperativa - Ascoop	Abril	Consejo de Administración Junta de Vigilancia
XV Encuentro de Control Social y Juntas De Vigilancia - Ascoop	Julio	Junta de Vigilancia
II Encuentro de Dirección Estratégica en La Empresa Cooperativa – Ascoop	Agosto	Consejo de Administración
Convención Financiera Cooperativa - Fecolfin	Octubre	Consejo de Administración Junta de Vigilancia Gerencia
IV Cumbre De Cooperativa De Las Américas	Noviembre	Consejo de Administración Junta de Vigilancia
Junta de Vigilancia Ascoop	Cada 2 meses	Gerencia
IV Encuentro de Comunicación Cooperativa - Ascoop	Junio	Jefe de Comunicaciones
Red de Comunicadores Cooperativos	Una vez al mes	Jefe de Comunicaciones

Adicionalmente, a través de nuestros convenios de servicios procuramos trabajar con entidades del sector, por lo cual, contamos con vínculo comercial con Aseguradora Solidaria, Equidad Seguros y Coomeva, entidades con gran reconocimiento en el mercado. Es nuestro principal interés desarrollar a futuro nuevas alianzas con entidades del sector en búsqueda de beneficios para los asociados, sus familias y comunidad a la cual podamos llegar.



8. SÉPTIMO PRINCIPIO: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

"80 años creando estilos de vida sostenibles a través del consumo responsable para un futuro seguro"

Para Febor Entidad Cooperativa la relación con la comunidad se expresa a través de la Responsabilidad Social Empresarial, desarrollando programas que sean de interés y beneficio para los asociados y sus familias, fomentando la creación de lazos que refuercen la unión entre el asociado y la Cooperativa, atendiendo sus necesidades y cubriendo sus expectativas al trazar estrategias de corto, mediano y largo plazo que permitan avanzar hacia un futuro sostenible.

8.1. Auxilios de solidaridad

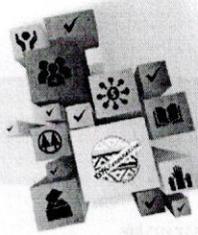
Durante el 2016 fueron aprobados 462 auxilios de solidaridad y negados 57 debido a incumplimiento del reglamento, para un total de 519 solicitudes recibidas. Los auxilios aprobados se encuentran distribuidos a nivel nacional entre más de 400 asociados y sus familias; de los auxilios asignados corresponden directamente al asociado el 79% y a sus beneficiarios el 21%. Es notorio que durante los últimos años continúa siendo el auxilio de lentes el más representativo con un 69% de participación.

Fondo de Solidaridad

AUXILIO	CANTIDAD	TOTAL	%
Lentes	316	\$ 29.463.567,79	68,4%
Odontológico	41	\$ 9.301.802,82	8,9%
Hospitalización	29	\$ 5.453.102,20	6,3%
Fallecimiento	27	\$ 12.360.422,64	5,8%
Enfermedad grave	20	\$ 6.912.932,77	4,3%
Vacunas	16	\$ 1.280.026,62	3,5%
Natalidad	5	\$ 2.200.216,35	1,1%
Ortopédicos	4	\$ 1.272.134,54	0,9%
Lentes	3	\$ 225.226,98	0,6%
Calamidad	1	\$ 351.621,54	0,2%
Total	462	\$ 68.821.054,25	

En el periodo comprendido entre el año 2012 y el año 2016, Febor Entidad Cooperativa ha otorgado más de 2100 auxilios de solidaridad a nivel nacional, dando cubrimiento a la mayoría de sus asociados solicitantes, otorgando beneficios y mejorando la calidad de vida de sus participantes. Cabe resaltar que las ciudades que solicitan más auxilios son Bogotá, Ibagué y Medellín.

Durante los meses de agosto del año 2015 a abril del año 2016 no se realizaron aprobaciones de auxilio debido a que los recursos asignados para esta labor se agotaron. Por lo anterior, en 2016 se proyectó una asignación mensual fija durante los 12 meses para que esta situación no se volviera a presentar y de esta manera otorgar el auxilio a cada asociado que lo solicite, garantizando la disponibilidad de recursos.

