

# Informe de Gestión 2021

Presentado por el Consejo de  
Administración y la Gerencia a la  
Asamblea General Ordinaria de  
Delegados.



VIGILADO



Supersolidaria



# TABLA DE CONTENIDO

<b>MENSAJE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>MENSAJE DE GERENCIA .....</b>	<b>3</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>5</b>
<b>ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL.....</b>	<b>7</b>
<b>ENTORNO MACROECONÓMICO 2021 .....</b>	<b>8</b>
<b>ENTORNO COOPERATIVO 2021 .....</b>	<b>12</b>
<b>CUMPLIMIENTO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2017 - 2021.....</b>	<b>16</b>
<b>PERSPECTIVA ASOCIADOS .....</b>	<b>18</b>
PRINCIPIO 1: ADHESIÓN LIBRE Y VOLUNTARIA.....	18
PRINCIPIO 2: PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA.....	29
PRINCIPIO 3: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS.....	32
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA.....</b>	<b>48</b>
PRINCIPIO 3: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS.....	48
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS.....</b>	<b>66</b>
PRINCIPIO 4: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA.....	66
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE.....</b>	<b>97</b>
PRINCIPIO 5: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN.....	97
PRINCIPIO 6: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS.....	117
PRINCIPIO 7: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD.....	118
<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS.....</b>	<b>129</b>
<b>HECHOS SOBREVINIENTES .....</b>	<b>130</b>
<b>EVOLUCIÓN PREVISIBLE.....</b>	<b>131</b>

## MENSAJE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



Un especial saludo y agradecimiento a todos los asociados, a mis compañeros del Consejo de Administración, a la Junta de Vigilancia, a la Comisión de Apelaciones, al Gerente y todos los colaboradores de Febor.

Ha sido un año de grandes retos, luchas, esfuerzos y dedicación para que nuestro trabajo se viera materializado. Estos resultados destacan la labor de un equipo unido y solidario.

En el 2021, se trabajó de forma constante en la construcción de un nuevo direccionamiento estratégico para el periodo 2022 - 2026 en aras de un potencial crecimiento para los asociados y sus familias.

El cambio normativo de la Superintendencia de la Economía Solidaria en el cual se da un especial enfoque a la prevención y medición del riesgo, nos permitió hacer algunos ajustes pero también darnos cuenta que en la Cooperativa el control, la seguridad y el conocimiento son pilares que permiten un manejo confiable y la obtención de resultados favorables.

Es necesario mencionar, que nuestro objetivo principal es enfocar todos los esfuerzos y centralizar los lineamientos para contribuir con el mejoramiento en la calidad de vida de nuestros asociados.

Para mí, ha sido un privilegio acompañarlos y quiero contarles, que este tiempo me deja grandes aprendizajes y un crecimiento invaluable. No me queda más que agradecerle a Dios y a quienes confiaron en mí para delegarme esta gran responsabilidad.

*María Elvira Molano Tamayo, Presidente Consejo de Administración.*

## MENSAJE DE GERENCIA

¡Me siento feliz! De que nos volvamos a reunir y poder compartir con ustedes los desafíos que seguimos teniendo como cooperativa, donde continuamos trabajando por nuestro principal objetivo, **¡convertirnos en el mejor aliado de soluciones financieras para nuestros asociados!**

Para ello, seguimos movilizando nuestros esfuerzos en ser una cooperativa más transaccional, dinámica y digital, capaz de brindar mejores herramientas para que los asociados accedan a nuestros productos y servicios, donde encuentren soluciones de menor costo y mayor calidad.

Soluciones que se rigen por nuestros principios y valores cooperativos, como la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Filosofía que nos ha caracterizado siempre y que ahora retoma protagonismo en esta nueva realidad de vida, donde nos estamos reactivando, estamos volviendo a nacer, estamos volviendo a edificar sueños y esta es una hermosa oportunidad para cambiar las cosas que estamos haciendo, no porque las estemos haciendo mal, sino porque las podemos hacer mejor.

La pandemia nos obligó a pausar la marcha y nos dimos cuenta de que hay unos valores que siempre han estado vigentes, pero que habíamos olvidado, estaban guardados, pero que empezamos a valorar nuevamente, como la vida, la amistad, la ayuda, valores que son mucho más importantes que los objetivos económicos, que a veces nos distraen de nuestro foco.

Por esta razón queremos orientar nuestros esfuerzos en seguir apoyando el desarrollo económico, social y cultural de nuestros asociados, sus familias y la comunidad, por ello es importante invitarlos a que sigan ejerciendo ese rol integral que vienen desempeñando como clientes, dueños y gestores de forma activa dentro de la cooperativa.

Un rol, que ha sido clave en estos últimos años donde venimos enfrentando cambios que se empezaron a originar desde diciembre del 2019, cuando los pensionados dejaron de recibir su mesada a través del Banco de la República y paso a Colpensiones. Luego en el 2020 con la llegada de la pandemia la cooperativa entró en un proceso de ejercer con mayor fuerza su solidaridad, dando alivios y

reestructuraciones a los asociados para aliviar sus flujos de caja. Después iniciamos un 2021, con una cantidad de alivios otorgados a los asociados pendientes del inicio de su recaudo; sin embargo, la pandemia y las nuevas realidades impactaron negativamente la capacidad de pago de los asociados desencadenando así; que se aumentara la morosidad de la cartera de crédito, principal elemento del ingreso de la cooperativa.

Sumado a esto; en el mes de junio el Banco de la República anuncio algunos cambios de fecha de pago de las mesadas y salarios que reciben los asociados, cambios a los cuales la cooperativa se ajustó, ampliando los plazos de pago, tratando de adaptarse al flujo de caja del asociado y con esto permitirle que permaneciera al día.

Debido a esta situación y otras circunstancias adicionales como el cobro de retroactivos de auxilios de alimentación y transporte, la cuota del crédito otorgado por el cambio de fecha y la limitación al 50% del salario como máximo descuento, influyeron en que la capacidad de pago del asociado disminuyera, generando un incremento en la morosidad de la cartera de la cooperativa, por eso hacemos un llamado a los asociados para que continúen con un buen comportamiento en el pago de sus obligaciones y de esta forma Febor mantenga su fortaleza y pueda seguir prestando sus servicios con una intermediación financiera estrecha, generando un retorno cooperativo y social a través de tasas de interés competitivas y beneficios económicos que buscan ser base de crecimiento colectivo para nuestros asociados y sus familias.

Sea esta la oportunidad para decirles que hemos enfrentado cambios y que los seguiremos enfrentando, hemos sobrevivido a la pandemia, ahora más que nunca debemos seguir trabajando con pasión, honestidad, respeto y compromiso, hoy Febor les quiere decir: **Contamos contigo, cuenta con nosotros!!!** En esta ardua tarea, que exige lo mejor de nosotros como profesionales y personas.

*Juan Pablo Vélez Góez, Gerente.*

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Buscando trazar una nueva guía que permita materializar las metas para el período 2022 – 2026, se realizó la actualización del plan estratégico. Esta actividad requirió sesiones de trabajo permanentes y contó con la participación de los integrantes del Consejo de Administración, la Gerencia y líderes de procesos de la Cooperativa, con el propósito de centralizar objetivos y lineamientos para poner en marcha los proyectos que se desarrollarán en los años venideros en función del bienestar y contribución para el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y la mejora continua de la entidad, basados siempre en el cumplimiento de los principios cooperativos.

## QUIÉNES SOMOS

Febor es la Cooperativa de los empleados y pensionados del Banco de la República. A lo largo del tiempo ha brindado bienestar a sus asociados y familias a través del ahorro, el crédito y la intermediación de bienes y servicios.





## SUPERVISIÓN Y ASEGURAMIENTO

Febor Entidad Cooperativa trabaja bajo la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria, por lo que ha demostrado a sus asociados honestidad, respeto y compromiso. Su manejo administrativo y económico la ubican en un lugar privilegiado del sector cooperativo.

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

# ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

María Elvira Molano Tamayo (Presidente)  
Luis Miguel Cataño Cataño (Vicepresidente)  
Ever Antonio Díaz Salcedo  
Fredy Nelson Marín Prieto  
Francisco José Peláez Arbeláez  
Luis Eduardo Bocanegra Acosta  
César Augusto Cárdenas Ávila



## JUNTA DE VIGILANCIA

Juan Carlos Bermeo Soto (Presidente)  
Epaminondas Huérfano Silva (Vicepresidente)  
Wilfredo Perna Contreras (Secretario)



## REVISORÍA FISCAL

Firma de Revisoría Fiscal: Fundación de Servicios Cooperativos de Auditoría y Revisoría fiscal – **FUNSERVICOOP**.  
Revisor fiscal principal: Luis Javier Rodríguez Rodríguez  
Revisor fiscal suplente: Yaneth Galindo Ortiz.

## ENTORNO MACROECONÓMICO 2021

El panorama económico a nivel mundial durante el año 2021 siguió enmarcado por la lucha permanente de los países para enfrentar la pandemia a causa del virus SARS COVID-19, que para este año llegó con nuevas variantes, que requirieron otras medidas de bioseguridad, diferentes esquemas y políticas para la atención del virus en función de impulsar la reactivación económica en todos los países y subsanar los efectos negativos de la contracción que se vivió durante el 2020.

Para el caso de Colombia, este proceso de reactivación trajo consigo el comienzo del Plan Nacional de Vacunación alcanzando a finales del 2021 un 56,23% de población completamente vacunada, es decir, que al 31 de diciembre aproximadamente 28,3 millones contaban con las dos primeras dosis de la vacuna o una para los casos en los cuales se aplicó la vacuna Janssen, entendiéndose que se tenía como meta alcanzar un 70,00% de la población completamente vacunada, toda vez que el Gobierno Nacional ha gestionado de forma permanente la disposición de vacunas a fin de alcanzar la inmunidad de rebaño y que a la vez se busca garantizar a la población una dosis de refuerzo que bajo recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud – OMS es necesaria (DANE, 2021).

Ahora bien, se debe recordar que el 2021 en Colombia estuvo enmarcado por una crisis social que trajo consigo un paro prolongado y acentuado en muchas ciudades, bloqueo de las vías que impedían el abastecimiento de muchas familias y por ende un aumento en el precio de los alimentos, con un incremento significativo en los contagios alcanzando así la tercera ola de la pandemia en el país, que empezó a ceder y disminuir finalizando el mes de julio y comienzos de agosto, para de esta forma lograr en el último trimestre del año una reducción de las medidas de aislamiento a fin de reactivar sectores de la economía colombiana muy afectados tales como entretenimiento y comercio, entre otros.

Pese a estas situaciones, el primer semestre del 2021 empezó a mostrar signos de recuperación con una tasa de crecimiento anual del 8,80% del PIB en comparación con el mismo período del año anterior, lo que generó un optimismo en diferentes sectores de la economía con lo cual se podía vislumbrar un buen ritmo para superar las diferentes situaciones, esto asociado a una recuperación frente a los indicadores de desempleo, la inversión nacional y extranjera, como también seguir en la senda de la dinamización de la economía a través de nuevos esquemas de producción y transformación.

Vale la pena mencionar, las dinámicas propuestas por el gobierno nacional como la promoción del día sin IVA durante los meses de octubre, noviembre y diciembre que busca promover la dinamización de las ventas, un ahorro en las compras efectuadas en estos días, de la mano de otras iniciativas del Gobierno Nacional

enmarcadas en el emprendimiento, la transformación digital, los programas de vivienda, y las políticas de acompañamiento a población con mayor afectación.

Las decisiones vinculadas con la política monetaria se empezaron a ajustar durante el último trimestre del 2021 como reacción frente al aumento de la inflación, buscando a la vez una normalización gradual de las tasas de interés, entendiendo que el costo de vida terminó el año muy por encima del rango estimado por parte del Banco de la República cerrando en el 5,62%, es así, como desde octubre del año pasado la Junta Directiva decidió empezar a ajustar al alza la tasa de interés cerrando en el 3% a diciembre del 2021, política que para el año 2022 evidencia que seguirá con una tendencia al alza y que a la vez implica un incremento de las tasas de interés de los créditos de consumo principalmente, hasta tanto se logre una normalización vinculada a la estabilización de la economía una vez superadas todas las contingencias que la pandemia trajo para el mundo.

De acuerdo con el informe de política monetaria presentado por parte del Banco de la República, algunos de los factores que influyeron en el incremento de la inflación fueron, la inflación en diciembre del 2021 superior a la estimada, indexación de varios grupos del índice de precios al consumidor (IPC) a una mayor inflación, alto incremento del salario mínimo legal (SML), persistencia mayor de algunos choques alcistas de oferta interna y externa, y presiones provenientes de la tasa de cambio más acentuadas (Banrep, 2022).

En cuanto a las perspectivas macroeconómicas para el 2022 se debe entender, que la pandemia profundizó la necesidad de abordar con mayor precisión fenómenos de desigualdad social, informalidad laboral y revaluación de los esquemas para la recuperación de los procesos de formación y estabilización de la educación tras dos años de educación virtual para la cual no estábamos preparados y que al día de hoy requieren de una revisión urgente a fin de recuperar el tiempo perdido, lo cual requiere de políticas públicas sólidas que plantean efectivamente reformas, y preparar al país para un cambio de gobierno que empezará a vislumbrar con los resultados de la primera vuelta presidencial en mayo del 2022.

De esta forma, por parte de Asobancaria se plantea una inflación disparada para el año 2022 con un rango superior al 4,50%, considerándose una cifra que seguirá por encima del límite o meta del Emisor, frente a esto se destaca la continuidad de políticas en función de la recuperación del empleo, continuidad del plan de vacunación, y medidas de control en el incremento de los precios de los alimentos principalmente, toda vez que esto proyectaría un panorama negativo de no lograr contener dichos incrementos. Se debe tener en cuenta otros riesgos tales como, presiones inflacionarias globales, un crecimiento económico global menor al esperado, y un riesgo político asociado a cambios de gobiernos.

Para el caso del PIB el Banco de la República plantea un crecimiento del 4,30%, asociado a un comportamiento moderado en el crecimiento del consumo público

acorde con lo estipulado en el Marco Fiscal de Mediano Plazo, que bajo la premisa de la consolidación de la Triada de Soluciones en los frentes social, económico y fiscal, busca asegurar la sostenibilidad de las finanzas públicas a mediano plazo, con la necesidad de realizar un ajuste fiscal que establece la generación de ingresos permanentes adicionales y menores gastos, y por supuesto una reactivación económica impulsando principalmente la generación de empleo, desarrollo y crecimiento de los diferentes sectores de la economía colombiana y un claro compromiso de todas las partes para superar esta crisis mundial (Minhacienda, 2021).

Vale la pena presentar el resultado de la Encuesta de Opinión Financiera realizada por Fedesarrollo y la Bolsa de Valores de Colombia con el fin de conocer las expectativas macroeconómicas para el 2022, teniendo en el radar los principales indicadores que determinan el comportamiento de la economía para este año y que repercuten en la dinámica del país.

**Cuadro 2. Resumen de las Expectativas Macroeconómicas**

Variable	Observado	Expectativa (Mediana de respuestas)		
	Dic-21	Ene-22	Abril-22	Dic-22
Inflación (Variación anual, %)	5,62	6,17		4,60
Tasa de Cambio	\$ 4.023,7	\$ 3.985	\$ 4.028	\$ 3.850
Tasa de intervención (%)	3,0	3,75	4,50	5,50
	III trimestre 2021	IV trimestre 2021	I trimestre 2022	2022
Crecimiento (%)	13,2	9,1	5,0	4,5

Fuente: Encuesta de Opinión Financiera-BVC

Por último, es importante destacar las expectativas planteadas por parte del Banco Mundial entendiendo que el impacto que la pandemia ha generado en todos los países, enmarca la generación de políticas y propuestas para la recuperación de la economía mundial que reconozcan la importancia en el fortalecimiento de la cooperación internacional como mecanismo para la recuperación de economías emergentes y en desarrollo a un nivel aunque por debajo de las economías avanzadas pero no tan rezagado, buscando minimizar las brechas de desarrollo que han sido predominantes.

El Banco Mundial plantea que el crecimiento mundial se desacelerará considerablemente llegando a un 4,10% en el 2021 y posiblemente en un 5,50% en el 2021, esto a medida que el repunte inicial del consumo y la inversión se desvanece y las medidas de apoyo macroeconómico se retiran. Gran parte de la desaceleración mundial en el horizonte previsto corresponde a las principales economías, lo que también afectará la demanda en los mercados emergentes y las economías en desarrollo (MEED).

En la siguiente gráfica es posible identificar las proyecciones de crecimiento separando las economías avanzadas y las economías de mercados emergentes y en desarrollo, donde se ubica Colombia, se plantea de igual forma que la inflación debería disminuir poco a poco a medida que se disipen los desequilibrios entre la oferta y la demanda en el 2022 y que responda a la política monetaria de las grandes economías.



Fuente: FMI, 2022

## ENTORNO COOPERATIVO 2021

A partir de la información publicada por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria al corte de noviembre del 2021 y la Confederación de Cooperativas, existe en Colombia un movimiento cooperativo conformado por más de 3.500 organizaciones solidarias que vinculan de manera directa a 6,3 millones de colombianos que junto con sus familias representan el 37,00% de la población. (Confecoop, 2022).

Se debe destacar como en los últimos años se ha venido consolidando el Sistema de Integración Cooperativa que cuenta con la participación del Banco Cooperativo Coopcentral propiedad de cerca de 700 Cooperativas y fondos de empleados, que ha desplegado una red financiera Cooperativa de servicios buscando dar cobertura y atención manteniendo los principios cooperativos.

Se tiene dos compañías aseguradoras con naturaleza Cooperativa que también se suman en la generación de soluciones para el sector y se mantienen 5 Cooperativas financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, esto hace que el modelo de economía solidaria siga marcando un papel importante en el país como entidades facilitadoras y promotoras del desarrollo sostenible bajo un modelo con impacto económico, social y ambiental, alineados con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la Organización de las Naciones Unidas - ONU.

Durante el 2021 el sector solidario continuo en línea con las políticas del Gobierno Nacional, trabajando en la generación de soluciones para sus asociados atendiendo los programas de alivios y subsidios que desde el 2020 se han desarrollado a fin de atender la emergencia económica y social que la pandemia trajo, atenuando estos programas en el 2021 generando mecanismos de reactivación económica que van de la mano del cumplimiento de los principios cooperativos resaltando como durante estos dos años pese a las adversidades, el sector solidario se mantuvo con resultados positivos, con un crecimiento de los depósitos y un mejor nivel de calidad de la cartera frente a la banca, claro está que sin desconocer que se ha presentado un deterioro. (Confecoop, 2021).

Para un mayor conocimiento de las cifras más relevantes la Superintendencia de la Economía Solidaria en el 2021 publica los principales indicadores financieros y de riesgo para 176 Cooperativas de ahorro y crédito, las cuales han sido categorizadas en 7 segmentos que le permiten al ente de control generar mecanismos de supervisión mucho más focalizados, de acuerdo con estos segmentos identificados, bajo este esquema de segmentación se tiene el segmento Top 4 en el cual se encuentran 4 Cooperativas con activos superiores a \$600.000 millones, seguido del segmento Megas con 8 Cooperativas con activos superiores a \$300.000 millones y \$600.000 millones, posteriormente se encuentra el segmento Grandes con un total

de 19 Cooperativas con activos superiores a \$150.000 millones, se debe indicar que Febor Entidad Cooperativa hace parte de este segmento, posterior a este se encuentra el segmento Medianas con un total de 25 Cooperativas, segmento Pequeñas con 22 Cooperativas, segmento Micro 1 con 54 Cooperativas y segmento Micro 2 con un total de 44 Cooperativas, completando así las 176 Cooperativas.

A continuación, se puede observar el consolidado por cada segmento en lo que refiere a las cuentas de activo, pasivo, patrimonio y excedentes generados por las Cooperativas durante el 2021 con cifras actualizadas a noviembre del mismo año.

### Principales Cifras Estados Financieros Cooperativas con sección de Ahorro y Crédito

Estados Financieros - Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmentos				
(Millones de \$)	Activo	Pasivo	Patrimonio	Excedentes
<b>Top 4</b>	\$ 4.193.216,02	\$2.792.311,18	\$1.400.904,83	\$92.447,18
<b>Grandes</b>	\$ 4.301.584,02	\$3.048.321,98	\$1.253.262,04	\$68.144,20
<b>Medianas</b>	\$ 2.882.263,41	\$1.918.313,55	\$963.949,86	\$48.461,28
<b>Megas</b>	\$ 3.521.820,95	\$2.373.076,30	\$1.148.744,65	\$53.679,78
<b>Micro 1</b>	\$ 1.659.573,81	\$987.146,96	\$672.426,86	\$28.413,41
<b>Micro 2</b>	\$ 424.823,26	\$203.955,72	\$220.867,54	\$6.179,18
<b>Pequeñas</b>	\$ 1.268.643,25	\$725.558,41	\$543.084,84	\$25.297,55
<b>TOTAL</b>	<b>\$18.251.924,72</b>	<b>\$12.048.684,10</b>	<b>\$6.203.240,62</b>	<b>\$322.622,58</b>

Fuente: Supersolidaria, 2021

### Principales Indicadores Financieros Cooperativas de Ahorro y Crédito

A partir del año 2021 la Superintendencia de la Economía Solidaria bajo el modelo de supervisión basada en riesgos, publica mensualmente los principales indicadores financieros con base al análisis de riesgos de crédito, liquidez, operativo principalmente, buscando de esta forma advertir los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las organizaciones vigiladas siendo esto un mecanismo para la generación de alertas tempranas que permiten una mejor toma de decisiones, vale la pena indicar en este punto, que de acuerdo con la actualización de la Circular Básica Contable y Financiera y la Circular Básica Jurídica, las Cooperativas vienen adelantando la puesta en marcha del Sistema Integral de Administración de Riesgos - SIAR, y que a lo largo del presente informe podrán evidenciar como Febor Entidad Cooperativa ha incorporado estos elementos como componentes fundamentales de su direccionamiento estratégico.

A partir de la información publicada, se hace principal énfasis en los indicadores de riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo operativo y la metodología de evaluación de riesgo CAMEL que incorpora indicadores de capital, activo, administración, rentabilidad y liquidez, de los cuales a continuación se presentan

los más relevantes incluidos en el reporte de la Supersolidaria para los 7 segmentos de Cooperativas.

Los indicadores de cartera incorporan el indicador de cartera vencida y el indicador de cubrimiento con valores superiores al 70,00% para todos los segmentos evidenciando de esta forma el nivel de protección dispuesto por las entidades sobre la cartera de créditos ante la posible materialización de pérdidas por incumplimiento de pagos, situación que dada la dinámica de la pandemia es uno de los rubros que ha tenido una afectación para gran parte de las entidades vigiladas.

## Indicadores de Cartera

Indicadores Financieros - Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmentos				
Segmento	Cartera Bruta	Cartera en Riesgo	Indicador de Cartera por Riesgo %	Indicador de Cubrimiento Cartera %
<b>Top 4</b>	\$ 3.468.015,84	\$253.477,00	7,30%	130,60%
Grandes	\$ 3.357.976,56	\$208.161,39	6,20%	78,50%
Medianas	\$ 2.296.500,98	\$149.151,45	6,50%	86,30%
Megas	\$ 2.959.632,45	\$165.245,10	5,60%	102,20%
Micro 1	\$ 1.206.193,27	\$70.961,70	5,90%	89,30%
Micro 2	\$ 293.113,01	\$23.263,38	7,90%	72,20%
Pequeñas	\$ 1.009.753,00	\$56.062,46	5,60%	98,80%
<b>TOTAL</b>	<b>\$14.591.185,11</b>	<b>\$926.322,48</b>		

Fuente: Supersolidaria, 2021

Igualmente, se incluyen los indicadores sobre el porcentaje del fondo de liquidez de las Cooperativas que en todos los segmentos evidencia encontrarse por encima del 10,00% tal como lo establece la normatividad, y con una relación de solvencia superior al 20,00% alcanzando niveles superiores del mínimo requerido normativamente que debe corresponder al 9,00%. En los indicadores de rentabilidad del activo o ROA el resultado para todos los segmentos se encuentra por encima del 1,50% y la rentabilidad del patrimonio o ROE alcanza niveles superiores al 3,00% evidenciando un resultado positivo para la mayoría de las entidades, es decir, que la confianza por parte de los asociados en sus Cooperativas sigue mostrando efectos de crecimiento y sostenimiento pese a la afectación que ha generado la pandemia.

## Indicadores de Capital y Rentabilidad

Indicadores Financieros - Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmentos				
Segmento	Fondo de Liquidez	Relación de Solvencia	ROA %	ROE %
<b>Top 4</b>	13,40%	23,80%	2,60%	7,70%
Grandes	10,60%	23,50%	1,80%	6,30%
Medianas	11,10%	23,60%	1,90%	5,80%
Megas	10,50%	24,30%	1,80%	5,40%
Micro 1	12,00%	31,00%	2,00%	4,90%
Micro 2	12,50%	39,40%	1,60%	3,10%
Pequeñas	11,80%	26,30%	2,30%	5,40%

Fuente: Supersolidaria, 2021

El sector cooperativo en el 2022 tiene desafíos y oportunidades en línea con la Política Pública para el Desarrollo de la Economía Solidaria que se encuentra en el documento CONPES 4051 aprobado en septiembre del 2021, el cual se enmarca en tres ejes estratégicos que son: 1) Fomento de las Organizaciones de Economía Solidaria por medio de la promoción, creación, fortalecimiento, desarrollo, integración y protección del sector, 2) La educación solidaria a través de estrategias para el conocimiento y crecimiento del modelo de economía solidaria y 3) La supervisión para la inspección, vigilancia y control de las empresas del sector (CONPES 4051, 2021), de esta forma, el modelo de economía solidaria seguirá consolidándose como un modelo necesario y comprometido con las necesidades de la población colombiana aportando desde cada una de las entidades que conforman el sistema cooperativo y generando soluciones que fomenten la cultura de cooperación y solidaridad. (CONFECOOP, 2021).

Por último, es importante considerar que los componentes estratégicos a trabajar por parte de las Cooperativas deben enmarcarse en procesos de transformación digital, acceso a nuevas tecnologías que aporten en la diversificación de productos y servicios, atender segmentos de la población que han estado rezagados y que hoy en día vislumbran oportunidades, actuación bajo un marco de sostenibilidad generando alianzas con diferentes actores de la economía nacional e internacional, es así, como seguiremos avanzando para la consolidación del sector de la economía solidaria orgullosos de los logros alcanzados hasta el momento.

## CUMPLIMIENTO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2017 - 2021

El direccionamiento estratégico de Febor Entidad Cooperativa se estructuró en el 2016 como una guía para el período comprendido entre el 2017 al 2021 con el fin de generar un plan de ruta sobre la materialización de las metas trazadas por sus dirigentes, directivos y colaboradores.

Bajo este enfoque se establecieron: misión, visión, mega y objetivos estratégicos, enmarcados en cuatro perspectivas de acción: los asociados como eje central de la entidad, la estructura financiera enlazada con los procesos que determinan la mejora continua, y la perspectiva de aprendizaje que establece las necesidades de formación y promoción del modelo cooperativo. En el desarrollo del presente informe, se podrá evidenciar las acciones tomadas en el último período para el cumplimiento del direccionamiento estratégico 2017-2021, presentando así las cifras alcanzadas en estos cinco años con énfasis sobre el año 2021.

De igual forma, a manera de síntesis a continuación se presentan, los resultados y puntos más relevantes de este, alcanzando en la mayor parte de los objetivos estratégicos definidos un cumplimiento superior al 80,00% lo que denota la ejecución de un proceso de planeación efectivo y que alineó a todas las partes para su consecución y materialización.

### 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.

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.

### VISIÓN

### MEGA

En el 2021 Febor Entidad Cooperativa seguirá su proceso de crecimiento de manera eficiente y sostenible, logrando que nuestros asociados realicen a través de la Cooperativa más del 50% de sus transacciones financieras .

## PERSPECTIVA ASOCIADOS

**DESARROLLAR UN PROCESO DE CONOCIMIENTO DE LA BASE SOCIAL Y PORTAFOLIO DE SERVICIOS.**

<p><b>74%</b> CONOCER A PROFUNDIDAD LOS ASOCIADOS Y SUS NECESIDADES.</p>	<p><b>100%</b> DESARROLLAR OFERTAS DE SERVICIO SEGMENTADAS DE ACUERDO CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS ASOCIADOS.</p>
--	---

**IDENTIFICACIÓN DE NUEVAS NECESIDADES PARA PROYECTAR NUEVO PORTAFOLIO DE SERVICIOS.**

<p><b>100%</b> DESARROLLAR UNA CULTURA DE SERVICIO OPORTUNO Y ÁGIL.</p>	<p><b>73%</b> DESARROLLAR ESTRATEGIAS COMERCIALES Y DE MERCADEO SOCIAL.</p>
---	---

## PERSPECTIVA FINANCIERA

**GENERAR SOLUCIONES FINANCIERAS CON VALOR AGREGADO PARA LOS ASOCIADOS.**

**91%** FORTALECER LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN Y CAPTACIÓN

BUSCAR LA AUTOSUFICIENCIA Y AUTOSOSTENIBILIDAD **100%**

**100%** REALIZAR SEGUIMIENTO PERMANENTE A LOS INDICADORES FINANCIEROS.

## PERSPECTIVA PROCESOS

**FOMENTAR Y CONTRIBUIR AL DESARROLLO Y EFICIENCIA DEL MARCO DE CUMPLIMIENTO INTERNO Y EXTERNO.**

<p><b>96%</b> FORMALIZAR Y APLICAR EL SGC Y SG-SST</p>	<p><b>81%</b> DESARROLLAR EL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</p>	<p><b>100%</b> GESTIONAR Y CONTROLAR EL DESARROLLO DE PROYECTOS.</p>
--	--	--

**CONSOLIDAR LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA CONTAR CON UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRAL QUE GARANTICE EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES DE LA COOPERATIVA CON EFICIENCIA Y SEGURIDAD.**

<p><b>100%</b> MANTENER ESTABLE EL SOFTWARE CORPORATIVO</p>	<p><b>85%</b> DESARROLLAR PROYECTO DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO (BI)</p>	<p><b>85%</b> DESARROLLAR PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO</p>
---	--	--

## PERSPECTIVA APRENDIZAJE

**PROMOVER EL MODELO COOPERATIVO.**

IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS Y ASOCIADOS **100%**

**100%** DESARROLLAR ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN CON LOS ASOCIADOS QUE GENEREN BIENESTAR Y ACERCAMIENTO EN DOBLE VÍA (ASOCIADO - FEBOR)

**FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.**

**100%** PROMOVER EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO DE FEBOR PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO AL ASOCIADO

DESARROLLAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA AL SERVICIO Y CUMPLIMIENTO DEL MODELO COOPERATIVO **100%**

**100%** SENSIBILIZAR EN LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LA COOPERATIVA Y GENERACIÓN DE VALOR A EMPLEADOS Y ASOCIADOS

## PERSPECTIVA ASOCIADOS

La perspectiva de asociados se ha enfocado en el logro de estrategias de retención y permanencia de la base social, haciendo énfasis en la profundización del conocimiento de la base social, ampliación del portafolio de soluciones de ahorro y crédito, y una continua transformación de los procesos de acompañamiento del asociado con nuevos servicios, fortalecimiento de canales de atención adaptados a las pautas de atención no presencial, y estrategias comerciales enfocadas en generar valor para los asociados.

Bajo estas acciones y con las estrategias aplicadas se alcanzaron los siguientes resultados:

- Mantenimiento de la base social con 4.604 asociados entre empleados, pensionados y ex empleados del Banco de la República.
- Los asociados diversifican cada vez más su portafolio de soluciones de ahorro, crédito y servicios no financieros a través de la Cooperativa alcanzando un resultado de productos promedio por asociado de 6,16 que a la vez se relaciona con el aumento en el nivel de transaccionalidad del asociado a través de los diferentes canales que la Cooperativa dispone.
- Un 68,01% de la base social cuenta con una o más soluciones de crédito destacando así la participación de los asociados con la oferta de productos y servicios que año tras año se diversifica.
- Durante el año 2021 se alcanzó un total de 205 ingresos de asociados ligado al retorno de la presencialidad que permitió el desarrollo de actividades de vinculación y acercamiento con asociados.

## PRINCIPIO 1: ADHESIÓN LIBRE Y VOLUNTARIA.

*Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, para quienes estén dispuestos a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la asociación sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. (ACI,2021)*

### BASE SOCIAL

El año 2021 cierra con 4.604 asociados que son empleados, pensionados y ex empleados del Banco de la República y que participan activamente de los beneficios económicos y sociales que brinda la Cooperativa.

La base social presentó una disminución con relación a la cifra de diciembre del 2020 pasando de 4.646 asociados a cerrar en diciembre del 2021 con 4.604 asociados con una disminución del -0,97%. Se debe resaltar que la Cooperativa

logró estabilizar y contener los retiros que entre el 2019 y el 2020 fueron del -3,09%, esto como consecuencia principal del cambio de pagador para asociados pensionados en el 2019 y para el 2020 la emergencia sanitaria derivada de la pandemia COVID-19 que por supuesto impacto a la Cooperativa.

A continuación, se puede observar la evolución de la base social en los últimos cinco años, evidenciando efectivamente el impacto en los últimos dos años como consecuencia de eventos externos que afectaron a la entidad, más adelante se detalla el comportamiento de ingresos y retiros.

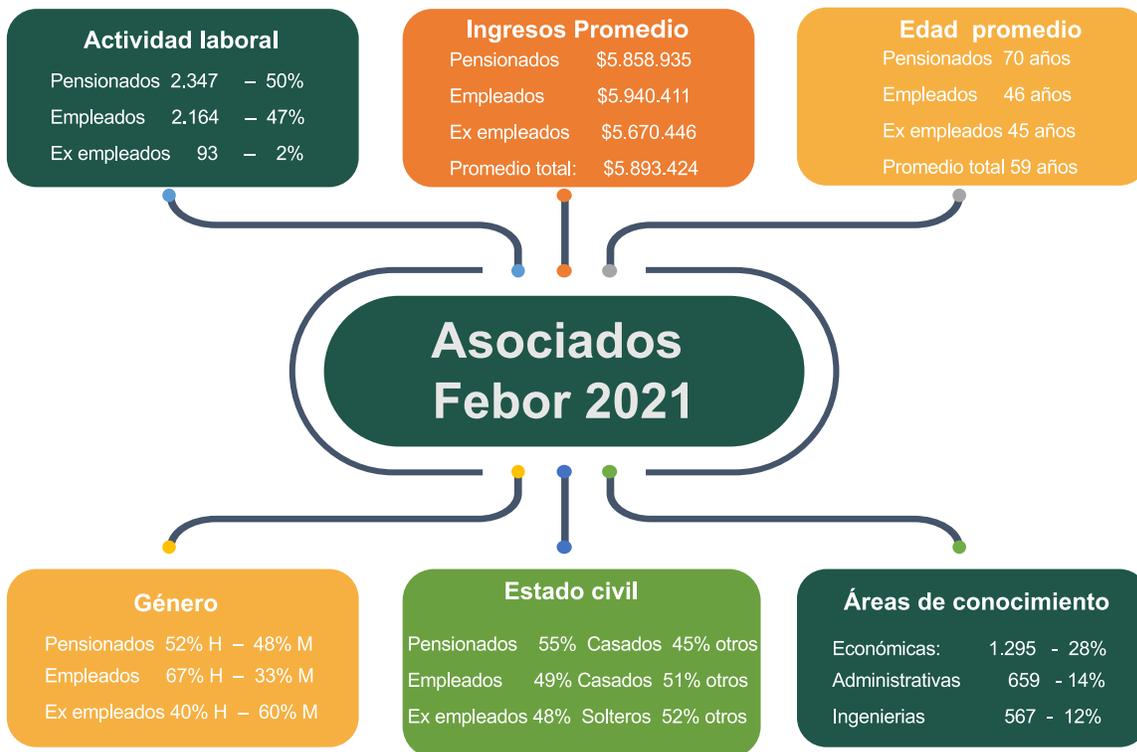
**Base social - Evolución 2017 -2021**



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

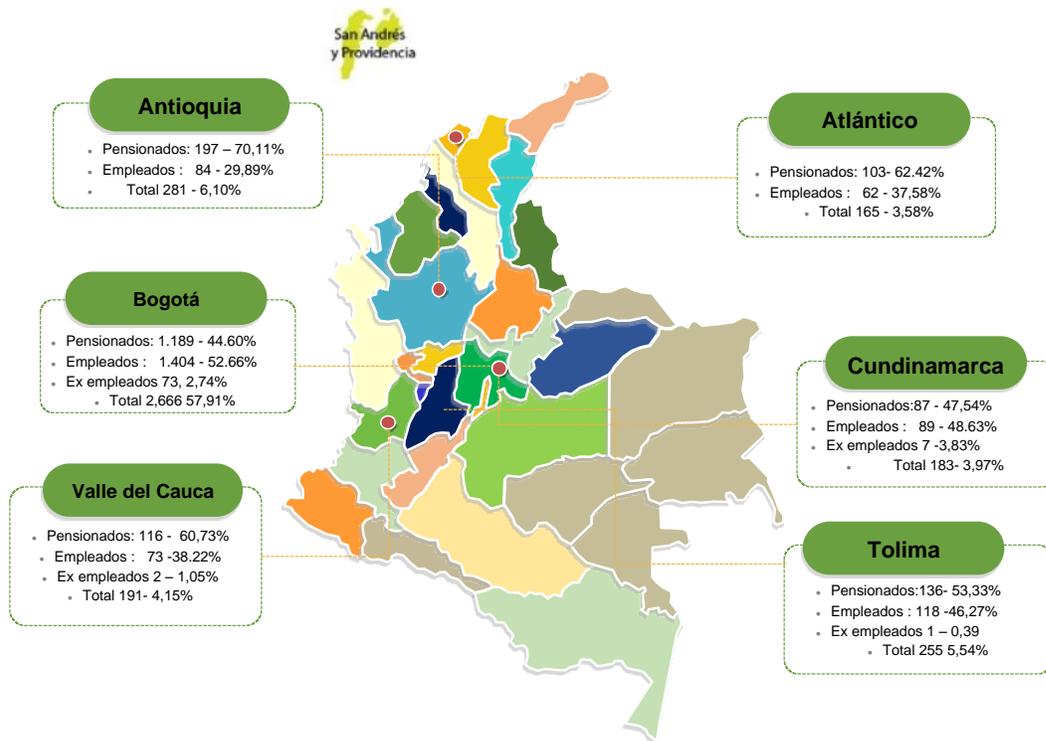
## Perfil de los asociados

La base social está compuesta por 2.347 asociados pensionados que corresponde al 51,00%, 2.164 asociados empleados que representan el 47,00% y 93 asociados exempleados (no pensionados) que conforman el 2,00% del total de la base, como parte del conocimiento de los asociados, es importante caracterizar e identificar a los mismos, a fin de brindar una oferta de productos y servicios que responda a las necesidades de acuerdo con su perfil, algunos elementos característicos analizados para la gestión comercial incluye la participación por géneros, el estado civil y nivel de ingresos promedio, entre otros.



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

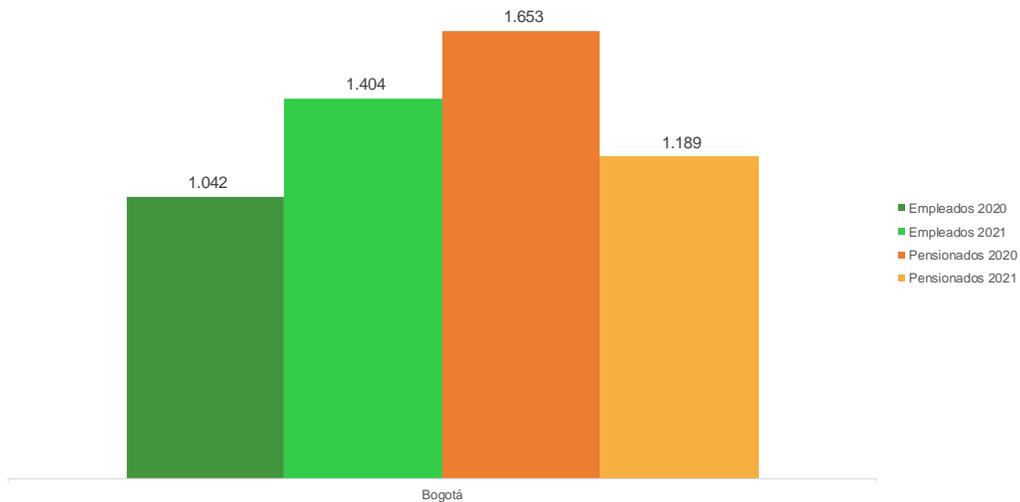
Para conocer la distribución geográfica de la base social se debe destacar que la Cooperativa hace presencia en la mayoría de los departamentos en donde el Banco de la República tiene sucursales, con una participación importante por número de asociados en Antioquia, Atlántico, Cundinamarca, Valle del Cauca, Tolima, y principalmente en el Distrito Capital de Bogotá que concentra un total de 2.666 asociados que representan el 57,91% del total de la base social.