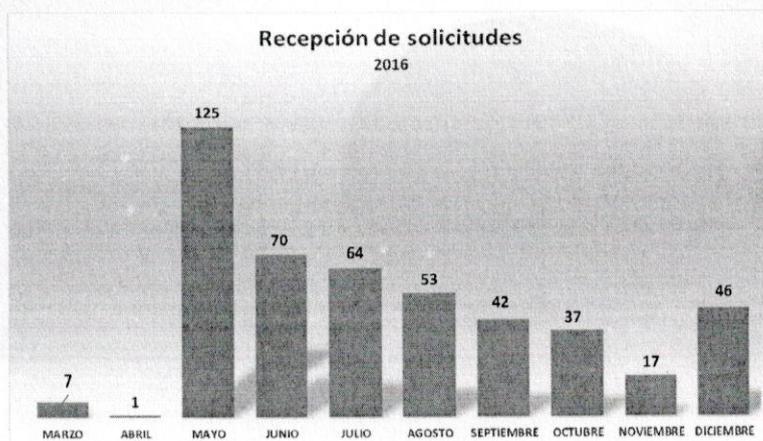


Informe de Gestión 2016

Distribución de auxilios a nivel nacional

CIUDAD	2012	2013	2014	2015	2016
ARMENIA	3	0	7	6	3
BARRANQUILLA	6	14	11	13	13
BOGOTA	56	144	312	352	269
BUCARAMANGA	10	26	32	11	11
CALI	6	24	29	38	16
CARTAGENA	9	3	8	9	5
CUCUTA	5	25	6	14	1
FLORENCIA	1	1	4	5	7
GIRARDOT	1	3	14	4	5
IBAGUE	13	63	117	59	48
LETICIA	0	1	0	1	0
MANIZALES	4	15	7	13	4
MEDELLIN	1	3	24	36	38
MONTERIA	1	0	5	5	4
NEIVA	0	0	2	2	2
PASTO	1	4	4	7	2
PEREIRA	10	7	10	9	8
POPAYAN	1	2	2	4	7
QUIBDO	0	0	4	6	3
RIOHACHA	1	1	1	4	3
SAN ANDRES	1	1	0	2	0
SANTA MARTA	4	7	8	8	4
SINCELEJO	0	0	0	1	0
TUNJA	0	1	1	1	2
VALLEDUPAR	6	8	12	14	4
VILLAVICENCIO	4	0	2	1	3
TOTAL	146	356	622	635	462

Los meses de mayor recepción de auxilios en el año 2016 fueron mayo, junio y julio, debido a que durante este periodo es cuando se reciben los recursos para otorgamiento, de acuerdo a lo aprobado en la Asamblea General Ordinaria de Delegados que se llevó a cabo en el mes de marzo.





Se puede observar que los auxilios de solidaridad que más demandan los asociados y sus familias durante los últimos años son el auxilio lentes, odontológico y funerario, que corresponden al 80% del total de auxilios.

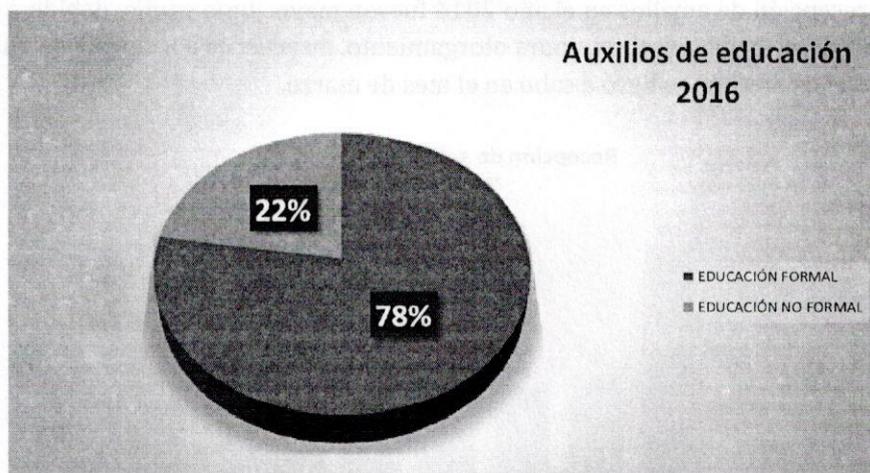
TIPO DE AUXILIO	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
APARATOS ORTOPEDICOS	0	3	5	1	4	13
CALAMIDAD DOMESTICA	3	4	2	8	1	17
ENFERMEDAD CATASTROFICA	3	2	14	16	20	55
FALLECIMIENTO	19	17	54	69	27	159
HOSPITALIZACION	13	37	34	36	29	120
NATALIDAD	0	0	0	0	5	3
LENTES	62	233	425	423	319	1462
ODONTOLOGICO	11	20	61	67	41	200
RECREACION	18	20	6	5	0	49
SOLIDARIDAD	16	7	9	0	0	32
VACUNAS	1	15	12	10	16	54
TOTALES	146	358	622	618	462	2164