Fuente: Sistema de información WOG 2021

Puntualmente, para el caso de Bogotá, presenta un aumento en el número de asociados empleados pasando de 1.042 en el 2020 a 1.404 en el 2021, crecimiento representativo en este segmento, sin embargo, para el segmento de asociados pensionados se presenta una disminución pasando de 1.653 asociados en el 2020 a 1.189 en el 2021.

Empleados - Pensionados 2020 - 2021  
(Bogotá)

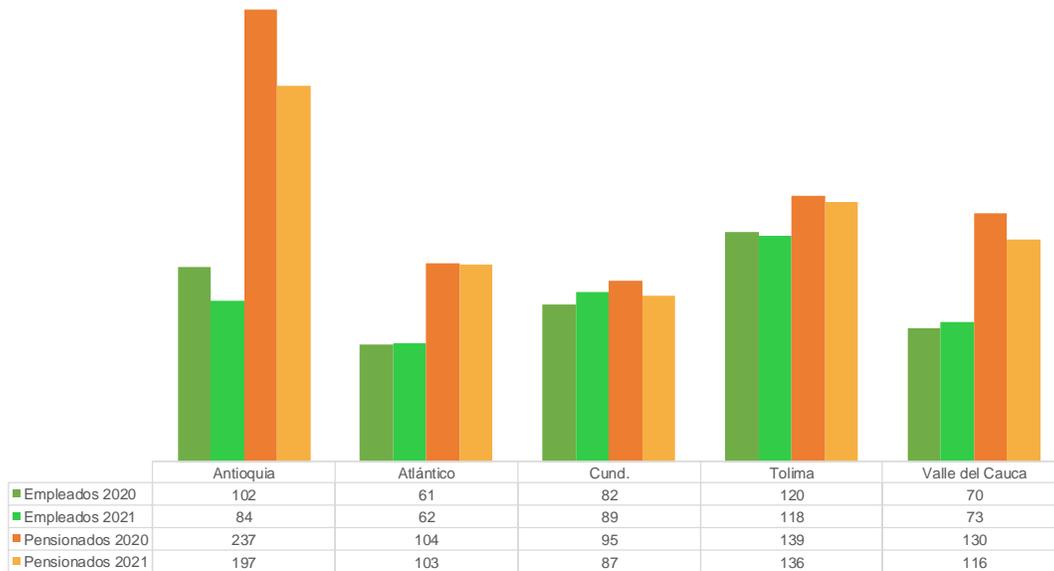


Fuente: Sistema de información WOG, 2021

La participación por departamentos sin incluir la ciudad de Bogotá presenta en primer lugar a Antioquia con un total de 281 asociados, seguido de Tolima con 255, Valle del Cauca con 191, Cundinamarca con 183, Atlántico con 165 y los demás departamentos con una base social de 862 asociados que conforman la Cooperativa.

Haciendo un comparativo de los dos últimos años, en la participación de empleados versus pensionados, para los departamentos con mayor representación sobre la base social se tiene un cambio importante en el caso de Antioquia con una disminución tanto en el número de asociados empleados como de pensionados y para los departamentos de Atlántico, Cundinamarca, Tolima y Valle del Cauca se presentan variaciones mínimas, tal como se observa en la gráfica.

Empleados - Pensionados 2020 - 2021  
(Departamentos más representativos)



Fuente: Sistema de información WOG 2021

## Penetración y profundización de la base social

El vínculo asociativo durante los 85 años de la Cooperativa ha sido el Banco de La República, siendo el foco del desarrollo sobre el cual se han enmarcado los objetivos trazados generando soluciones integrales para empleados, pensionados y exempleados, alcanzando así porcentajes de penetración superiores al 54,50% en el segmento de pensionados y un 77,61% en el segmento de empleados, procurando así la vigencia y permanencia de la Cooperativa en el público objetivo que desde 1936 ha alzado las banderas de la economía solidaria aportando así al desarrollo del país.

**Pensionados: 4.306**  
**Asociados a Febor: 2.347**

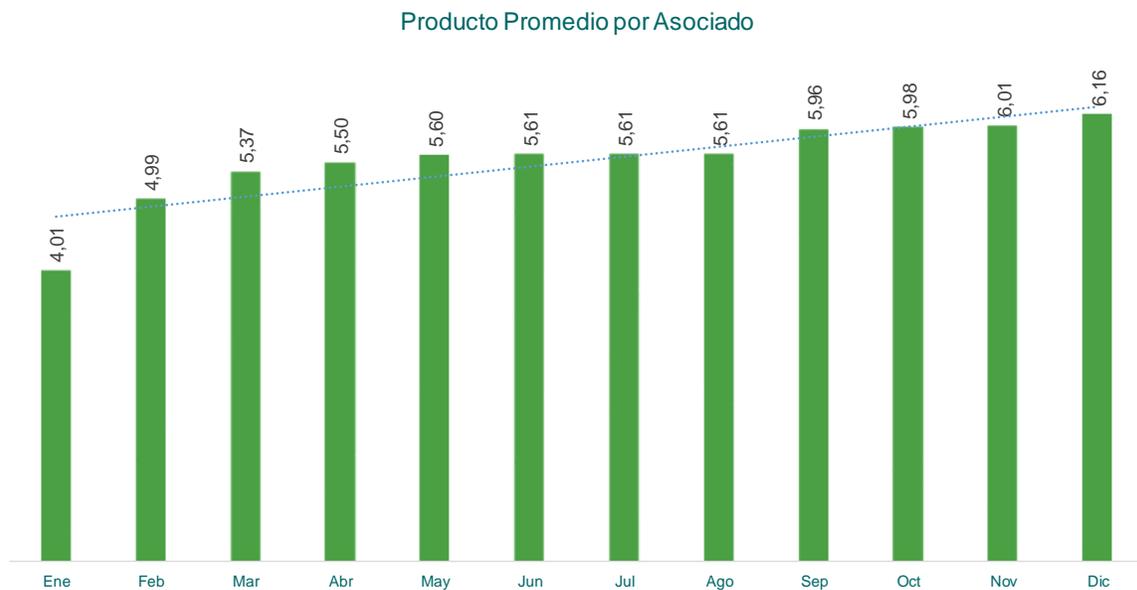
**Empleados: 2.788**  
**Asociados a Febor: 2.164**



Fuente: Banrep, 2021 - Sistema de información WOG, 2021

## Producto promedio por asociado

Se destaca la labor realizada y las estrategias planteadas para el sostenimiento de los asociados, encaminadas a la fidelización y retención de los mismos, muestra de ello el indicador de producto promedio por asociado\*, el cual pasa de 4,01 en el mes de enero a 6,16 en diciembre del 2021, convencidos de que la generación de nuevos productos y servicios aportan en el mantenimiento del vínculo por parte de los asociados y esto a la vez asegura una permanencia en el mediano y largo plazo, alcanzando al día de hoy una antigüedad promedio de los asociados superior a los 21 años, con una fidelidad que ha trascendido por 85 años, con la premisa de seguir multiplicando esfuerzos para que cada vez más asociados encuentren en Febor soluciones integrales para sus necesidades.



Fuente: Sistema de información WOG 2021

\*Para el cálculo producto promedio por asociado se tiene en cuenta los aportes y los depósitos de ahorro ordinario - DAES como un solo producto y la cuenta de ahorro voluntario siempre y cuando la misma tenga saldo superior a un peso (\$1).

## Gestión de ingresos y retiros

Luego de atravesar por un año 2020 atípico para el mundo en general, donde el sector solidario presentó retiros importantes de asociados, en el año 2021 se evidencia un repunte importante en la gestión de ingresos versus retiros, esto como resultado del regreso a la presencialidad y por supuesto la posibilidad para el caso de Febor brindar nuevamente la atención en puntos donde se hacía presencia garantizando todas las medidas de bioseguridad, adicionalmente la participación en algunos eventos del Emisor junto con otras estrategias comerciales, que permitieron

tener un mejor comportamiento de ingresos versus retiros, en comparación con el año anterior.

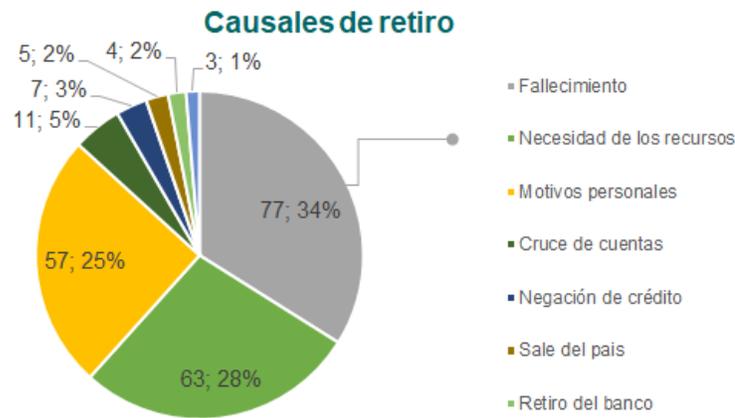
Durante el año 2021 se dieron 205 ingresos con un promedio mes de 17 asociados, frente a 111 ingresos con un promedio mes 9 asociados en el 2020, es decir, que se logró multiplicar el número de ingresos por mes comparativamente frente al año anterior. En cuanto a los retiros para el 2021 fueron 227 con un promedio de 19 retiros al mes, frente a 270 retiros con un promedio de 23 retiros mensuales en el año 2020, que ponen de manifiesto la labor de la cooperativa para minimizar el número de retiros.

En la siguiente gráfica, se puede visualizar el comportamiento de los ingresos y retiros de los últimos cinco años.



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

La mayor causal de retiros durante el año 2021 estuvo relacionada con el fallecimiento de los asociados con el 33,48%, seguida de la necesidad de los recursos con un 27,39%. Vale la pena mencionar que la Cooperativa adelanta una gestión de retención en donde los asociados muestran su intención de reingreso, entendiendo que esta alternativa incide en que los asociados pierdan antigüedad y los beneficios que esta conlleva. En la gráfica se observa el número de retiros con su participación porcentual.



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

Tomando las cifras para los últimos 3 años, los retiros por fallecimientos de asociados han aumentado y no siempre los familiares del asociado tomaron la decisión de continuar el vínculo con la Cooperativa, dada la alternativa que se brinda en los Estatutos.

### Asociados Fallecidos 2019-2021



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

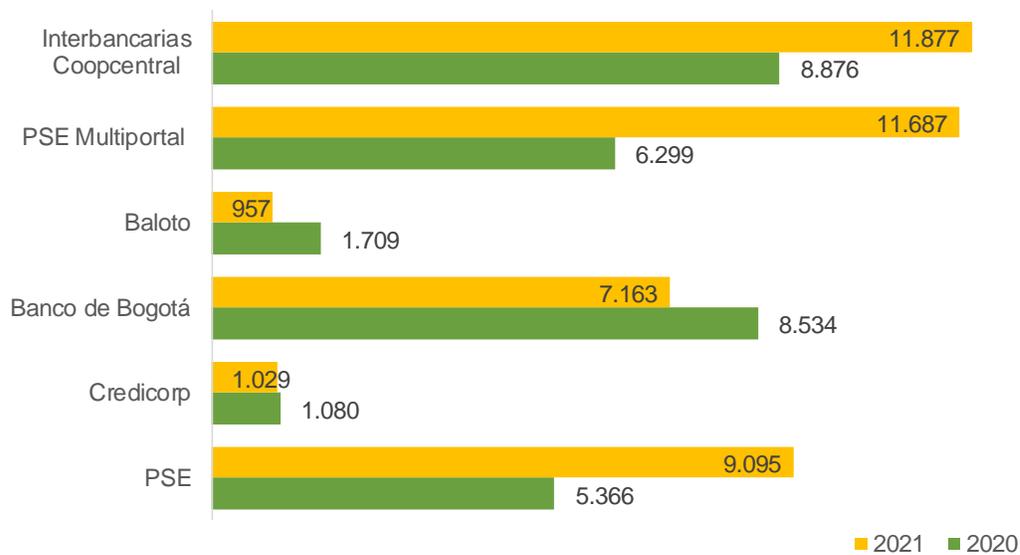
## El asociado en la era de la transformación digital

La Cooperativa año tras año, trabaja para tener herramientas y canales transaccionales que permiten que los asociados realicen sus operaciones financieras de forma ágil, cómoda, fácil y segura; la emergencia sanitaria, el confinamiento y las nuevas formas de relacionarse aceleraron el uso de canales digitales y transaccionales, que se sumaron a un evento particular para Febor relacionado con el cambio de pagador para los asociados pensionados que desde finales del 2019 y comienzos del 2020 marcaron e impulsaron con mayor rapidez alianzas estratégicas con proveedores como Credicorp Capital, Convenio Vía

Baloto, Banco de Bogotá habilitando corresponsales bancarios y el pago a través de Aval Pay Center, buscando facilitar la interacción de los asociados con un esquema amplio de canales transaccionales a nivel nacional y cerca de sus hogares.

Es así, como en el 2021 se dio continuidad al uso de estos canales, tal como se observa en las siguientes gráficas con un crecimiento importante en el número de transacciones realizadas por los asociados con la finalidad de tener una mayor cercanía y facilidad aprovechando al máximo las nuevas tecnologías y la transformación digital como eje de movilización del cambio.

### Canales Transaccionales 2020 - 2021

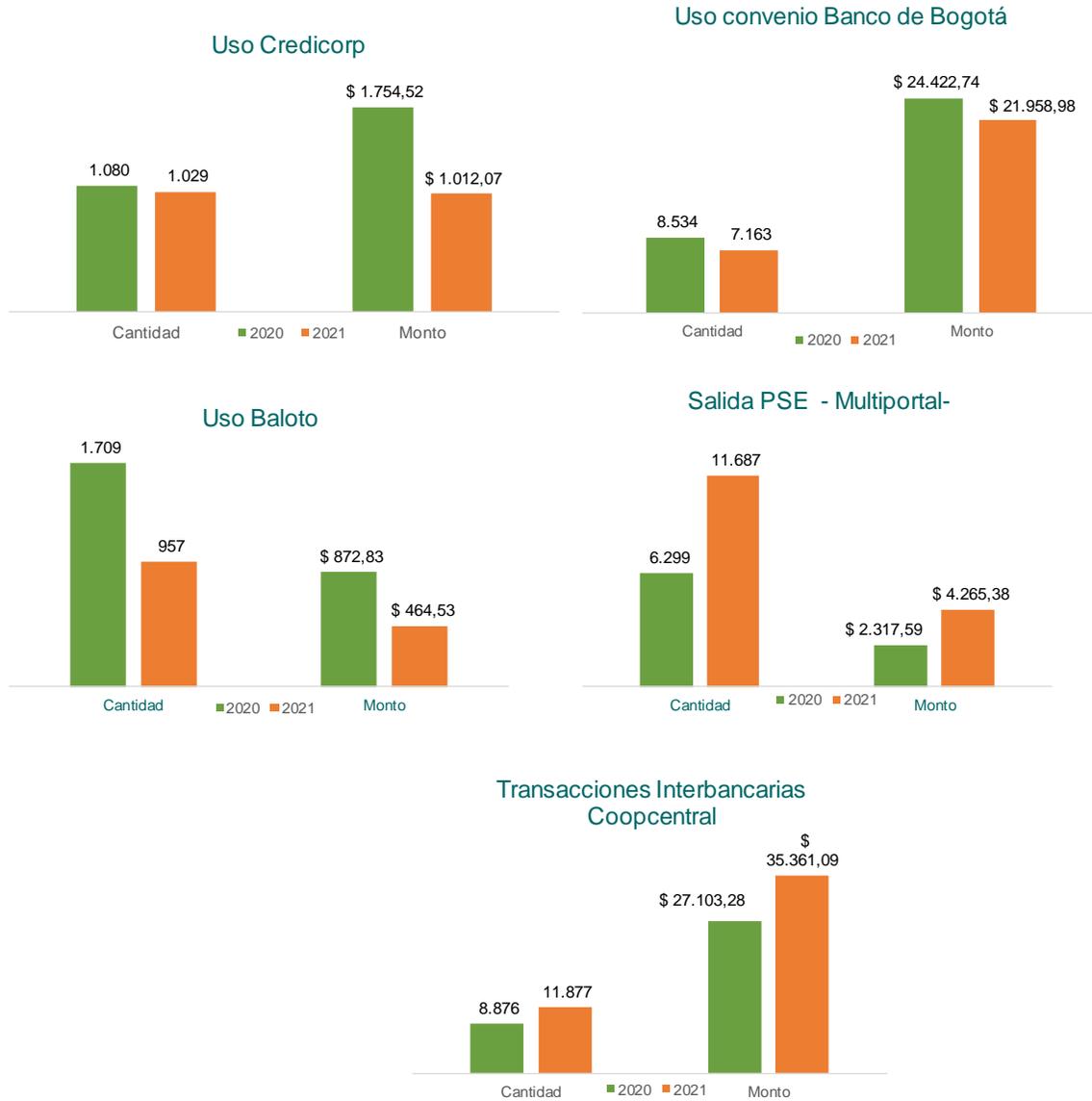


Fuente: Reporte transaccional por canal Febor, 2021

En el comportamiento de algunos canales, tales como el convenio Banco de Bogotá, Baloto y Credicorp Capital se evidencia mayor uso en el año 2020, situación que se atribuye principalmente al cambio de pagador para asociados pensionados, ya que cuando empezaron a recibir el pago a través de Colpensiones, dicha entidad no había aprobado el código de descuento a Febor, adicional a la situación general de la pandemia que dificultaba en el caso de Bogotá, el traslado al único punto de caja habilitado que tiene la Cooperativa en su momento en la Calle 42, al día de hoy ya se cuenta con tres puntos de caja ubicados en Bogotá, ciudad que concentra el mayor número de asociados.

Es importante resaltar que en el 2021 los canales de uso virtual tales como: transacciones interbancarias- Coopcentral y transacciones PSE tuvieron un aumento significativo en comparación con el año 2020, por la mayor utilización de la tecnología y también por la facilidad del pago a través de la Cooperativa digital o

directamente desde el botón externo. El aumento de transacciones en estos canales es totalmente positivo para Febor, denota que cada vez más asociados se familiarizan con los canales a partir de una estrategia de transformación digital enfocada en poner a los asociados en el centro de las decisiones, creando experiencias de servicio con respuestas oportunas y de fácil utilización.



Fuente: Reporte transaccional por canal Febor, 2021

## NOVEDADES NÓMINA BANCO DE LA REPÚBLICA

Alineados a los cambios presentados por el Banco de la República, se tuvieron en cuenta algunas novedades como:

- Cambio de fecha de pago de mes anticipado, al 25 de cada mes.
- Partición de fecha de pago nómina y prima.
- Préstamo patronal para el adelanto de nómina, disminuyendo capacidad de pago desde el mes de diciembre.
- Cambio de descuento por nómina por código cooperativo a descuento por libranza.
- Compensación de pagos por ruta y bonos de alimentación.

Como consecuencia de estas novedades, Febor adaptó la fecha de pago de las obligaciones a la fecha de recibo de la nómina por parte de los asociados, con el fin de garantizar el cumplimiento de estas. No obstante, se ha presentado un incremento en la morosidad.

## PRINCIPIO 2: PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA.

*Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. (ACI, 2021).*

### Asamblea General Ordinaria de Delegados 2021

La Asamblea General Ordinaria de Delegados para el año 2021, se llevó a cabo en el mes de marzo y bajo la modalidad mixta (presencia y virtual), contando con la participación del 100% de los delegados, 52 de manera presencial y 48 virtual. En procura de mantener el cuidado de los asistentes y participantes se realizaron pruebas PCR a los delegados que participaron de manera presencial, así como a los colaboradores de Febor, con el fin de salvaguardar los cuidados, entre otras medidas como el distanciamiento físico.