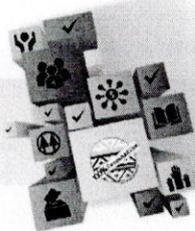
8.2. Auxilios de educación

Durante el año 2016 se recibieron 55 solicitudes correspondientes a auxilios de educación de tipo formal e informal, de los cuales 52 solicitudes fueron aprobadas y 3 solicitudes fueron negadas porque no cumplieron con lo establecido en la resolución 030 del 17 septiembre de 2014. Los auxilios de educación formal aprobados fueron en total 39 por valor de \$23.869.150,10 y por educación no formal un total de 13 por valor de \$6.903.948.

TOTAL AUXILIOS EDUCACION	
APROBADO	52
NEGADOS	3
TOTAL	55

El 78% de los auxilios fueron destinados para pagos de educación formal y un 22% para educación no formal.





Es importante resaltar que las ciudades con mayor solicitud de estos auxilios son las ciudades de Bogotá e Ibagué y los meses con mayor número de solicitudes son mayo, junio y julio, debido a que en el mes de marzo se asigna el presupuesto para el otorgamiento de auxilios de educación, el cual está proyectado a 12 meses.

CIUDAD	AUXILIOS APROBADOS
ARMENIA	1
BOGOTA	35
CARTAGENA	1
FLORENCIA	1
IBAGUE	6
LETICIA	1
MADRID	1
MEDELLIN	1
MONTERIA	1
PEREIRA	1
POPAYAN	2
VILLAVICENCIO	1
TOTAL GENERAL	52

8.3.1. Programa “Al Tablero y Sin Excusa”

Este programa está destinado exclusivamente al otorgamiento de subsidios educativos bajo la creación de cupos escolares en educación formal preescolar, básica media y superior para los asociados de la Cooperativa, empleados y su grupo familiar en primer grado de consanguinidad de los estratos uno (1), dos (2) y tres (3). La población estrato tres (3) podrá acceder al subsidio educativo solo hasta por el cincuenta por ciento (50%) del auxilio asignado a los estratos uno (1) y dos (2).

➤ Estado del programa:

Actualmente el programa Al Tablero y Sin Excusas se encuentra distribuido con un total de personas inscritas de 173, y con un porcentaje de participación para los niveles educativos de básica y media de 57% y de educación superior de 43%.

➤ Total beneficiarios:

El programa tiene a la fecha un total de 173 beneficiarios, distribuidos en los niveles educativos de básica y media (99), superior (74).



**Al tablero y sin excusa
Beneficiarios 2016**

BASICA Y MEDIA	99
1	5
2	41
3	53
SUPERIOR	74
1	2
2	17
3	55
TOTAL	173

➤ **Giros realizados en el 2016**

Durante el año 2016 se realizaron dos convocatorias que beneficiaron a 210 familias pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3, en cuanto a los giros, estos fueron:

NIVEL EDUCATIVO	No. Giros	Total Giro
BASICA Y MEDIA	109	\$ 72.429.514,00
SUPERIOR	177	\$ 94.206.543,00
TOTAL	286	\$ 166.636.057,00

El crecimiento del programa con respecto del año 2015 al año 2016 fue positivo demostrando así que día a día los asociados, empleados y su grupo familiar se interesan más por los programas que desarrolla la Cooperativa. Actualmente el programa cuenta con una reserva de \$645 millones que garantiza que los beneficiarios terminen su básica y media o sus estudios universitarios, con un subsidio que les ayuda con sus textos escolares.

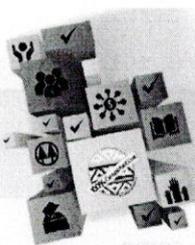
8.3.2. Beca de excelencia

Para Febor es importante contribuir con la educación de sus asociados, para ello desarrolló un programa que premia el rendimiento académico de los hijos de sus asociados, el cual se llama Beca de Excelencia y está dirigida a aquellos jóvenes que obtengan los mejores resultados de acuerdo con el criterio definido con el ICFES y que se ubiquen dentro del 20% de los mejores puntajes obtenidos en el país, en las pruebas semestrales que realiza dicho instituto. Por lo anterior, Febor realiza dos convocatorias al año para becar a dos jóvenes que hayan obtenido los mejores promedios, dando la oportunidad de capacitarse en las mejores universidades a nivel nacional.

Actualmente el programa tiene 8 estudiantes vigentes, con un total en giros de \$137 millones, invirtiendo en el bienestar de sus becarios.

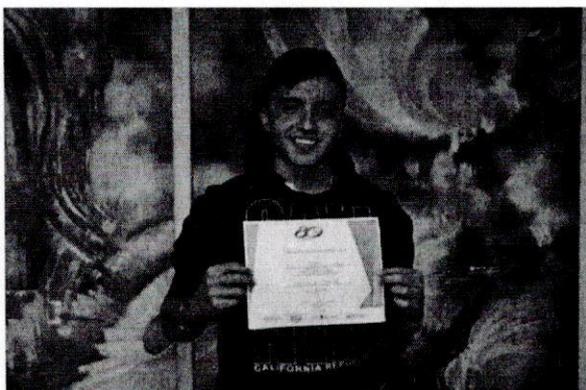
En el año 2016 los beneficiarios del programa fueron:

- **Cristian Lima Alfonso** de la ciudad de Bogotá, hijo del asociado Juan Manuel Lima, ganador de la Convocatoria 2016-1 con un puntaje en las pruebas Saber de 432.



- **María Paula Bernal Tinjacá** de la ciudad de Bogotá, hija del asociado Carlos Bernal de la Torre, ganadora de la Convocatoria 2016-2 con un puntaje en las pruebas Saber de 410.

Cristian Lima Alfonso



María Paula Bernal



8.4. Cumplimiento de normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor

Febr Entidad Cooperativa da cumplimiento a las leyes de forma oportuna en lo que refiere a la propiedad intelectual y de derechos de autor, estableciendo programas de sensibilización en todos los funcionarios y asociados para dar cumplimiento a las normas legales. Adicionalmente, dispone de la información que es requerida por parte de órganos de control.

Todas las compras y adquisiciones de bienes y servicios, incluyendo software, se efectúan cumpliendo los requisitos de ley establecidos, pagando los impuestos fijados y dentro de la normatividad vigente. En el caso de software, todos los programas instalados se utilizan de conformidad con sus respectivas licencias de uso, igualmente, los equipos de cómputo y telecomunicaciones son de procedencia legítima.

La Cooperativa ha venido avanzando en la implementación de sistemas de información mucho más robustos que han requerido de la adopción de normas en materia de seguridad informática para generar confianza en el desarrollo de nuestras operaciones, a la fecha la Cooperativa ha dado cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 a través de la cual se creó el RNBD – Registro Nacional de Bases de Datos, por lo tanto ya se encuentran registradas nuestras bases.

En cumplimiento del Decreto 1406 de 1999 en sus artículos 11 y 12, nos permitimos informar que la Entidad cumplió, durante el período 2016, sus obligaciones de autoliquidación y pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral. Que los datos incorporados en las declaraciones de autoliquidación son correctos y se han determinado correctamente las bases de cotización.

Febr Entidad Cooperativa mantiene pólizas que amparan los activos de la entidad contra todo riesgo y la cartera cuenta con un amparo por muerte e incapacidad, sujeto a los requisitos y condiciones generales de la póliza. Así mismo, los depósitos de ahorro están protegidos a través de Fogacoop, dentro de los parámetros establecidos por dicha entidad para el amparo de los mismos.



Así mismo informamos que son correctos los datos sobre los afiliados al sistema. Que la Cooperativa como aportante se encuentra a paz y salvo en el pago de aportes al cierre del ejercicio de acuerdo con los plazos fijados. No existen irregularidades contables en relación con aportes al sistema, especialmente las relativas a bases de cotización, aportes laborales y aportes patronales.

9. OTROS ASPECTOS PARA RESALTAR

Es importante resaltar otros aspectos transversales para el desarrollo y cumplimiento de los principios cooperativos, entre los cuales destacamos los siguientes:

9.1. Infraestructura tecnológica

Desarrollo de proyectos de tecnología en el año 2016, avance en implementación (WOG - Orfeo - PSE - Helisa, etc.)

WOG: Sistema ERP de la Cooperativa en el cual se integra todo los procesos operativos y contables.