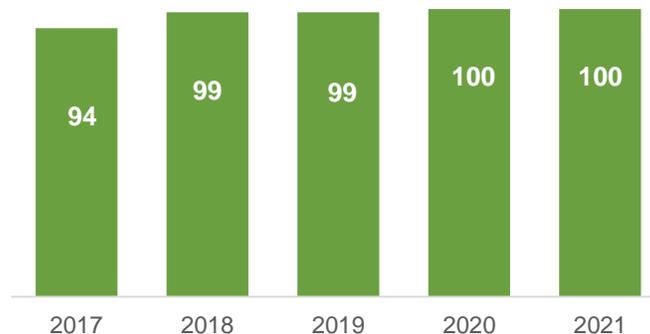


Para su organización y convocatoria se tuvieron en cuenta todas las disposiciones de nivel nacional y las recomendaciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria, como el Decreto 398 del 13 de marzo de 2020 y las diferentes cartas circulares emitidas con este fin.

Dentro de las principales decisiones de la Asamblea General Ordinaria de Delegados 2021 se encuentran:

- ✓ Se aprobaron los estados financieros de la entidad para el ejercicio 2020.
- ✓ Se autorizó al Representante Legal realizar la actualización del registro del régimen tributario especial ante la DIAN.
- ✓ Se aprobaron las reformas estatutarias presentadas por la administración para la modificación de los Artículos 15 y 76 del Estatuto Social.
- ✓ Se aprobó la propuesta de distribución de excedentes formulada por la administración.
- ✓ Se aprobó el presupuesto de gastos del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia para el año 2021.
- ✓ Se reeligió la firma de Revisoría Fiscal Funservicoop.

En esta oportunidad y continuando con el comportamiento presentado en el 2020, se contó por segundo año consecutivo con la participación de los 100 delegados. Esto demuestra la preparación y compromiso de los asambleístas con sus representados y la preparación en vanguardia a la tecnología para participar tanto virtual como presencialmente, ejerciendo el derecho del voto e interactuando en los espacios concedidos para esto.



Fuente: Archivo histórico Febor, 2021

## Participación Consejo de Administración

El Consejo de Administración realizó sesiones ordinarias mensuales, todas bajo la observancia y cumplimiento de la Ley, el Estatuto y su propio Reglamento, estas contaron con la participación del total de sus integrantes. Se contó con el aporte de su tiempo y conocimiento en el acompañamiento a la Gerencia para la toma de decisiones, logrando resultados para los asociados como nuevas alternativas de crédito, ahorro, actualización y adecuación a la nueva normativa emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Debido a la emergencia sanitaria, continuando con el autocuidado y la facultad normativa, se realizaron mensualmente las sesiones ordinarias del Consejo de Administración, y cuando la situación lo requirió, se reunieron de manera extraordinaria. Con el fin de propender por el autocuidado y recomendaciones de bioseguridad se procuró la realización de reuniones bajo modalidad virtual.

## PRINCIPIO 3: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS.

*Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la Cooperativa (ACI, 2021).*

La participación económica de los asociados trasciende del cumplimiento en el pago de sus aportes, establece la toma de decisiones que potencializan la generación de actividades de ahorro y crédito. Febor busca año tras año crear valor económico y social bajo el marco de los valores que rigen el modelo cooperativo con esquemas de solidaridad, equidad y responsabilidad social.

En el 2021, se dio continuidad a los procesos de adaptación bajo los lineamientos que la nueva realidad ha requerido, siempre en función de mantener a la cooperativa y los índices de confianza de los asociados, prueba de ello; se evidencia en el crecimiento de productos y servicios de ahorro y crédito, indicadores que permiten afirmar, que los resultados financieros alcanzados por Febor Entidad Cooperativa son satisfactorios.

Las acciones, decisiones y actividades adelantadas en la Cooperativa, son efectivamente el resultado de un modelo cooperativo sólido, respaldado por la credibilidad de los asociados.

### Soluciones y beneficios

#### Aportes y ahorros

Las decisiones y acciones adoptadas por la administración se centran siempre en garantizar que los asociados perciban a través de los productos de ahorro un beneficio y que comparativamente frente a otras entidades se refleje, lo que también ha permitido consolidar una cultura de ahorro que en tiempos de crisis podría no ser la opción, sin embargo, para el caso de Febor Entidad Cooperativa se evidencia un crecimiento sostenido para todas las cuentas de ahorro finalizando el año 2021 con un saldo en depósitos por \$120.560,94 millones y un saldo de aportes de asociados por \$20.143,20 millones.

Al cierre del 2021, los saldos en todas las cuentas de ahorros y aportes estuvieron por encima de los resultados alcanzados en el 2020, el crecimiento en las cuentas de ahorros y aportes fue en total \$15.969,61 millones equivalente a un crecimiento del 12,19%.

Se destacan aspectos que han marcado logros e hitos importantes para la administración, tales como la consolidación del saldo de CDATs por encima de los \$50.000 millones con una estrategia ajustada en plazos hasta los 720 días, para las

cuentas de ahorro voluntario se puede observar la evolución del producto comenzando en el 2021 con un saldo por encima de los \$10.000 millones y finalizando con un saldo de \$13.298,03 millones lo que valida el trabajo adelantado en función de generar valor a los asociados.

### Depósitos



### Daes



### Aportes



### Cdats



### Contractuales



### Ahorro Voluntario



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

Conocer la composición de los productos de ahorro a partir de los grupos o segmentos de asociados que se identifica en la Cooperativa es clave al momento de generar estrategias comerciales orientadas al ahorro.

La gráfica a continuación muestra la composición de depósitos segmentados en los 3 grupos de empleados, pensionados y exempleados. Se observa que para el caso de los pensionados tanto la cuenta de DAES, como CDATs presentan una participación importante. Para los empleados se destaca su participación en la apertura de CDATs y el manejo de la cuenta de ahorro voluntario que para muchos es la cuenta a través de la cual recibe el pago de su nómina y también les sirve para el desembolso de sus créditos. El segmento de exempleados se destaca principalmente en la constitución de CDATs que representa el 4,72% sobre el saldo total de esta cuenta.



Sistema de información WOG, 2021

## Evolución de los ahorros en los últimos cinco años

### Depósitos de Ahorro Especial – DAES

El crecimiento de esta cuenta en los últimos dos años ha sido inferior en comparación con los años anteriores. Entre el 2021 y el 2020 creció \$1.986,05 millones equivalente al 4,14%, esta situación obedece a que se inició el proceso de devolución de ahorros de asociados que así lo soliciten siendo esta una actividad de devolución progresiva comenzando en el año 2021 con asociados mayores de 90 años y culminando en 2025 con asociados mayores de 70 años, según decisión de la Asamblea General de Delegados celebrada en marzo de 2021.

Se debe tener en cuenta que esta decisión va enmarcada en la búsqueda del bienestar de los asociados que han sido fieles a su cooperativa y para que a su vez

puedan disfrutar de los ahorros que durante el transcurso de su asociatividad han generado devolviéndose en el año un total de \$810,72 millones



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

Algunos aspectos a resaltar con el comportamiento de los depósitos de ahorro especial durante el año 2021 corresponden por una parte a la realización del pago de intereses en el mes de diciembre reconociendo y pagando los intereses generados en el transcurso del año por valor de \$1.896,07 millones que fueron abonados en proporción al ahorro de cada uno de los asociados y que se consignó en la cuenta de ahorro voluntario.

### Aportes Sociales

El crecimiento de los aportes sociales en el año 2021 fue del 6,69%, cerrando con un valor de \$26.552,57 millones. En la gráfica se incluye el saldo de aportes amortizados que corresponde a \$6.409,37 millones.



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

Al igual que en años anteriores se realizó la revalorización de aportes de acuerdo por las disposiciones de la Asamblea Ordinaria de Delegados, y en el mes de mayo se aplicó este proceso con base en el saldo de los aportes al corte de 31 de diciembre de 2020 que correspondía a \$19.967,05 millones para una revalorización de aportes por \$317,12 millones distribuido con los asociados activos a dicho corte.

Como se observa en los cinco años considerados en este informe se ha aplicado el proceso de revalorización de aportes que hace parte de la gestión sobre la transferencia solidaria que propende generar la Cooperativa para sus asociados.



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

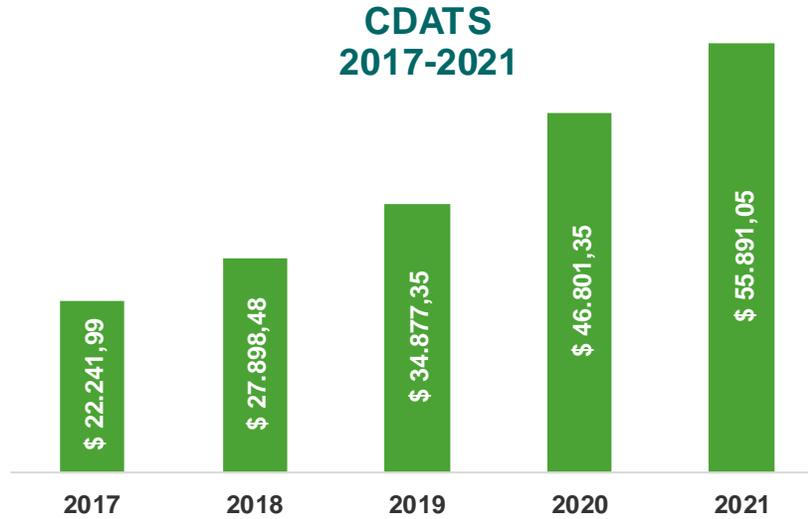
Por último, la amortización de aportes fue ejecutada el 19 de mayo del 2021 con saldos de cuentas de aporte a corte de abril 30 de 2021, por valor de \$20.053,02 millones, el valor amortizado fue de \$1.135,13 millones consignados a las cuentas de ahorro voluntario de los asociados.

### Certificados de Depósito a Término – CDAT’s

Aunado a la gestión comercial el comportamiento de este producto es sobresaliente dado el crecimiento exponencial que ha tenido en los últimos cinco años, con unas características particulares del producto que hacen que sea de preferencia para los asociados principalmente por las tasas de interés que ofrece la cooperativa que comparativamente son atractivas, favorables y competitivas por encima del promedio de tasas del mercado.

En el año 2021, los CDATs tienen un crecimiento \$9.089,70 millones en comparación con el año 2020 que representan el 19,42%. Es un hito para la Cooperativa alcanzar con este producto un saldo superior a los \$50.000 millones toda vez que es la manifestación más representativa de la confianza de los

asociados en la entidad y confirmar que los esfuerzos realizados en estos años han dado frutos.



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

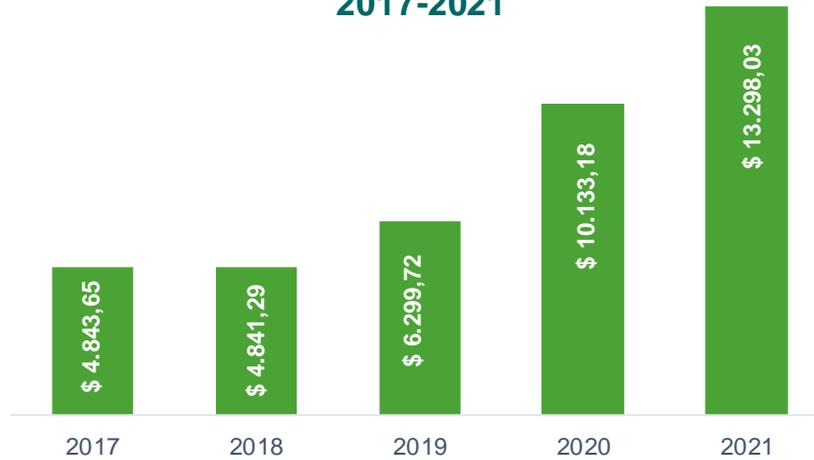
## Ahorro Voluntario

Cuando la administración de la cooperativa traza en su objetivo superior o MEGA alcanzar para el 2026 una movilización del 50,00% de los ingresos que perciben los asociados, es una meta retadora que usando como medio el ahorro voluntario permite alinear este objetivo, para la administración es clave que los asociados encuentren en Febor la mejor experiencia de servicio y que a través de la misma puedan realizar muchas de sus transacciones.

En la evolución de los últimos 5 años se evidencia la transaccionalidad que esta cuenta permite, con ajustes importantes y beneficios para los asociados que desde el 2019 pueden gestionar los recursos de su nómina y realizar todo tipo de transacciones, pasando de un saldo por \$4.841,29 millones en el 2017 a un saldo de \$13.298,03 millones en el 2021.

A través del ahorro voluntario 653 asociados recibieron en el 2021 el pago de su nómina, 114 más que al cierre del 2019 año en el que se hizo el lanzamiento del producto Febor Plus (nómina + rotativo Febor Plus) demostrando así que la Cooperativa trabaja permanentemente en la búsqueda de soluciones a la medida de los asociados.

### Ahorro Voluntario 2017-2021

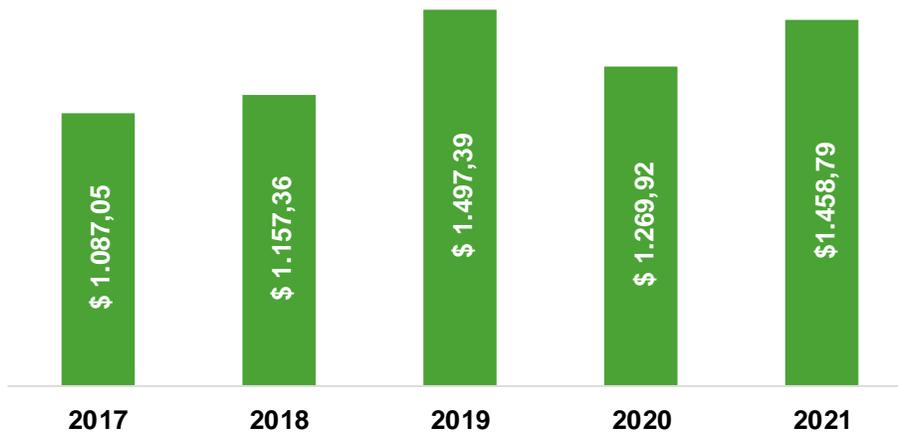


Fuente: Sistema de información WOG, 2021

### Ahorro Contractual

En este producto para el año 2021, se realizó un ajuste de tasas unificando para todas las líneas una tasa del 7,50% EA y con un incentivo importante para el asociado que recibe un beneficio del 10,00% del valor ahorrado al final del plazo pactado y con destino al objetivo del ahorro.

### Ahorro Contractual 2017-2021



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

## Cartera de créditos

Uno de los pilares fundamentales de la cooperativa es acompañar a sus asociados, generando a través del crédito una solución frente a una necesidad particular. Dada la fuerte desaceleración de la actividad económica en los últimos dos años, Febor ratifica su compromiso con la base social, que en el 2021 recibieron un total de 7.203 soluciones de crédito impactando la vida de 3.130 asociados que corresponden al 67,98% de la base social, encontrando así una alternativa para sus finanzas personales.

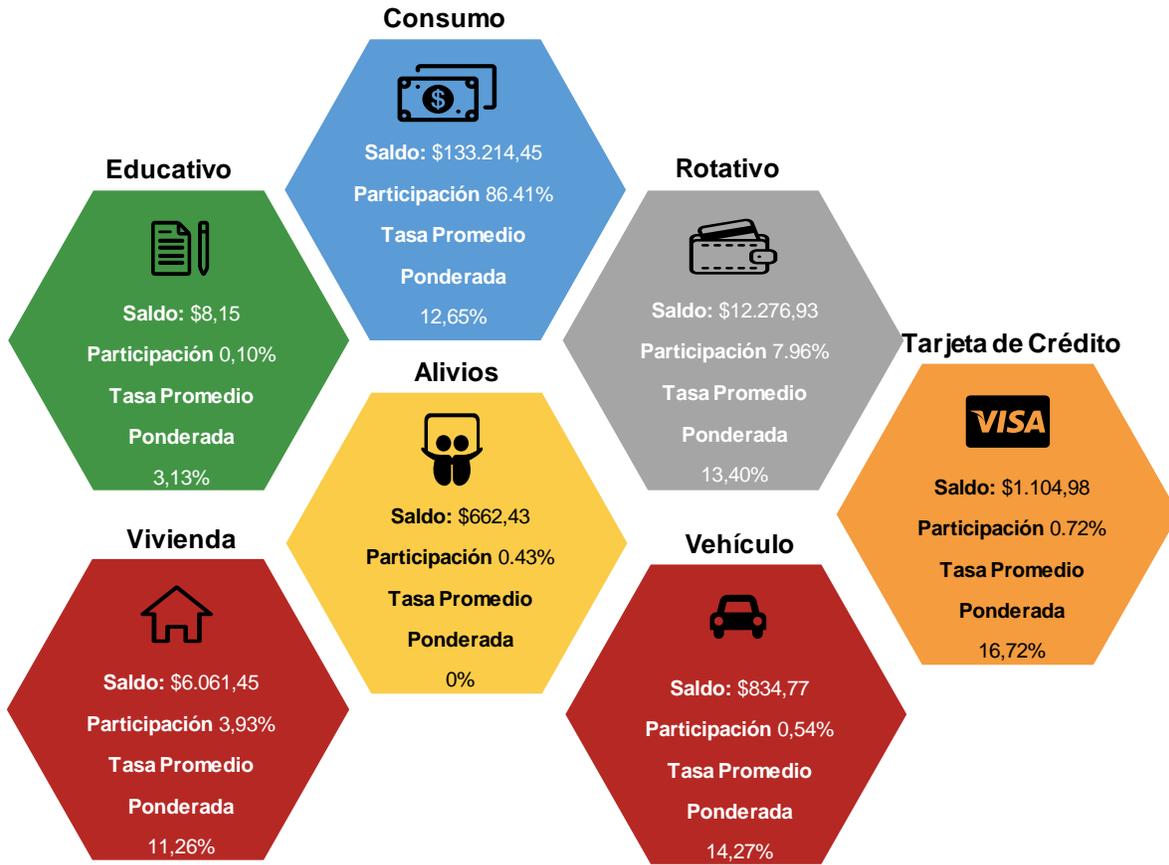
A continuación, se resalta los datos más representativos de la gestión de cartera comparativamente en los años 2020 y 2021, que para la cooperativa son logros y frutos alcanzados de una construcción de país y aporte en la reactivación económica, desde lo mejor que sabemos hacer y es gestionar productos y servicios para todos los asociados y sus familias aportando en el mejoramiento de su calidad de vida



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

En la siguiente gráfica se detalla por cada uno de los segmentos de la cartera, el saldo total a corte de diciembre, la participación de la línea sobre el total de la cartera y la tasa promedio ponderada para cada línea.

## Composición cartera 2021



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

Como se observa en el 2021 son 3.130 los asociados que recibieron una solución crediticia o cuentan con la misma a través de la cooperativa; a continuación se muestra la participación por segmento así:



**Pensionados**  
Monto Cartera  
\$69.616,05  
Participación  
45,36%



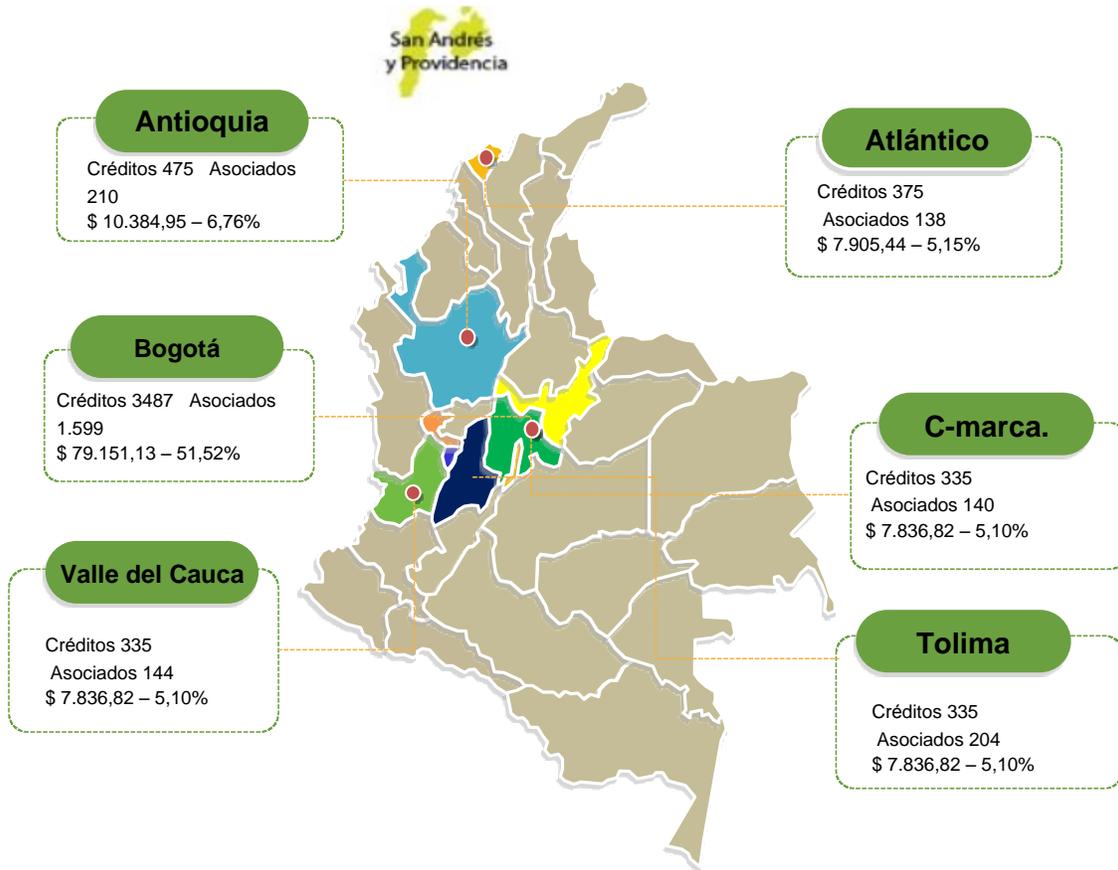
**Empleados:**  
Monto Cartera  
\$82.841,88  
Participación  
53,97%



**Ex empleados:**  
Monto Cartera  
\$1.030,00  
Participación  
0,67%

Fuente: Sistema de información WOG, 2021

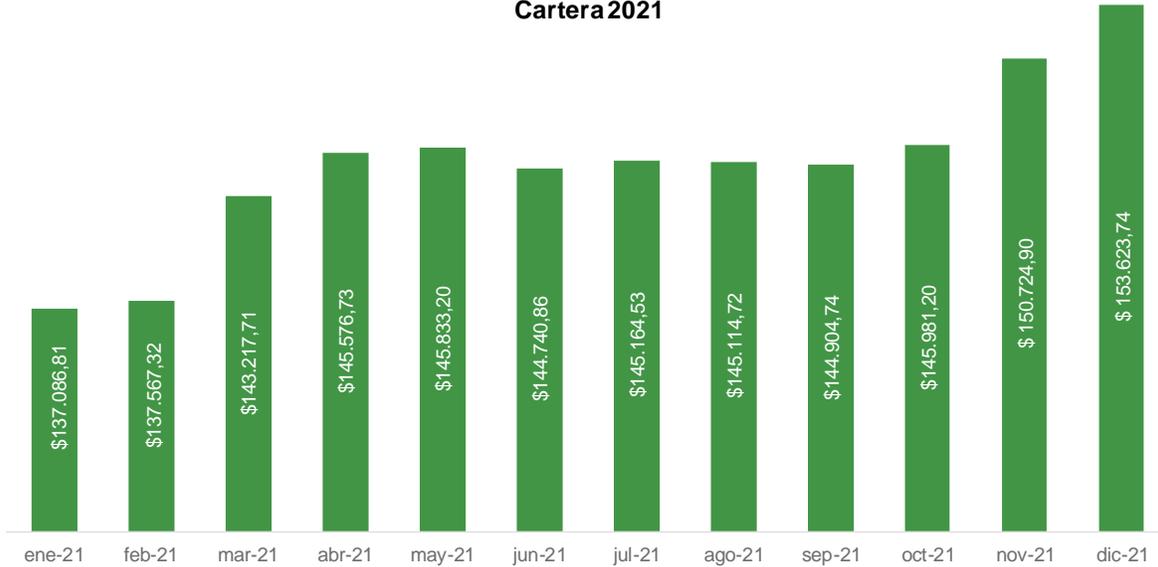
En el mapa: cantidad de créditos, asociados, monto y % de participación de la cartera en los principales departamentos.



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

El saldo de cartera presentó un crecimiento importante en el último trimestre de 2021, derivado básicamente de la línea exclusiva de compra de cartera con una tasa especial y preferencial, durante estos meses que captó la atención de los asociados con el objetivo principal de la consolidación de deudas y procurar mejorar el flujo de caja de quienes accedieron a este crédito. De esta forma, se consolida una cartera de créditos por \$153.623,74 millones.

### Cartera 2021



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

Comparativamente con el año 2020 se presenta un crecimiento del 12,45% \$17.003,65 millones más que el año anterior.

### Cartera 2017-2021

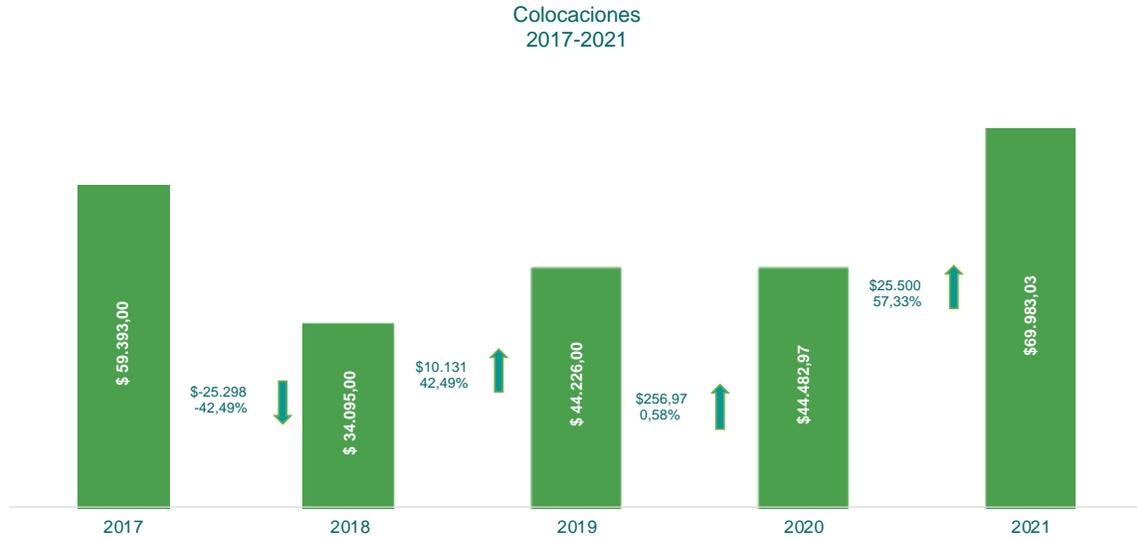


Fuente: Sistema de información WOG, 2021

## Colocación de créditos

Las soluciones de crédito otorgadas durante el 2021 ascendieron a \$69.983,03 millones gracias a la confianza de los asociados, a las directrices de parte de los dirigentes y a las estrategias propias de la entidad con una colocación por \$25,500 millones más que el año anterior, con un 57,33% más de desembolsos netos frente

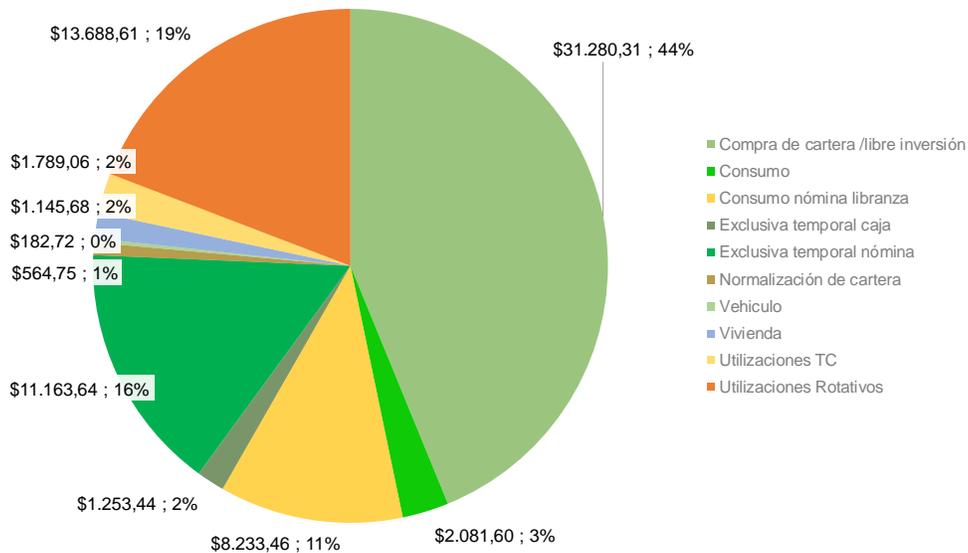
al 2020, siendo así el crecimiento más alto en los últimos 5 años, ayudando con la alternativas de crédito para adquirir vehículos, realizar viajes, pagar universidades y hacer parte de la lista de sueños y metas que en Febor se busca acompañar.



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

Esta colocación se dio principalmente en las líneas de compra de cartera /libre inversión, seguida de la línea exclusiva temporal de compra de cartera en los meses de noviembre y diciembre.

### Composición colocaciones 2021



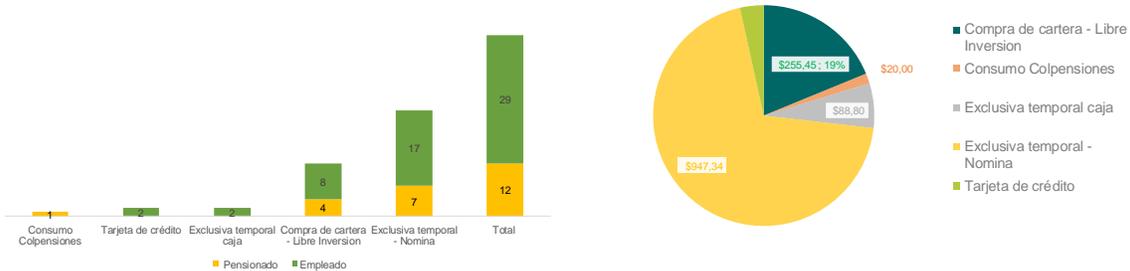
Fuente: Sistema de información WOG, 2021

La línea de compra de cartera/ libre inversión que se promocionó en los meses de noviembre y diciembre permitió que varios asociados que no tenían cartera con la cooperativa, hicieran uso de este portafolio que brinda la Cooperativa, las gráficas a continuación muestran esa adquisición de créditos por parte de los asociados que antes eran solo ahorradores.

Asociado con Cartera en noviembre sin Cartera en octubre



Asociados con cartera en diciembre sin Cartera en noviembre

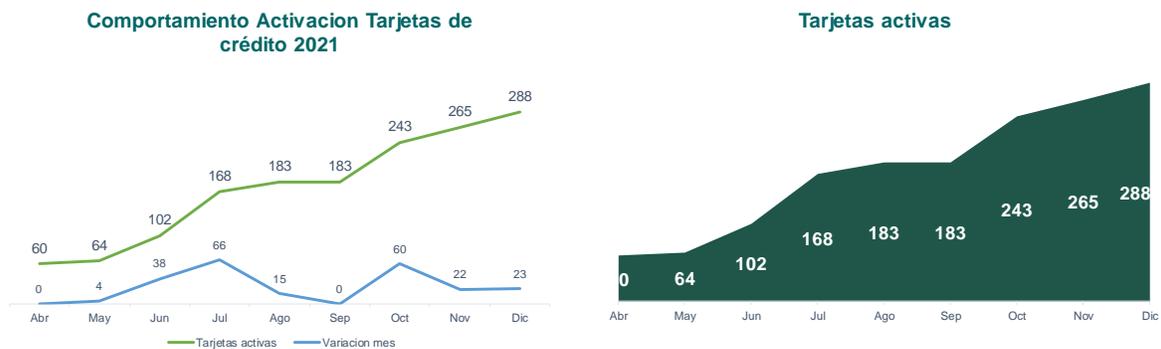


Fuente: Sistema de información WOG, 2021

Por último y como uno de los mayores logros de la Cooperativa en el segmento de productos de crédito y como parte de las colocaciones, es importante mencionar el lanzamiento de la tarjeta de crédito Visa Febor, siendo la primera cooperativa de ahorro y crédito en Colombia con este producto, que luego de un sinnúmero de lecciones aprendidas derivadas de desarrollo, permitieron hacer su lanzamiento en el mes de marzo, haciendo la presentación en la Asamblea General Ordinaria de Delegados 2021.

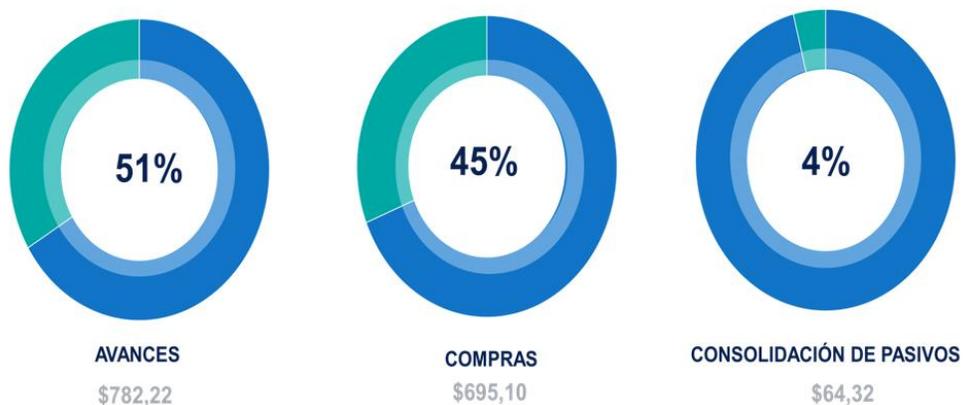


Este es un producto hecho con el corazón porque demostró que cuando las cosas se hacen con un objetivo superior orientado a satisfacer a los asociados, está en correspondencia con el sentir cooperativo enmarcado en confiar que todo es posible si así se dispone. La tarjeta de crédito es un producto que les permite a los asociados disponer del 100% del cupo a través de avances, la realización de compras nacionales e internacionales y la consolidación de pasivos con tasas excelentes que se convierten en beneficios exclusivos para los asociados. Las siguientes gráficas permiten conocer la evolución en la activación de tarjetas de crédito desde el momento de su lanzamiento.



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

Los asociados manifiestan gran conformidad al tener este producto que genera una representación de la marca Febor en cualquier lugar donde se utilice, generando así una experiencia de servicio memorable, de acuerdo con los reportes de utilización que se tiene a la fecha, los asociados han utilizado la tarjeta para la realización de avances con una participación del 51,00%, seguido de compras en establecimientos comerciales con un 45,00% y el 4,00% en consolidación de pasivos.



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

## Servicios no financieros y convenios

Generar soluciones integrales para los asociados ha permitido que la Cooperativa conozca sobre sus expectativas y necesidades, y es así como Febor ha logrado consolidar un portafolio de servicios no financieros que incluye:

Un programa de seguros que busca dar protección y respaldo a los asociados y sus familias en caso de presentarse eventos inesperados. Convenios que atiende aprendizaje de un nuevo idioma, aliados estratégicos para la adquisición de paquetes turísticos, la búsqueda del bienestar físico a través de gimnasios aliados y servicios de salud.

En el 2021 mantuvimos y renovamos alianzas con las más importantes compañías aseguradoras, 2.465 asociados cuentan con servicios como telefonía, seguro de vida, hogar, auto, asistencia médica entre otros servicios, que por lo general tienen un diferencial de costo y/o de servicio importante.



### Vehículo

# Servicios 2.715  
Asociados 1.396 – 30%  
de la base social



### Soat

# Servicios 403  
Asociados 323 – 7% de la  
base social



### Exequial

# Servicios 1.605  
Asociados 815 - 17,%  
de la base social



### Vida

# Servicios 408  
Asociados 171 – 4% de la  
base social



### Salud

# Servicios 1.145  
Asociados 613 - 13% de  
la base social



### Comunicaciones

Servicios 1.144  
Asociados 126 – 3% de la  
base social



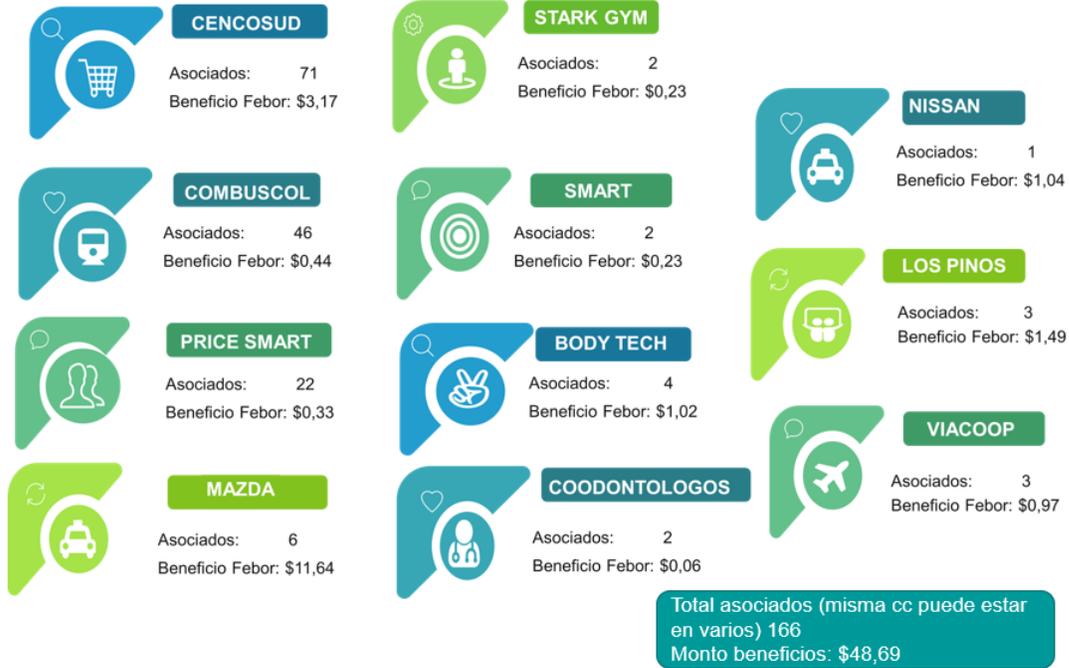
### Hogar

# Servicios 1.354  
Asociados 490 - 11% de  
la base social

**Total Asociados con servicios no financieros:**  
**2.465 (53,54%)**  
**Total Servicios: 8.774**  
**Un mismo asociado puede tener varios servicios**

Fuente: Sistema de información WOG, 2021

Para el año 2021 166 asociados se beneficiaron en \$48,69 millones, en la utilización de los siguientes convenios.



## PERSPECTIVA FINANCIERA

### PRINCIPIO 3: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS.

En el año 2021 continuamos escuchando las palabras pandemia, cuarentena, COVID-19, muerte, crisis, desempleo, nueva normalidad, tecnología, vacunas, pero también sigue vigente la cooperación, la solidaridad y así pensamos en cooperativismo, encontrar la ayuda mutua, que es uno de los principios cooperativos más importantes y cuyo significado cobra gran relevancia en estos tiempos.

La primera actitud del asociado de una Cooperativa es la firme disposición de ayudar y después esperar la ayuda, que es la reciprocidad y la respuesta de los demás, es así como Febor Entidad Cooperativa continuó trabajando en el año 2021 para obtener buenos resultados para los asociados promoviendo siempre principios de ayuda mutua, equidad, solidaridad y bienestar.