ORFEO: Sistema de gestión documental

PSE: Sistema de Pagos Seguros en Línea disponible para los asociados

Helisa: Sistema de gestión de nómina de empleados

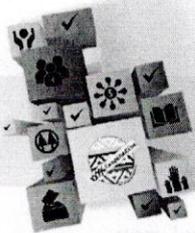
Durante el 2016 se implementó el botón PSE en la sucursal virtual, esto con el fin de facilitar el pago de productos de la Cooperativa en línea a través de la entidad financiera de confianza de cada asociado.

A través de Google se implementó la generación de los extractos trimestrales, esto con el fin de contribuir con el medio ambiente a través del ahorro del papel, además, la Cooperativa ahorra recursos operativos y económicos debido a que no se realiza envío físico a cada asociado. Ahora la tarea es más fácil, con tan solo el correo registrado en nuestra sucursal virtual y número de cédula, el extracto llegara automáticamente.

Para abordar mejor los procedimientos del negocio, el proveedor WOG realizó la entrega de la versión 2 con el fin de facilitar los ambientes administrativos de seguimiento de cartera, contabilidad, Niif y sucursal virtual, mejorando su rendimiento y estabilización.

Se reestructuró y consolidó el área de CALL CENTER con el propósito de centralizar las llamadas telefónicas y prestar un servicio personalizado y de mejor calidad a los asociados, allí los funcionarios guían a nuestros asociados y solucionan las dudas referentes a los diferentes productos de la Cooperativa.

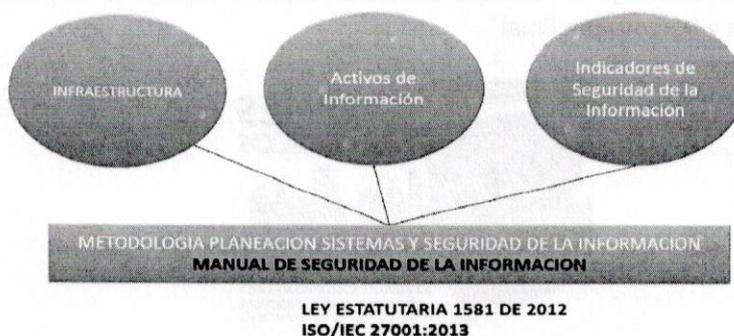
Así mismo se actualizó el correo electrónico personalizado: buzonpqrsf@febor.coop con el fin de que las sugerencias, peticiones, quejas, reclamos o felicitaciones sean atendidos de una manera oportuna y medible.



9.2. Estado actual del proceso de registro de bases de datos en RNBD

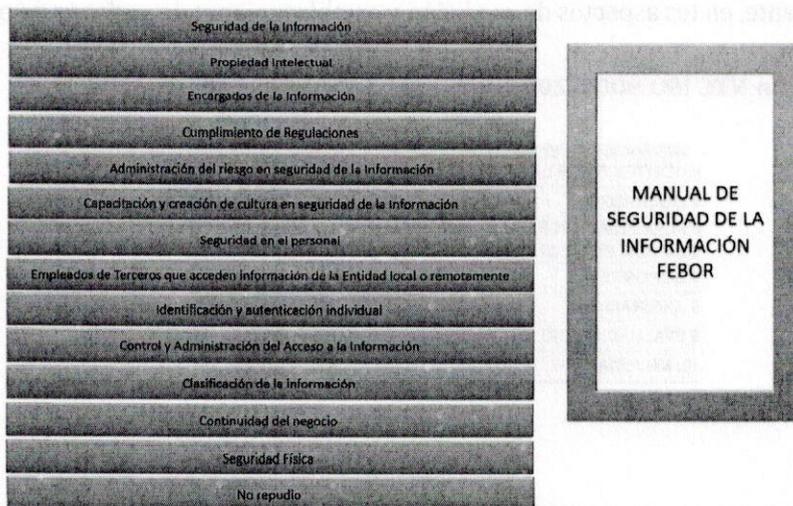
Desde el año 2015 se trabajó un manual de seguridad de la información, el cual contiene los lineamientos de políticas y directrices para manejar adecuadamente la información privilegiada de asociados, funcionarios y proveedores. Así mismo, se establecieron los mecanismos de seguridad para la adopción de estas políticas, somos conscientes de que el activo más importante de una organización es la información, dando tranquilidad con la confidencialidad, integridad y disponibilidad a los organismos de control, es el caso de la Superintendencia de Industria y Comercio, entidad que requiere de esta información para tener un mayor control.