A lo largo de 2021, las Cooperativas de ahorro y crédito no han sido ajenas a la afectación a causa de la pandemia, estas circunstancias originaron cambios importantes en el desempeño económico y financiero, social y tecnológico de todos los sectores a nivel mundial y en todas las esferas del planeta. Se ha experimentado una gran evolución en la innovación en diferentes campos, especialmente buscar mecanismos que simplifiquen la prestación de los servicios al asociado y usuarios a nivel general, implementando mejores herramientas tecnológicas y canales de atención desde la virtualidad, pero también con la presencialidad, promoviendo siempre el bienestar económico y social que es nuestra razón de ser, los asociados y su núcleo familiar.

Todos estos cambios se hacen sin perder el horizonte y conservando siempre la filosofía Cooperativa, presentando a los asociados unos resultados financieros de acuerdo con la realidad económica de la entidad, garantizando la generación de excedentes, el mantenimiento de un patrimonio rentable y con un enfoque de riesgos buscando mitigar los efectos negativos que ha dejado la pandemia.

De acuerdo a los análisis presentados en 2021 y 2020, las Cooperativas han seguido desarrollando una labor positiva y proactiva de intermediación con excelentes resultados para el sector, la economía y por supuesto los asociados. Por su parte, el desempleo, la compleja coyuntura económica y social causados por la prolongación de la pandemia COVID-19, no han sido un impedimento para que el crecimiento de sus activos y la generación de excedentes sigan presentando resultados favorables, manteniendo la tendencia presentada en años anteriores sin afectación por la pandemia.

La incertidumbre no para, es por ello que las Cooperativas deben seguir evaluando constantemente sus indicadores y monitorear sus principales variables y riesgos futuros tanto a nivel interno como externo, para tener una visión más apropiada y con un enfoque prospectivo, considerando aspectos como el desempeño del sector y de los sectores similares que impactan directa o indirectamente el servicio, la morosidad de la cartera y los cambios fuertes que puedan presentarse en el comportamiento de los activos y pasivos de la Cooperativa.

La importancia de esta perspectiva económica radica en dar a conocer a los asociados de Febor Entidad Cooperativa, información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la entidad de acuerdo a las metas estratégicas establecidas, orientando el trabajo en el largo plazo para la consolidación en el 2026 de la meta superior trazada en el plan estratégico con un crecimiento eficiente, sostenido y rentable, logrando que los asociados movilicen por lo menos el 50,00% de sus ingresos a través de la Cooperativa.

En Febor durante el 2021, se crearon diferentes estrategias, beneficios y soluciones financieras que pretenden contribuir, favorecer y apoyar a sus asociados, y seguir los lineamientos inmersos a los principios y valores del movimiento cooperativo. Todo esto se ha visto reflejado en la confianza y seguridad que han mostrado los asociados con su Cooperativa, brindando estabilidad y desarrollo económico, manteniendo así una fortaleza financiera, evolución con bases suficientes para seguir adelante hacia un proceso de reactivación económica para seguir atendiendo las necesidades de los empleados, exempleados y pensionados del Banco de la República por los siguientes años.

Antes de detallar aspectos fundamentales de los resultados financieros y económicos de la Cooperativa en el 2021, se destacan las principales cifras y logros alcanzados bajo esta perspectiva.



Fuente: Sistema de información WOG, 2021

## Estado de Situación Financiera

Activo	Pasivos
<div style="text-align: right; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">\$174.609,57</div> <p>Efectivo.</p> <p>Inversiones.</p> <p>Cartera de créditos.</p> <p>Cuentas por cobrar.</p> <p>Propiedad planta y equipo.</p>	<div style="text-align: right; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">\$127.093,97</div> <p>Depósitos.</p> <p>Obligaciones financieras.</p> <p>Fondos sociales.</p>
	Patrimonio
	<div style="text-align: right; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">\$47.515,60</div> <p>Capital social</p> <p>Reservas.</p> <p>Excedentes.</p>

Fuente: Sistema de información WOG, 2021

Bajo el tercer principio del cooperativismo y con la aplicación del conjunto de estándares internacionales de contabilidad NIIF, se presentan los principales resultados en los estados financieros de la Cooperativa, revelando los hechos económicos acaecidos en el 2021 y las estrategias que en este año se plantearon para la Cooperativa, siendo un año retador desde el punto de vista financiero y económico, que ha puesto de manifiesto la resiliencia de todas las organizaciones frente a los eventos adversos que la pandemia ha planteado en los últimos dos años.

Febor Entidad Cooperativa termina este año con cifras que muestran un crecimiento constante a nivel de activos, pasivos y patrimonio consolidando así para los últimos cinco años una gestión positiva para los asociados que día a día depositan su confianza en la Cooperativa y son los gestores de una entidad solidaria sólida y próspera.

Las cifras e indicadores financieros que se presentan a continuación representan el resultado de los últimos cinco años y que como parte del cumplimiento de los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera evidencian efectivamente la generación de valor económico para los asociados.

Se destaca los principales resultados en las cuentas del activo, pasivo y patrimonio entre los años 2017 al 2021.

## Cifras destacadas 2017-2021

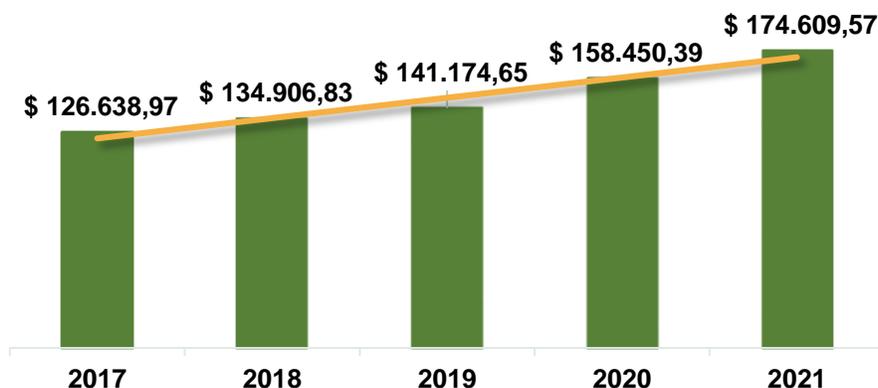
	2017	2018	2019	2020	2021	\$ Crec 2017-2021	% Crec 2017-2021
<b>Activos</b>	126.638,97	134.906,83	141.174,65	158.450,39	174.609,57	47.970,60	37,88
<b>Cartera de Créditos</b>	119.466,00	125.712,12	128.033,06	136.620,09	153.623,74	34.157,74	28,59
<b>Colocación Total Anual</b>	59.393,00	34.095,92	33.135,15	44.482,97	69.983,03	10.590,03	17,83
<b>Número de Créditos</b>	4.173	2.629	2.634	7.352	7.203	3.030	72,61
<b>Índice Morosidad (%)</b>	1,31%	1,02%	1,29%	6,22%	8,10%	6,79%	518,82
<b>Pasivos y Patrimonio</b>							
<b>Pasivos</b>	91.999,00	96.303,62	98.826,22	113.028,86	127.093,97	35.094,97	38,15
<b>Depósitos</b>	66.475,47	77.206,00	92.070,55	106.131,47	120.560,94	54.085,47	81,36
<b>Patrimonio</b>	34.640,00	38.603,21	42.348,43	45.421,53	47.515,60	12.875,60	37,17
<b>Aportes Sociales</b>	18.485,00	20.748,19	22.894,89	24.887,72	26.552,57	8.067,57	43,64
<b>Reservas y Fondos</b>	11.107,00	11.881,17	12.823,74	14.842,38	15.457,76	4.350,76	39,17
<b>Excedentes</b>	3.897,00	4.712,88	4.010,10	3.076,91	2.890,75	(1.006,25)	-25,82

Fuente: Sistema de información WOG- Febor, 2021

## Activos

En el año 2021 se alcanzó un crecimiento del 10,20% con relación al año 2020, con lo cual el total del activo fue de \$174.609,57 millones. El mayor crecimiento se dio en la cartera de créditos cuya participación en el activo es del 87,98% siendo el principal activo para la Cooperativa cerrando en el año 2021 con un saldo de \$153.623,74 millones representados en 7.203 soluciones de crédito para los asociados. En los últimos cinco años se evidencia un crecimiento del 37,88% pasando de \$126.638,97 millones a 174.609,57 millones.

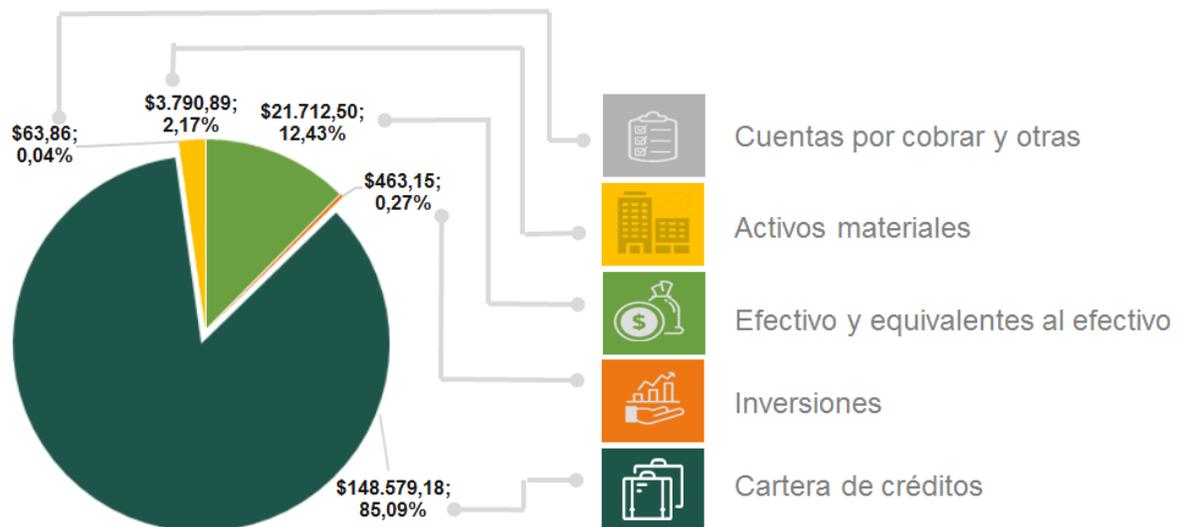
### Evolución de los Activos



Fuente: Sistema de información WOG- Febor, 2021

## Composición del activo

La cartera de créditos sigue su línea de crecimiento siendo la cuenta principal dentro de los activos de la Cooperativa, descontadas las provisiones refleja una participación del 85,09% sobre el total de activos con un saldo por \$148.579,18, de igual forma el efectivo y equivalente con \$21.712,50 tiene una participación del 12,43%, seguido de los activos materiales de propiedad planta y equipo con una participación de 2,17%, las inversiones en aportes que representan el 0,27% y por último las cuentas por cobrar del 0,04% del total.



Fuente: Sistema de información WOG- Febor, 2021

En el año 2021 se desembolsaron un total de \$69.983,03 millones representados en 19.508 operaciones de crédito distribuidas en las diferentes líneas de crédito que dispone la Cooperativa para los asociados destacando la línea de consumo, seguida de las líneas de vivienda, crédito rotativo, vehículo, educación y el producto de tarjeta de crédito producto que se incorporó en el portafolio desde este año con resultados satisfactorios, resaltando que es una tarjeta de crédito con importantes beneficios.

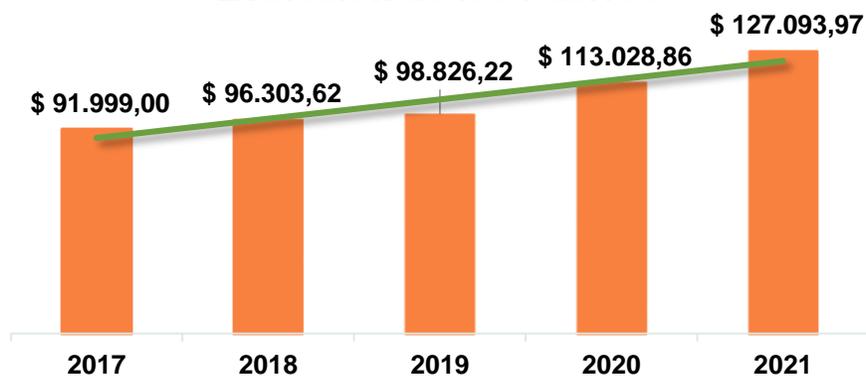
El Fondo de Liquidez pasó de \$9.297,94 millones en 2020 a \$12.323,03 millones con una cobertura del 10,22% superior al mínimo requerido del 10,00% de acuerdo con las disposiciones de ley. Los recursos del Fondo se encuentran invertidos en entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia de acuerdo con el tipo de operaciones autorizadas y con un seguimiento permanente por parte del Comité de Inversiones garantizando así la liquidez y solidez de la Cooperativa.

## Pasivos

En el año 2021 el pasivo total se incrementó en un 12,44% alcanzando un total por \$127.093,97 millones. El mayor crecimiento se observa en los depósitos de ahorro pasando de \$106.131,47 millones en 2020 a \$120.560,94 millones al corte del mes de diciembre de 2021 equivalente a un 13,60% resultado de un crecimiento sostenido de la captación de CDATs y los ahorros voluntarios principalmente.

Tomando los cinco años analizados se tiene un crecimiento del pasivo con un porcentaje del 38,15% lo que evidencia una cultura del ahorro que se ha fortalecido a través del tiempo, garantizando a los asociados unas tasas de interés atractivas en comparación con las tasas que ofrece el sector financiero.

### Evolución de los Pasivos



Fuente: Sistema de información WOG- 2021

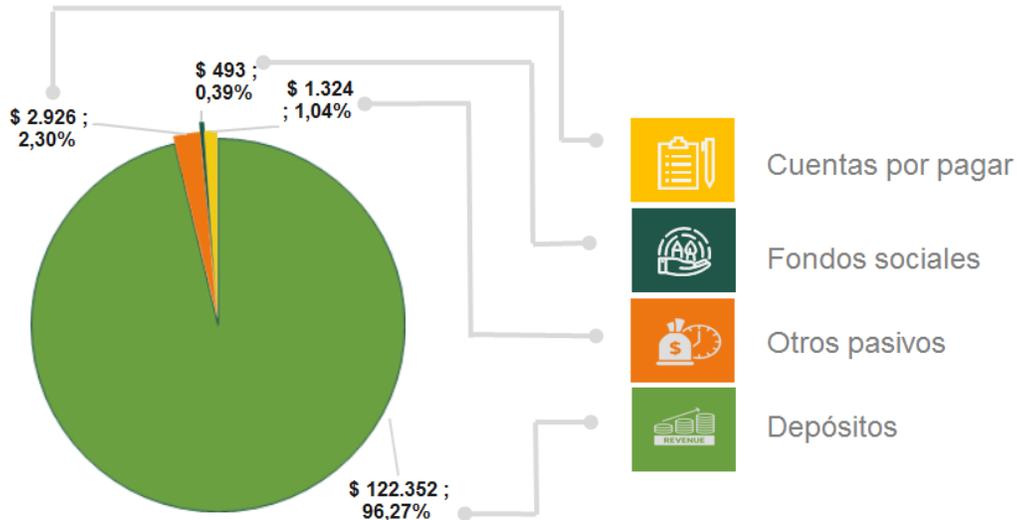
El mayor crecimiento se encuentra relacionado con la captación de ahorros representados por las cuentas de ahorro voluntario, ahorro contractual, certificados de depósito a término (CDAT's) y depósito de ahorro especial (DAES). Se destaca un crecimiento del 81,36%, entre los años 2017 y 2021 pasando de un saldo de \$66.475,47 millones a \$120.560,94 millones.

Evolución de Captaciones 2017-2021					
(Millones de \$)	2017	2018	2019	2020	2021
<b>DAES</b>	\$38.305,15	\$41.851,00	\$45.231,35	\$47.927,02	\$49.913,07
<b>CDATS</b>	\$22.241,99	\$27.898,00	\$34.877,35	\$46.801,35	\$55.891,05
<b>Ahorro Voluntario</b>	\$4.841,29	\$6.300,00	\$10.464,46	\$10.133,18	\$13.298,03
<b>Ahorro Contractual</b>	\$1.087,05	\$1.157,00	\$1.497,39	\$1.269,92	\$1.458,79
<b>TOTAL</b>	<b>\$66.475,47</b>	<b>\$77.206,00</b>	<b>\$92.070,55</b>	<b>\$106.131,47</b>	<b>\$120.560,94</b>

Fuente: Sistema de información WOG- 2021

## Composición del Pasivo

El pasivo se encuentra representado principalmente por los depósitos de los asociados los cuales reflejan una participación del 96,27% del total del pasivo, por otra parte, se encuentran las cuentas por pagar correspondientes al 2,30%, otros pasivos correspondientes a pasivos laborales e ingresos recibidos por anticipado que representan el 1,04% y los fondos sociales y mutuales con una participación del 0,39% del total de pasivo.

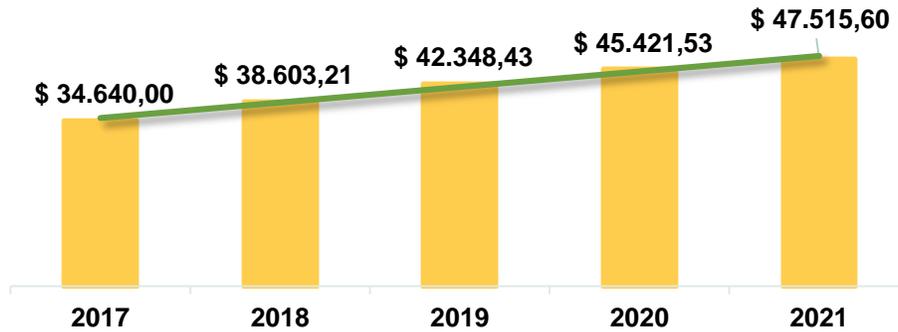


Fuente: Sistema de información WOG- 2021

## Patrimonio

El patrimonio de Febor Entidad Cooperativa para el cierre de año 2021 se ubicó en \$47.515,60 millones, cifra que refleja un crecimiento del 37,17% frente al año 2017, esta cuenta se representa principalmente por el capital social con un 55,88%, reservas y fondos con el 32,53% y excedentes acumulados con el 6,08%. El comparativo del crecimiento entre el año 2020 y 2021 corresponde a \$2.094,07 millones. Uno de los rubros de mayor contribución corresponde a los aportes con un saldo de \$26.552,57 millones.

### Evolución del Patrimonio



Fuente: Sistema de información WOG- 2021

### Composición del Patrimonio

Se encuentra representado en los rubros de capital social, reservas, fondos de destinación específica y resultado del ejercicio, este último comparado con la cifra presupuestada refleja una ejecución del 122,61%. Los rubros más representativos del patrimonio al corte de diciembre de 2021 corresponden a \$26.552,57 millones de aportes sociales, reservas por \$15.457,76 millones, un capital mínimo irreductible de \$13.628,89 millones y unos excedentes por \$2.890,75 millones.

El incremento sostenido de estas cuentas representa la fortaleza patrimonial de la Cooperativa con la adecuación de políticas y decisiones enfocadas siempre en la protección de los recursos de los asociados que demuestran su confianza y permanencia con la entidad.

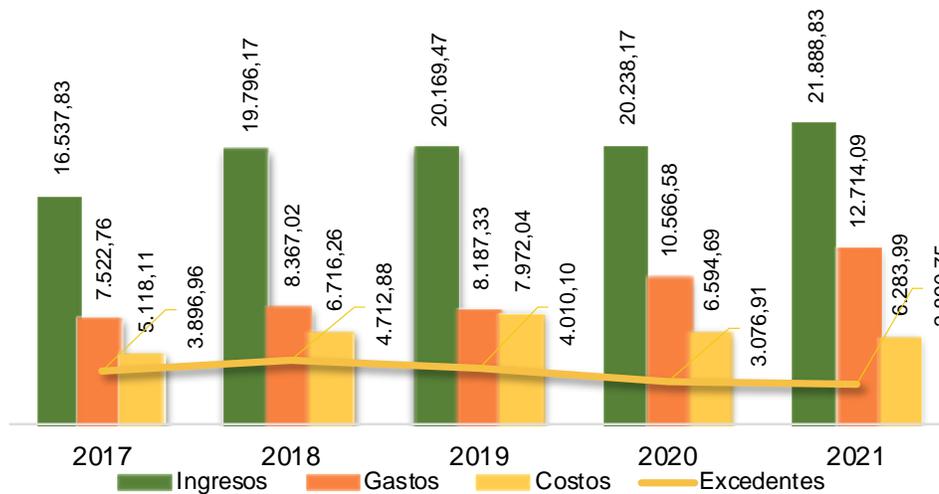


Fuente: Sistema de información WOG- 2021

## Estado de resultado integral

Parte importante de la gestión financiera se encuentra reflejada en el seguimiento de los resultados alcanzados en función de los ingresos, gastos, costos y generación de excedentes que como se ha trazado en el presente informe se han consolidado los últimos cinco años desde el 2017 al 2021 con un comportamiento positivo para la Cooperativa en función del sostenimiento en el largo plazo y la generación de excedentes como parte de la transferencia solidaria que Febor busca cumplir en su quehacer diario para con los asociados.

**Estado de resultados  
(Ingreso - Gastos - Costos-Excedentes)  
2017 A 2021**



Fuente: Sistema de información WOG- 2021

A continuación, se detalla los hechos más relevantes de acuerdo con cada uno de los componentes del estado de resultados:

### Ingresos

Producto de la actividad ordinaria de Febor, los ingresos originados por la cartera de crédito alcanzaron un crecimiento de 9,17% \$1.498,71 millones respecto al año 2017, los cuales en total para el año 2021 ascendieron a \$17.841,27 millones, este crecimiento es relacionado principalmente con el aumento de las colocaciones en las diferentes líneas que la Cooperativa brinda a todos sus Asociados.

Otros ingresos, con respecto al año anterior reflejan un incremento por valor de \$1.820,71 millones, dada la estabilidad de la cartera se presentaron recuperaciones de provisiones \$2.671,10 millones, retornos por convenios y otras recuperaciones del cálculo actuarial por \$1.085,30 millones, entre otros conceptos que originan

ingresos para la Cooperativa de \$291,20 millones.

	2017	2018	2019	2020	2021	Var.% 2017-2021
Ingresos Totales	\$16.537,83	\$19.796,17	\$20.169,47	\$20.238,17	\$21.888,83	32,36
Ingresos actividades ordinarias	\$16.342,56	\$17.521,46	\$18.310,03	\$18.011,32	\$17.841,27	9,17
Otros ingresos	\$195,27	\$2.274,71	\$1.859,44	\$2.226,85	\$4.047,56	19,73

Fuente: Sistema de información WOG- 2021

## Gastos

Los gastos totales al cierre del período 2021 ascendieron a \$12.714,09 millones, los cuales comparados con la ejecución presentada en el año 2017 reflejan una variación de 69,01% y frente al año 2020 un incremento del 20,32% con un total de \$2.147,52 millones, este resultado es originado principalmente por un aumento de por \$1.598,00 millones en los gastos generales que representa el 48,53% y que corresponde a seguros por \$243,60 millones, mantenimiento y reparaciones por \$279,30 millones, realización de las actividades de conmemoración de los 85 años de la Cooperativa por \$354,78 millones y gastos de sistematización \$397,70. Los gastos de personal aumentaron en un 5,11% respecto del año anterior con un incremento en \$153,40 millones.

Por otra parte, se presenta en este año un aumento del deterioro (provisiones) de la cartera de créditos por \$3.468,90 millones, efecto que da lugar a la recalificación de la cartera en cumplimiento de la normatividad definida por la Superintendencia de la Economía Solidaria, con un mayor volumen de cartera en mora e incremento del índice de calidad de la cartera. Por disposición del Consejo de Administración, Febor mantiene la política de realizar el 1,00% de deterioro general sobre el total de la cartera de créditos, que corresponde al deterioro mínimo exigido por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

De acuerdo a la instrucción impartida en el Acta 468 del 20 de marzo del 2021 del Consejo de Administración, y con el fin de alcanzar un deterioro del 100% para la categoría E en los días de mora entre 181 y 360, se solicitó aumentar gradualmente en un 3,00% el porcentaje del deterioro de la categoría en mención siempre y cuando no afecte los diferentes indicadores de la Cooperativa, esta cartera de crédito actualmente se encuentran con un deterioro del 50,00% según lo dispuesto normativamente, al cierre de diciembre de 2021 el deterioro quedó con un porcentaje de 63,00% con un valor adicional de \$445,31 millones.

	2017	2018	2019	2020	2021	Var.% 2017-2021
Gastos Totales	\$7.522,76	\$8.367,02	\$8.187,33	\$10.566,58	\$12.714,09	69,01
Gastos Administrativos	\$7.073,82	\$7.748,15	\$7.325,63	\$9.613,21	\$11.641,46	64,57
Gastos No Operacionales	\$433,19	\$618,87	\$861,70	\$953,37	\$1.072,63	147,61
Gastos de Ejercicios anteriores	\$15,75	-	-	-	-	-100,00

Fuente: Sistema de información WOG- 2021

## Costos

Los costos presentaron una disminución del 4,71% \$310,70 millones respecto al año 2020 y un incremento del 22,78% en los últimos cinco años, como resultado de las políticas establecidas por el Consejo de Administración en las operaciones de depósitos de ahorro, entendiendo a la vez la dinámica que ha venido desarrollando entorno a las medidas de emergencia económica, social y ambiental por la pandemia, situación que no pasó desapercibida en los mecanismos de protección de los recursos de los asociados adoptando así medidas prudentiales.

Para el año 2021, los ahorros voluntarios generaron un costo de \$282,40 millones, teniendo en cuenta la disminución en las tasas ofrecidas, en el caso de los depósitos de ahorro permanente (DAES) el costo total fue de \$1.961,50 millones, se mantuvo estable las tasas de interés para los productos de ahorros contractual, este rubro correspondió a un total de \$116,80 millones, los CDATs superan la tasa ofrecida por la banca tradicional y las Cooperativas financieras, los costos asociados a este producto ascendieron a \$3.923,30 millones, se debe tener en cuenta que las decisiones adoptadas frente al manejo de las tasas de interés obedecen a un objetivo estratégico de transferencia social en beneficio de los asociados.

Por su parte, los costos por intereses de créditos bancarios con respecto al 2020, presentan una disminución del 100% equivalente a \$166,22 millones, lo que demuestra que el apalancamiento principal de la Cooperativa se hace a través del capital social y pasivos de asociados, razón por la cual al corte del año 2021 no se adquirió ninguna obligación financiera.

	2017	2018	2019	2020	2021	Var.% 2017-2021
Costos Totales	\$5.118,11	\$6.716,26	\$7.972,04	\$6.594,66	\$6.283,99	22,78
Intereses Depósitos	\$4.436,58	\$5.254,72	\$7.308,14	\$6.428,46	\$6.283,99	41,64
Intereses de Créditos Bancarios	\$681,53	\$1.461,55	\$663,90	\$166,22	-	-100,00

Fuente: Sistema de información WOG- 2021

## Cumplimiento del presupuesto

Los resultados alcanzados en función del monitoreo de la ejecución presupuestal garantizan una toma de decisiones oportuna y ajustada a los requisitos normativos y el cumplimiento frente a los objetivos trazados por parte de la administración.

Para el año 2021, se presenta una ejecución en los ingresos totales de 105,76% resultado satisfactorio para la administración teniendo en cuenta que en lo corrido de este año, se presentaron algunas situaciones que pudieron afectar el resultado tales como el entorno económico del país, impacto de la continuidad de la emergencia sanitaria a causa de la propagación COVID-19 y consecuentemente la afectación de muchos hogares en Colombia y de los cuales no han sido ajenos los asociados, lo que para la Cooperativa representó un incremento en el indicador de cartera vencida y que esto implica un mayor esfuerzo en la gestión de cobro y recuperación de cartera de crédito en mora, dado el incumplimiento en el pago oportuno de las cuotas pactadas con un rodamiento de la cartera a las categorías de mayor riesgo tales como la C, D y E.

	Ejecución presupuestal acumulada a diciembre 2021		
	Presupuesto	Ejecutado	% Ejecución
Ingresos operacionales	\$20.142,41	\$21.006,72	104,29
Ingresos no operacionales	\$555,05	\$544,17	98,04
Ingresos de ejercicios anteriores	-	\$337,93	0,00
Total ingresos	\$20.697,47	\$21.888,83	105,76
Gastos de personal	\$3.727,30	\$3.155,68	84,66
Gastos generales	\$5.062,53	\$4.937,23	97,52
Impuestos	\$799,93	\$959,77	119,98
Costos de ventas	\$7.428,15	\$6.283,99	84,60
Total gastos y costos	\$17.017,91	\$15.336,67	90,12
Excedentes operacionales	\$3.679,56	\$6.552,16	178,07
Provisiones	\$1.177,79	\$3.465,41	294,23
Otras partidas contables	\$144,08	\$196,01	136,04
Excedentes del ejercicio	\$2.357,69	\$2.890,74	122,61

Fuente: Sistema de información WOG- 2021

Durante los últimos años y dadas las dinámicas de la economía frente a los escenarios de pandemia, han llevado a la administración a ser consecuentes con estos eventos, procurando un control de los gastos administrativos en lo que corresponde a gastos de personal con una ejecución del 84,66% y gastos generales ejecutados en 97,52% que ponen de manifiesto las medidas de control que se han adoptado en la Cooperativa a fin de minimizar situaciones de riesgo.

Respecto a las provisiones o deterioros es preciso destacar que este rubro depende directamente del buen habito de pago de los asociados y la atención oportuna de sus obligaciones adquiridas con la Cooperativa, en el 2021 el mayor impacto del

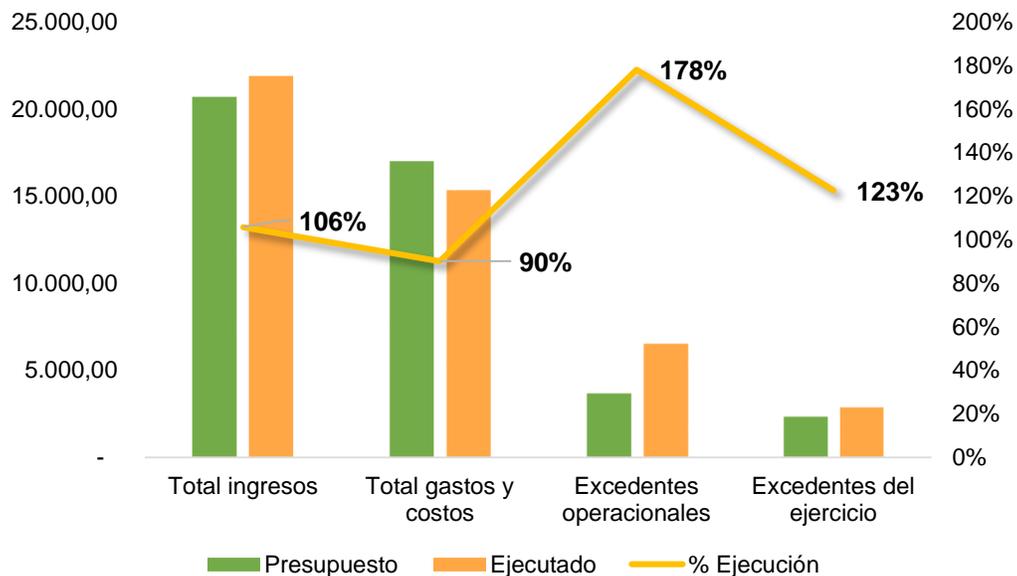
gasto se ve reflejado en este rubro debido a lo mencionado ya anteriormente dado el incremento en el índice de morosidad y procesos de recalificación de cartera derivados de la aplicación de la evaluación de cartera semestral, presentando así un incremento por \$230,19 millones respecto al año anterior.

En relación con los costos, estos presentan una ejecución del 84,60% de la proyección estimada, optimizando el manejo de los recursos e implementación de algunas políticas aprobadas por el Consejo de Administración en cuanto ajuste de tasas de interés para productos de ahorro conservando siempre una mayor rentabilidad para el asociado, comparado con la oferta de entidades financieras.

La gestión, las acciones oportunas, las metas propuestas y demás esfuerzos administrativos durante el año 2021, fueron siempre orientados a generar un resultado positivo y favorable para la Cooperativa, lo cual arrojó una ejecución presupuestal en el excedente del 122,61% superando las expectativas planteadas al inicio del año, entendiendo que el escenario que ha mostrado la economía aún se encuentra en proceso de recuperación.

En la siguiente gráfica se puede visualizar los resultados alcanzados en la ejecución presupuestal para el año 2021.

### Ejecución presupuestal año 2021



Fuente: Sistema de información WOG- 2021

## INDICADORES FINANCIEROS

Febor Entidad Cooperativa determina los principales indicadores como instrumentos que facilitan un análisis integral de la información financiera. Son esenciales para dar un concepto preciso sobre la permanencia, la capacidad de endeudamiento, la liquidez, los rendimientos y los excedentes de la entidad, a través de la interpretación de las cifras, cada indicador tiene una norma prudencial y a su vez una meta asociada.

El monitoreo de los indicadores permite analizar e identificar la realidad financiera y por supuesto, de manera anticipada, atender posibles situaciones de riesgo con el fin de tomar decisiones adecuadas que promuevan la generación de los resultados deseados y evitar su incumplimiento, igualmente identificar las fortalezas, las debilidades, pero también las oportunidades derivadas de los resultados obtenidos.

A continuación, abordaremos los indicadores más conocidos en la administración financiera, óptimos predictores de estas situaciones de riesgo como también de las fortalezas que la cooperativa tiene para su permanencia en el tiempo.

### Indicadores de eficiencia operacional

Estos indicadores establecen las bases de las actividades financieras en función de la máxima utilización de los recursos, la identificación permanente de oportunidades de mejora en la prestación de servicios garantizando el rendimiento del recurso económico para la generación de rentabilidad.

El indicador de eficiencia operacional con relación al año anterior registra un aumento del 1,99 pp, lo que indica que los ingresos generados para el año 2021 cubren en su totalidad los costos y gastos de la operación del negocio.

La productividad de los activos presenta una disminución con relación al año anterior pasando del 12,77% al 12,54%, dado principalmente por la disminución de los ingresos de la cartera de crédito afectados por la coyuntura sanitaria.

Indicadores de Eficiencia y Productividad	2017	2018	2019	2020	2021	Comportamiento
Eficiencia Operacional = $[(\text{Costos} + \text{Gastos}) / \text{Ingresos}]$	73,72%	76,19%	80,12%	84,80%	86,79%	↓
Productividad Activos = $\text{Ingresos} / \text{Activos}$	13,06%	14,67%	14,29%	12,77%	12,54%	↓

Fuente: Sistema de información WOG- Febor, 2017 a 2021

## Indicadores de alerta temprana – MAT

Indicadores MAT Alerta Temprana	2017	2018	2019	2020	2021	Comportamiento
Relacion patrimonio - activo	27,35%	28,61%	30,00%	28,67%	27,21%	
Margen bruto	68,68%	61,67%	56,50%	63,39%	64,78%	
Rentabilidad del activo	3,08%	3,49%	2,84%	1,94%	1,66%	
Índice de cartera vencida	1,31%	1,02%	1,29%	6,22%	8,10%	
Relacion disponible - activo	5,74%	6,77%	8,17%	13,97%	12,43%	
<b>Probabilidad de quiebra</b>	<b>5,33%</b>	<b>4,27%</b>	<b>5,08%</b>	<b>5,95%</b>	<b>7,20%</b>	 <b>Riesgo mínimo</b>

Fuente: Sistema de información WOG- Febor, 2017 a 2021

En el modelo adoptado por Febor Entidad Cooperativa, se tiene un consolidado de cinco indicadores financieros, tales como la rentabilidad del activo, índice de cartera vencida, margen bruto, relación patrimonio a activo y relación disponible a activo, los cuales de acuerdo con márgenes de referencia tienen un nivel de riesgo mínimo, toda vez que se encuentra por debajo del 10,00% alcanzando para el 2021 una probabilidad de quiebra del 7,20%. En caso de presentar un resultado superior al 75,00% esto evidenciaría un nivel de riesgo alto de probabilidad de quiebra, situación que en los últimos cinco años no se presenta en la cooperativa, generando así un parte de tranquilidad.

A partir del resultado de estos indicadores se puede identificar para el caso de la relación patrimonio – activo la Cooperativa se mantiene en niveles cercanos al promedio que corresponde al 28,00%, siendo un resultado positivo y que resalta el fortalecimiento patrimonial de la entidad.

El margen bruto, también se ha mantenido en un rango promedio del 63,00% en los últimos cinco años, dando cumplimiento a sus objetivos sociales generando excedentes durante todos los años derivados de la actividad de ahorro y crédito.

Aunque para el año 2021 se presenta una disminución en la rentabilidad del activo en comparación con el año 2020, se debe resaltar que es un margen positivo comparado con la referencia de Fogacoop en la cual se debe mantener por debajo del 5,10%, de igual forma es un indicador que depende de la acumulación mensual de excedentes.

Como se ha mencionado en otros apartes del informe, uno de los indicadores que más se vio impactado en el año 2021 fue el indicador de cartera vencida, esto asociado con la emergencia sanitaria que ha golpeado tanto la economía del país

como en las finanzas personales de los Asociados con la imposibilidad de realizar sus pagos de manera oportuna, sin embargo resaltamos que en los últimos meses del año se intensificaron las medidas y estrategias de recaudo de cartera con el fin de lograr la disminución del indicador.

Por último, lo que corresponde a la relación de disponible / activo evidencia una disminución para este último, en el cual de acuerdo con las medidas adoptadas por la administración en función de garantizar una liquidez suficiente que permitiera atender los requerimientos de acuerdo con la situación actual del país.

## Indicadores CAMEL

Tipo Indicador	Indicador	2017	2018	2019	2020	2021	VARIACIÓN
C-Capital	Margén de Solvencia	13,78%	20,26%	20,42%	21,85%	19,75%	
A- Activos	Indicador de cartera vencida	1,31%	1,02%	1,29%	6,22%	8,10%	
M-Administración	Relación Depósitos a Cartera	56,32%	62,08%	72,70%	79,66%	81,31%	
	Relación Cartera de Créditos a Activos Totales	94,34%	93,38%	90,89%	85,38%	86,18%	
	Relación Activo Fijo a Activo	1,55%	1,43%	2,48%	2,21%	2,17%	
	Suficiencia del Margén	149,21%	129,14%	126,45%	108,04%	90,90%	
E-Utilidad	Margén total	23,57%	23,81%	19,88%	15,20%	13,21%	
L-liquidez	GAP Operacional	141,64%	144,62%	146,88%	129,69%	128,02%	
PROMEDIO CALIFICACIÓN CAMELS		1,00	1,00	1,00	1,70	1,95	
ÍNDICE ÚNICO							

Fuente: Sistema de información WOG- Febor, 2017 a 2021

La serie de indicadores que componen la metodología CAMEL busca generar una evaluación de la situación financiera de las entidades a razón de 5 elementos que corresponde a la fortaleza del capital ( C ) de la entidad, la calidad de los activos ( A ), la calidad en el administración de los recursos ( M ), el manejo de las utilidades ( E ) y la liquidez ( L ), haciendo que en el análisis del conjunto de los indicadores que componen cada elemento permitan una evaluación tanto cuantitativa como cualitativa, tomando decisiones que permiten fortalecer el desempeño financiero de la Cooperativa.

Abordando algunos de los indicadores que componen la metodología CAMEL, se incluye el margen de solvencia que bajo parámetros de la Superintendencia de Economía Solidaria se tiene un porcentaje mínimo exigido del 9,00% con un resultado para la cooperativa del 19,75% manteniéndose por encima de lo requerido.

Este resultado se debe fundamentalmente al mayor respaldo patrimonial con el que actualmente cuenta la entidad, debido al incremento del capital mínimo irreductible el cual se incrementó a 15.000 SMMLV, al mayor cubrimiento que tiene la cartera en cuanto a provisiones y al resultado del ejercicio acumulado.

El indicador de margen total evidencia la capacidad de generar excedentes por parte de la Cooperativa, al corte del mes de diciembre del 2021 el indicador refleja un 13,21% es decir que Febor Entidad Cooperativa tuvo la capacidad de generar por cada \$100 un total de \$13 de excedente neto.