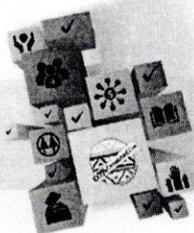
El manual contempla la siguiente estructura interna:



Esto se apoya en las leyes de tratamiento de información y en las normas de calidad para la misma. Se requiere de infraestructura, activos de información (Información sensible) y unos indicadores de seguridad que se dan en el interior de la Cooperativa, y en el comité de seguridad de la información donde nacen las iniciativas de seguridad.

Dando forma a la estructura de los 14 componentes o políticas generales de seguridad:





Esto da como resultado la confianza del Registro de nuestras bases de datos en un organismo de control, por ello se registraron:

- Base de datos asociados
- Base de datos funcionarios o colaboradores
- Base de datos proveedores

9.3. Responsabilidad Social Empresarial

Durante el año 2016 se llevó a cabo una campaña de disposición final de papel con la Fundación Planet para concientizar a los funcionarios de implementar buenas prácticas de responsabilidad social para lograr un mundo mejor, dando un buen manejo al reciclaje, utilizando cajones ecológicos en la entidad y emitiendo "Certificado de Destrucción y Disposición Final".



9.4. Sistema de gestión de calidad - SGC

Para el periodo 2016-2017, Febor Entidad Cooperativa ha propuesto implementar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma NTC ISO 9001-2015, teniendo en cuenta que las empresas deben adecuarse a este cambio de norma. De acuerdo a los numerales de la misma y en una evaluación interna se estableció que el cumplimiento a la fecha corresponde a un promedio del 79% respecto de toda la norma, es clave profundizar, principalmente, en los aspectos de medición y establecimiento de acciones de mejora.

➤ Diagnóstico Según NTC ISO 9001-2015.

4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	70%
5 LIDERAZGO	82%
6 PLANIFICACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	74%
7 SOPORTE	84%
8 .OPERACIÓN	84%
9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	79%
10. MEJORA	59%



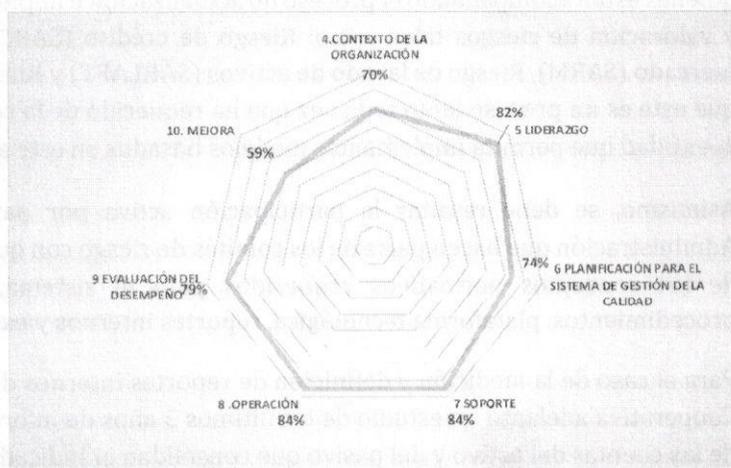
A continuación se describe el avance en cada uno de estos aspectos:

De acuerdo al diagnóstico generado, se identificó que la organización ha determinado su **contexto** por medio del plan de direccionamiento estratégico, las políticas y objetivos de calidad, y el alcance del mismo, se debe profundizar en las expectativas y en fortalecer el análisis de las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y que afectan la capacidad para lograr los resultados previstos en el sistema de gestión de calidad.

En el requisito de **liderazgo** se resaltó la comprensión y el cumplimiento de los requisitos legales del cliente, la identificación y tratamiento respectivo de los riesgos que pudieran afectar el servicio o los productos ofrecidos.

La **planificación** del sistema de gestión incluye la identificación de riesgos, se tienen establecidos los objetivos de calidad coherentes con la política y los requisitos aplicables, son medibles, están documentados y comunicados.

En el diagnóstico de **soporte** se pudo identificar que la entidad cuenta con los recursos necesarios tal como es el personal, la infraestructura, un ambiente tranquilo para operar y canales de comunicación establecidos.

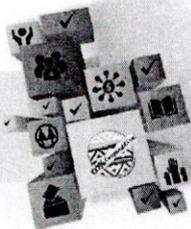


El personal de Febor cuenta con los conocimientos necesarios para la realización de sus actividades, la organización ofrece un programa de formación y capacitación.

En la evaluación de la **operación** se pudo identificar que la entidad tiene determinados los requisitos de los productos y servicios con sus respectivos criterios de aceptación, se tiene la información documentada necesaria para demostrar evidencia de que se lleva a cabo lo planeado y de la conformidad de los productos y servicios. La organización cuenta con la metodología requerida para asegurar que tiene la capacidad de cumplir con los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los asociados.

Para el requisito normativo de la **evaluación del desempeño**, la entidad tiene establecido los métodos de seguimiento, medición en la matriz de eficacia, sin embargo, se requiere que este sea más robusto y exigente en cuanto a su gestión y aplicación para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Se debe iniciar con el proceso de Auditoría Interna tal como lo exige la norma y como está establecido en el procedimiento correspondiente con el fin de aumentar el nivel de madurez del sistema de gestión de calidad.

En la evaluación de la **mejora**, aunque se efectuaron mecanismos para implementar mejoras y aumentar la satisfacción de los clientes, se debe documentar apropiadamente la identificación de no conformidades, las acciones correctivas y de mejora, y llevar a cabo la gestión establecida en el procedimiento correspondiente



9.5. Gestión de riesgos

Febor Entidad Cooperativa ha venido durante los últimos años trabajando en la consolidación de modelos y herramientas que permitan estructurar el modelo integral de gestión de riesgos, considerando los aspectos de carácter financiero como aspectos legales y operativos, determinando la importancia de esta gestión dentro del direccionamiento estratégico que marcará los siguientes años.

En el año 2016 Febor Entidad Cooperativa dio inicio a un proceso de consultoría con la firma Asoriesgo quienes están acompañando el proceso de actualización e implementación de nuevos modelos de gestión y valoración de riesgos tales como: Riesgo de crédito (SARC), Riesgo de liquidez (SARL), Riesgo de mercado (SARM), Riesgo de lavado de activos (SARLAFT) y Riesgo operativo (SARO), se debe manifestar que este es un proceso lento toda vez que ha requerido de la consolidación de información histórica de la entidad que permita implementar modelos basados en este análisis.

Asimismo, se debe resaltar la participación activa por parte de los integrantes del Consejo de Administración que hacen parte de los comités de riesgo con quienes se adelanta la revisión y aplicación de los conceptos normativos requeridos para el sistema, los cuales corresponden a políticas, procedimientos, plataforma tecnológica, reportes internos y externos, entre otros.

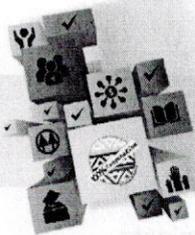
Para el caso de la medición y definición de reportes internos de riesgo de liquidez – IRL, Febor Entidad Cooperativa adelantó un estudio de los últimos 3 años de información relacionada con los movimientos de las cuentas del activo y del pasivo que consolidan el Indicador de Riesgo de Liquidez y de esta forma determinar la consistencia y confiabilidad de las estimaciones realizadas para que en adelante estos reportes se sigan aplicando.

Mensualmente se realiza el seguimiento y monitoreo a la brecha de liquidez con el fin de identificar y medir las variables que pueden impactar el resultado de la entidad, dando cumplimiento a los lineamientos normativos definidos por parte de la Supersolidaria.

En lo que corresponde al riesgo de crédito, se está diseñando un modelo de otorgamiento de crédito con el cual se desarrollarán pruebas de back testing que permitan establecer si el modelo aplicado actualmente puede o debe ser reforzado con algunas variables sociodemográficas, económicas y financieras.

Mes a mes se han presentado los correspondientes análisis de resultados de la cartera en donde se estudia el comportamiento del índice de morosidad, cartera por cosechas y gestión de cobro; en el mes de julio fue contratada la evaluación de toda la cartera vigente de acuerdo a los requerimientos normativos.

En riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, la Cooperativa da cumplimiento a los parámetros definidos en la actualidad por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria, estamos a la espera de una modificación relacionada con la ampliación del sistema actual de SIPLAFT a SARLAFT



el cual involucra aspectos más robustos. Se debe manifestar que a la fecha todo el personal de la entidad ha participado de los procesos de sensibilización y capacitación requeridos en esta materia.

10. INFORME JURÍDICO

Durante el año 2016 se obtuvo y evidenció un índice de morosidad con niveles aceptables, revisando las cifras del sector cooperativo consultadas a través del Fondo de garantías de entidades cooperativas – Fogacoop, se pudo ratificar que el resultado de Febor es positivo en comparación con otras entidades.

Este resultado se debe, en parte, a los refuerzos adoptados en el proceso de gestión de cobro en el que se aplican mecanismos de manera persuasiva y permanente con el fin de generar en los asociados una cultura de pago efectiva, y a las políticas de colocación adoptadas por la Cooperativa.

Febor cerró el 2016 con veinticinco (25) procesos ejecutivos adelantados en contra de los asociados: 13 de ellos son empleados activos del Banco de la República, 7 son pensionados por el Banco de la República, 1 es pensionado por Colpensiones, 3 son retirados del Banco de la República y 1 fallecido. Estos veinticinco (25) procesos representaban, al momento de la presentación de la demanda, \$800 millones aproximadamente.

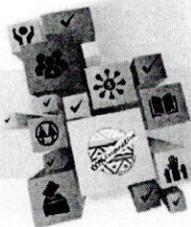
De estos procesos, seis (6) presentan baja probabilidad de éxito, ya sea por la actual situación económica del demandado o por situaciones ajenas a la Cooperativa que podrían impedir el normal desarrollo del proceso judicial, los demás cursan sus trámites y actuaciones correspondientes ante la Rama Judicial.

De igual manera, al 31 de diciembre de 2016, 12 asociados estaban en estado de cobro Pre jurídico. En relación a los procesos en contra se incluye el documento que relaciona esta información. **Ver anexo 1.**

11. EVOLUCIÓN PREVISIBLE

Febor Entidad Cooperativa es una entidad en marcha, con un futuro estable y posibilidad de un crecimiento constante en su actividad por los próximos 5 años, continuará en la búsqueda de la consolidación de sus objetivos y metas bajo los lineamientos de un direccionamiento estratégico, con lo cual generamos un compromiso tanto con los funcionarios como con los asociados, somos hoy en día una Cooperativa sólida, eficiente y referente para muchas entidades del sector solidario.

Debemos profundizar nuestra relación con los asociados, mejorando la oferta de servicios financieros y no financieros en este ítem tenemos una gran oportunidad de crecimiento ya que el portafolio es amplio con opciones para todos, queremos consolidarnos en las diferentes regiones haciendo presencia en el mayor número de ciudades.



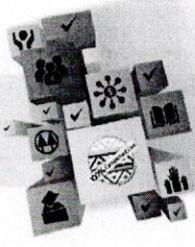
A la par del fortalecimiento de nuestra infraestructura tecnológica se encuentra el proceso de mejoramiento y permanente evolución, siempre en función del logro de los objetivos que los asociados desean de su Cooperativa, con un desempeño favorable desde los aspectos económicos, sociales, educativos y de gobierno cooperativo.

Desde el punto de vista social los lineamientos definidos en el plan educativo socio empresarial – PESEM serán fundamentales en la fidelización y compromiso de los asociados con la Cooperativa participando activamente en 4 líneas de acción que son la promoción, capacitación, asistencia técnica y formación, con lo cual se fortalece el tejido social, generando redes de valor y colaboración que fundamentan aún más nuestra esencia cooperativa y la aplicación de los principios cooperativos.

11. EVOLUCIÓN PREVISIBLE

Por tanto, la Cooperativa se mantendrá en un constante estado de evolución y desarrollo, con un fuerte compromiso y dedicación de un crecimiento constante en su actividad por los próximos 5 años, considerando en la búsqueda de la consecución de sus objetivos y metas bajo los lineamientos de un direccionamiento estratégico, con lo cual generará un crecimiento tanto con los asociados como con los asociados, siendo hoy en día una Cooperativa sólida, eficiente y rentable para todas las etapas del sector agrícola.

Debemos profundizar nuestra relación con los asociados, mejorando la oferta de servicios financieros y no financieros en este tipo de cuentas con gran oportunidad de crecimiento, ya que el porcentaje de lucro con acciones para estos asociados consideramos en las directrices vigentes, mientras se busca en el mayor número de ciudades.



12. ANEXOS

ANEXO 1. Procesos en contra de la Entidad

ANEXO 2. Gastos propaganda - publicidad

ANEXO 3. Egresos directivos 2016

WWW.FEBOR.COOP

@Febor_Coop



Febor Entidad Cooperativa





15. ANEXOS

ANEXO 1. Procesos en curso de la entidad

ANEXO 2. Costos propaganda - publicidad

ANEXO 3. Egresos directivos 2016

WWW.FEBOR.COOP



@Febor_Coop



Febor Entidad Cooperativa