### Indicadores Financieros Anexo técnico título V

De acuerdo al anexo técnico del título V de la Circular Básica Contable y Financiera del 2020 la Cooperativa elabora los indicadores financieros mensualmente con el fin de monitorear los diferentes riesgos y tomar medidas preventivas correspondientes, a continuación un resumen de los mismos:

INDICADOR PRINCIPAL	TIPO	NOMBRE INDICADOR	dic-21
RIESGO	Riesgo de crédito	Indicador de cartera por Riesgo en Vivienda	2,61%
		Indicador de cartera por mora en Consumo sin libranza	3,21%
		Indicador de cartera por mora en Consumo con libranza	6,42%
		Indicador de Crecimiento Cartera Bruta total	1,92%
		Indicador de Crecimiento de Cartera Bruta de Consumo Sin Libranza	1,32%
		Indicador de Crecimiento de Cartera Bruta de Consumo Con Libranza	2,28%
	Riesgo de Liquidez	Indicador de relación entre la brecha de liquidez y los Activos Liquidos netos	36,71%
Riesgo Operativo	Indicador de relación entre el Gasto Administrativo y los Ingresos por venta de bienes y servicios y recuperaciones	56,14%	
CAMEL	Capital	Indicador de relación entre el Aportes sociales mínimos no reducibles y el Capital Social	51,32%
	Activo	Indicador de Cobertura individual de la cartera improductiva para la cartera en Riesgo	47,11%
	Administración	Indicador de Margen Financiero de Operación	64,78%
	Rentabilidad	Indicador de rentabilidad sobre recursos propios - ROE	6,40%
		Indicador de rentabilidad sobre el capital invertido - ROIC	1,80%

Con este resultado se debe resaltar la solidez y estabilidad financiera que muestra la cooperativa, que ha encaminado sus esfuerzos a garantizar una oferta de productos y servicios acordes a las necesidades de los Asociados, posicionando a la cooperativa como una entidad que ha evolucionado en sus 85 años de existencia.

Este resultado a la vez es una motivación para seguir aportando en el mejoramiento de la calidad de vida de los 4.604 Asociados y sus familias, conservando la cultura cooperativa enmarcada en la solidaridad, dando así un parte de tranquilidad para la continuidad del negocio, con decisiones administrativas orientadas en función de las exigencias del mercado, cumpliendo cabalmente con todas exigencias normativas y requerimientos de los entes de vigilancia y control, apuntando siempre a una transformación no solo digital sino una transformación integral para el beneficio de los Asociados, su familia y terceros con relación directa e indirecta con la Cooperativa.

## Estructura Financiera y Gestión de Riesgos

Las normas y políticas para la gestión del riesgo de liquidez son establecidas por el Consejo de Administración, quien a su vez cuenta con comités de apoyo, tales como el Comité de Riesgo de Liquidez y el Comité de Inversiones.

Durante el 2021 se realizó monitoreo periódico por parte del Comité de Riesgo de Liquidez sin presentarse en este tiempo una exposición negativa que pudiera afectar la estructura financiera de la Cooperativa y por ende no se han presentado situaciones que impliquen la utilización del Fondo de Liquidez. Los resultados a corte de diciembre del 2021 reflejan una situación de liquidez sana, un indicador de brecha positiva en todas las bandas de tiempo.

La Cooperativa cuenta con una estructura en Activos Líquidos Netos – ALN que garantizan el oportuno cumplimiento de sus operaciones. Como política institucional Febor monitorea permanentemente el endeudamiento de los asociados y mantiene control sobre los límites de concentraciones tanto de la cartera como de los ahorros, los cuales permanecen por debajo de los límites y nos ubica en un perfil de riesgo bajo.

Como complemento a las actividades la Cooperativa amplía el monitoreo mediante la aplicación de metodologías de reconocido valor técnico que soportan y corroboran la perspectiva de riesgo. El perfil de riesgo de mercado de la Cooperativa es conservador, dado que mantiene sus recursos en cuentas de ahorro de entidades calificadas en riesgo bajo acogiendo todas las recomendaciones y sugerencias del Comité de Inversiones.

## PERSPECTIVA DE PROCESOS

La perspectiva de procesos se enfoca en lograr estrategias que aseguren la ejecución exitosa de todas las actividades de la entidad, con el fin de obtener mejoras en la calidad de los productos y servicios brindados a los asociados y de esta forma aumentar el nivel de satisfacción de ellos con todo lo que la Cooperativa genera en pro de su bienestar.

Febor se ha trazado como objetivo la eficiencia operativa basada en una gestión permanente de los riesgos, con una visión de servicio ágil, oportuna y satisfactoria y una gestión de procesos que ha permitido realizar mejoras organizacionales, fortaleciendo en este año el Sistema Integral de Administración de Riesgos y la implementación de los diferentes sistemas de administración de riesgos que componen este gran sistema, con la gestión del riesgo de crédito -SARC, riesgo operativo - SARO, riesgo de mercado - SARM, riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo – SARLAFT y riesgo de liquidez -SARL.

Además, se ha trabajado en la actualización de procedimientos, la inversión permanente en el mejoramiento de los canales tecnológicos que permitan la optimización de los procesos, mejorar los tiempos de respuesta, una medición permanente del nivel de satisfacción de los asociados, integración de sistemas de información y actualización de datos como herramienta valiosa dentro de las diferentes actividades que desarrolla la entidad.

## PRINCIPIO 4: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

*Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. (ACI, 2022)*

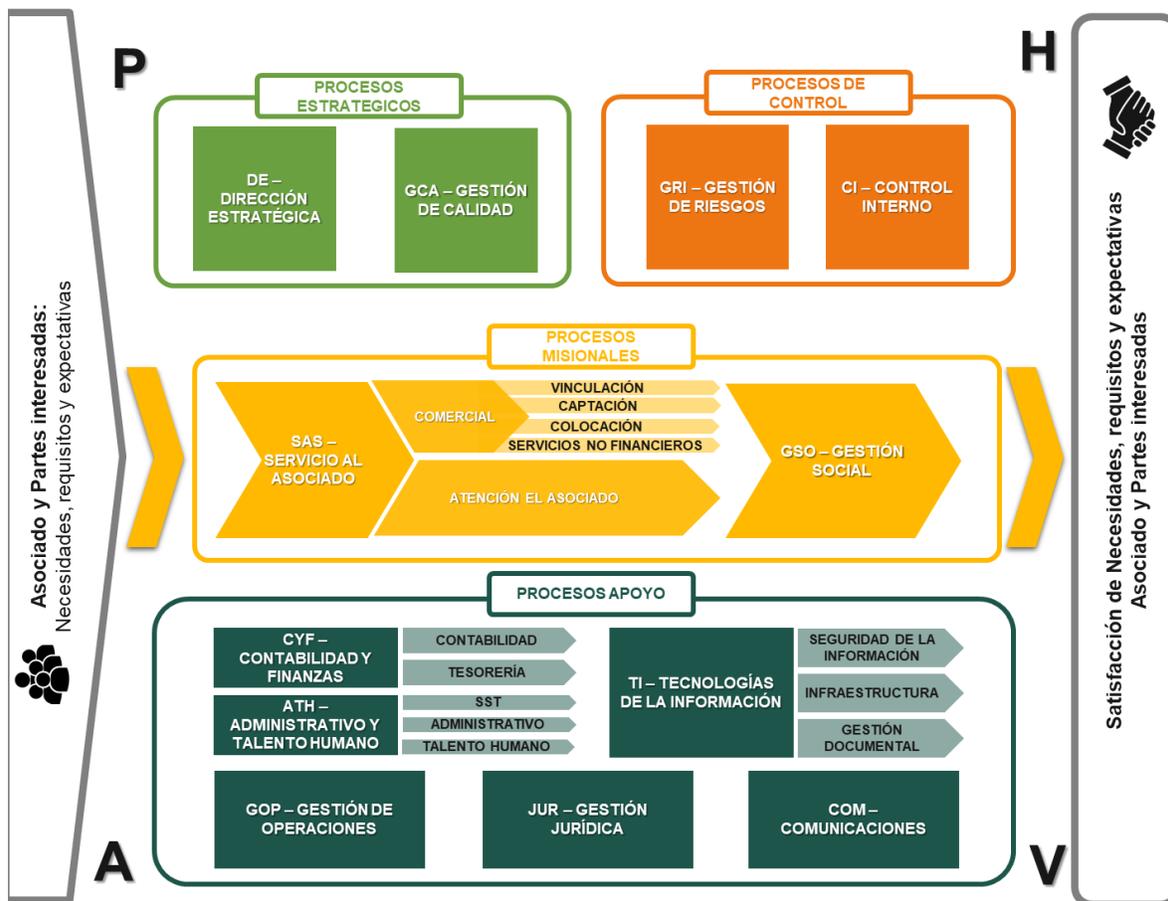
### SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Febor ve en la gestión de calidad una estrategia que permite mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. En el año 2021 se creó la Jefatura de Control Interno y Calidad, atendiendo aspectos normativos referidos a la importancia de establecer lineamientos de segregación funcional incluyendo esta jefatura como parte de las líneas de defensa que los sistemas de administración de riesgos.

Esta Jefatura tiene como parte de sus funciones presentar propuestas de mejoramiento y actualización de procesos a fin de consolidar el Sistema de Gestión de Calidad de la Cooperativa, y a la vez desde el Comité de Auditoría se realiza verificación de la implementación y adelantos del mismo.

Teniendo en cuenta el marco normativo expedido por la Superintendencia de Economía Solidaria en función de los sistemas de administración de riesgos se realizaron ajustes en la definición y estructuración de la cadena de valor de la Cooperativa, identificando claramente y tal como se observa en el mapa de procesos cuales son los procesos estratégicos, los procesos misionales, los procesos de control y los procesos de apoyo.

Esto se encuentra alineado con la hoja de ruta definida en el plan estratégico 2022 – 2026 que incorpora una línea de acción específica en función del mejoramiento continuo de procesos.



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad, Febor, 2021

Como parte del trabajo y mejora del micrositio web de calidad este fue integrado a la intranet, como medio de consulta interna promoviendo la divulgación y conocimiento de la documentación, este sitio se mantiene en permanente actualización. A la fecha, el Sistema de Gestión de Calidad incorpora: caracterización de procesos, manuales de políticas y gestión, procedimientos,

instructivos y directrices, siendo estos documentos la ruta de actuación para todos en la Cooperativa, con un enfoque hacia la gestión de riesgos.

## SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

### Cambios normativas y entrada en vigencia del Sistema Integral de Administración de Riesgos – SIAR

La Superintendencia de la Economía Solidaria presentó durante el año 2021 el cronograma de implementación del sistema de administración de riesgos SIAR para entidades cooperativas con unos tiempos de ejecución por fases para cada sistema de riesgos, es así como en la Cooperativa se cumplió con la implementación del 100% de las Fases I y II del Sistema de Administración de Riesgo de Crédito – SARC y que en la actualidad se encuentra en desarrollo de la Fase III con vencimiento en junio 2022. Para la implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO se cumplió con el 100% de las Fases I y II, actualmente se trabaja en la fase III con vencimiento en marzo 2022; por último, se dio cumplimiento con el 100% de implementación de la Fase I para el Sistema de Administración de Riesgo de Mercado - SARM y se adelanta las actividades correspondientes para la Fase II con vencimiento en marzo 2022.

En la siguiente gráfica se muestran los resultados para cada una de las fases por cada uno de los sistemas de administración de riesgos, para el caso del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez el mismo se encuentra implementado al 100% desde el año 2019 y para el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, el mismo también ya fue implementado.



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

La implementación de estos sistemas de administración de riesgos requiere de la aprobación por parte del Consejo de Administración de todo lo concerniente a manuales de políticas, procedimientos, metodologías y demás documentación requerida para llevar a cabo las actividades que la Superintendencia de Economía Solidaria expuso en la Circular Básica Contable y Financiera y Circular Básica Jurídica.

A continuación, se relacionan los documentos aprobados por parte del Consejo de Administración durante el año 2021.

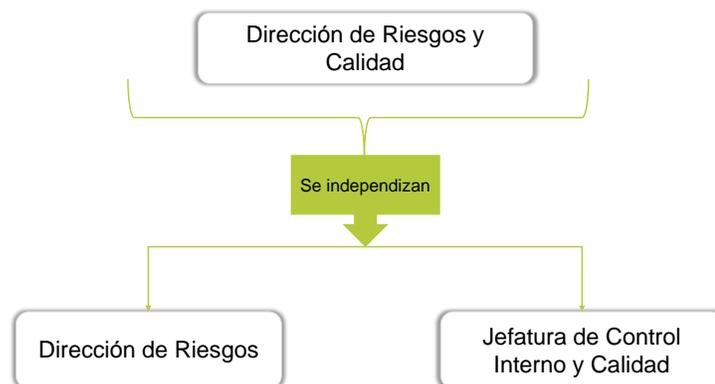
Documento	Normatividad
Manual de políticas para la administración del SARC	Circular Básica Contable y Financiera Capítulo II
Manual de políticas y metodología para la evaluación de cartera de créditos	Circular Básica Contable y Financiera Capítulo II
Manual técnico para la medición del nivel de exposición al riesgo de crédito	Circular Básica Contable y Financiera Capítulo II
Manual de políticas para la administración de SARO	Circular Básica Contable y Financiera Capítulo IV
Metodologías de matrices y mapas de riesgo para SARO	Circular Básica Contable y Financiera Capítulo III
Manual de políticas para la continuidad del negocio	Circular Básica Contable y Financiera Capítulo III
Manual de políticas de seguridad de la información	Circular Básica Contable y Financiera Capítulo III
Manual de políticas para la administración de SARM	Circular Básica Contable y Financiera Capítulo V
Manual técnico para el modelo de pérdida esperada	Circular Básica Contable y Financiera Capítulo II
Manual técnico para el reporte y gestión de eventos de riesgo	Circular Básica Contable y Financiera Capítulo III

Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

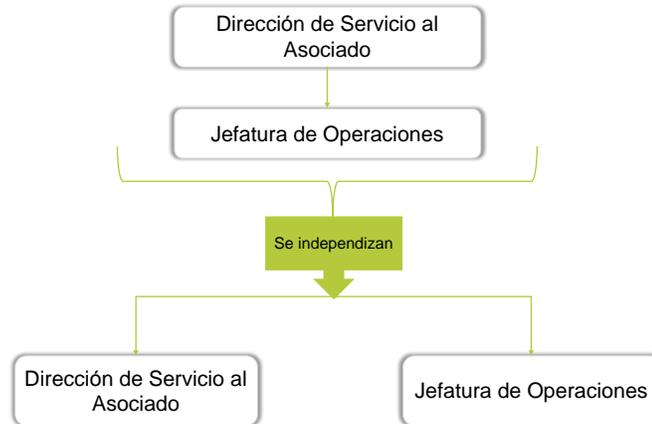
## Estructura Organizacional

Un aspecto requerido dentro del proceso de implementación de los sistemas de administración de riesgos y de acuerdo con las características propias de las entidades solidarias, hizo necesario la revisión de la estructura organizacional de la Cooperativa y de dicho análisis generar una mayor independencia y segregación funcional para algunas áreas dada la posible existencia de un conflicto de interés, bajo parámetros netamente normativos y justificados de acuerdo con las instrucciones definidas en la Circular Básica Contable y Financiera, para lo cual se presentaron los siguientes ajustes en la estructura organizacional.

- Separación funcional de la Dirección de Riesgos y Calidad



- Separación funcional de la Dirección de Servicio al Asociado y la Jefatura de Operaciones



- Se integra la Dirección Contable y Financiera con la Jefatura de Talento Humano.



Febor tiene claramente definidas las facultades y las dependencias que hacen parte de los procesos; durante la afiliación de asociados, es el Consejo de Administración quien aprueba el ingreso y con especial atención sobre observaciones particulares por parte del Oficial de Cumplimiento, el otorgamiento de auxilios está debidamente reglamentado.

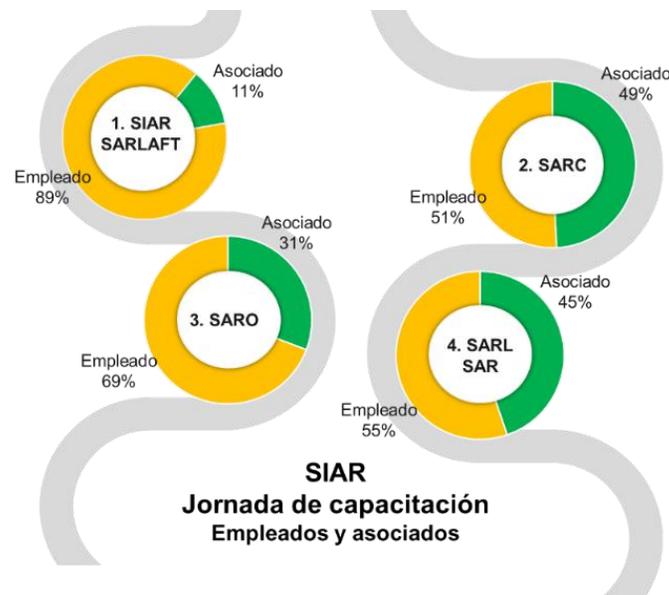
Los Comités designados por parte del Consejo de Administración son los encargados de aprobar o rechazar las solicitudes presentadas, las políticas en materia de productos y servicios que se proponen son definidas por el órgano de administración y sobre estas se dirigen las operaciones en las diferentes áreas, para el otorgamiento de créditos se mantienen instancias de aprobación dependiendo de

los montos solicitados y las excepciones presentadas, toda excepción debe ser aprobada por la Gerencia; en los procesos de compras es el Gerente quien ordena el gasto basado en argumentos sólidos proveniente de las áreas solicitantes, para los procesos de inversión la toma de decisiones sobre una negociación es responsabilidad del Comité de Inversiones, se cuenta además con una Revisoría Fiscal que realiza la auditoría integral de las operaciones, la gestión de riesgos, el cumplimiento y el control interno.

## Capacitación en el Sistema Integral de Administración de Riesgos SIAR

Parte fundamental de la implementación del Sistema Integral de Administración de Riesgos – SIAR es la realización de programas de formación y capacitación en la materia, es así como entre los meses de octubre y noviembre del 2021 se llevó a cabo una serie de capacitaciones sobre estos sistemas, dirigida principalmente a los delegados, donde participaron activamente los miembros del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia y de los Comités de Solidaridad y Educación.

En octubre y noviembre del 2021, se desarrollaron las jornadas de capacitación en 4 sesiones: el 14 de octubre se explicó la introducción al Sistema Integral de Administración de Riesgos seguido de los temas relacionados con el SARLAFT, para el 21 de octubre el tema central fue el Sistema de Administración de Riesgo de Crédito – SARC, el 28 de octubre fue enfocada en todo lo relacionado con el Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO y finalmente la jornada del 4 de noviembre enseñando todo lo relacionado con los Sistemas de Administración de Riesgo de Liquidez y Mercado.



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

El Sistema Integral de Administración de Riesgos de Febor Entidad Cooperativa fue evaluado positivamente durante la auditoría por parte de la Revisoría Fiscal, lo que garantiza y sustenta el potencial que posee este sistema en la Cooperativa, tal como se expresa a continuación en concepto de la Revisoría Fiscal.



## Comité de Riesgos

Febor Entidad Cooperativa cuenta con el Comité de Riesgos conformado por un integrante del Consejo de Administración, la Gerencia y la Dirección de Riesgos, mensualmente este comité lleva a cabo la revisión sobre el comportamiento de los diferentes indicadores asociados a cada sistema de administración de riesgos, validando permanentemente el cumplimiento de estos, de acuerdo con las políticas, procedimientos y metodologías aprobadas por el Consejo de Administración.

## Comité Financiero

El Comité Financiero es un escenario en el que sesionan conjuntamente los Comités de Cartera, Liquidez, Inversiones y Riesgos. Su objetivo es facilitar el acceso a la información relevante en cada Comité aportando para la toma de decisiones. Este comité se incorporó en el 2021 a fin de optimizar el conocimiento de los resultados analizados en cada uno de los comités existentes en la cooperativa en materia de riesgos y de esta forma dar a conocer a todos los interesados los resultados mes a mes.

A continuación, se presenta un detalle de las actividades adelantadas en el año 2021 por cada uno de los sistemas de administración de riesgos y como la administración ha dado cumplimiento a cabalidad frente a los lineamientos normativos expedidos por la Superintendencia de Economía Solidaria.

## SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO - SARLAFT

Febor cuenta con un sistema para la administración y prevención de riesgos de LA/FT alineado a los requerimientos normativos de la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia de la Economía Solidaria y las recomendaciones internacionales impartidas por el Grupo de Acción Financiera Internacional – GAFI.

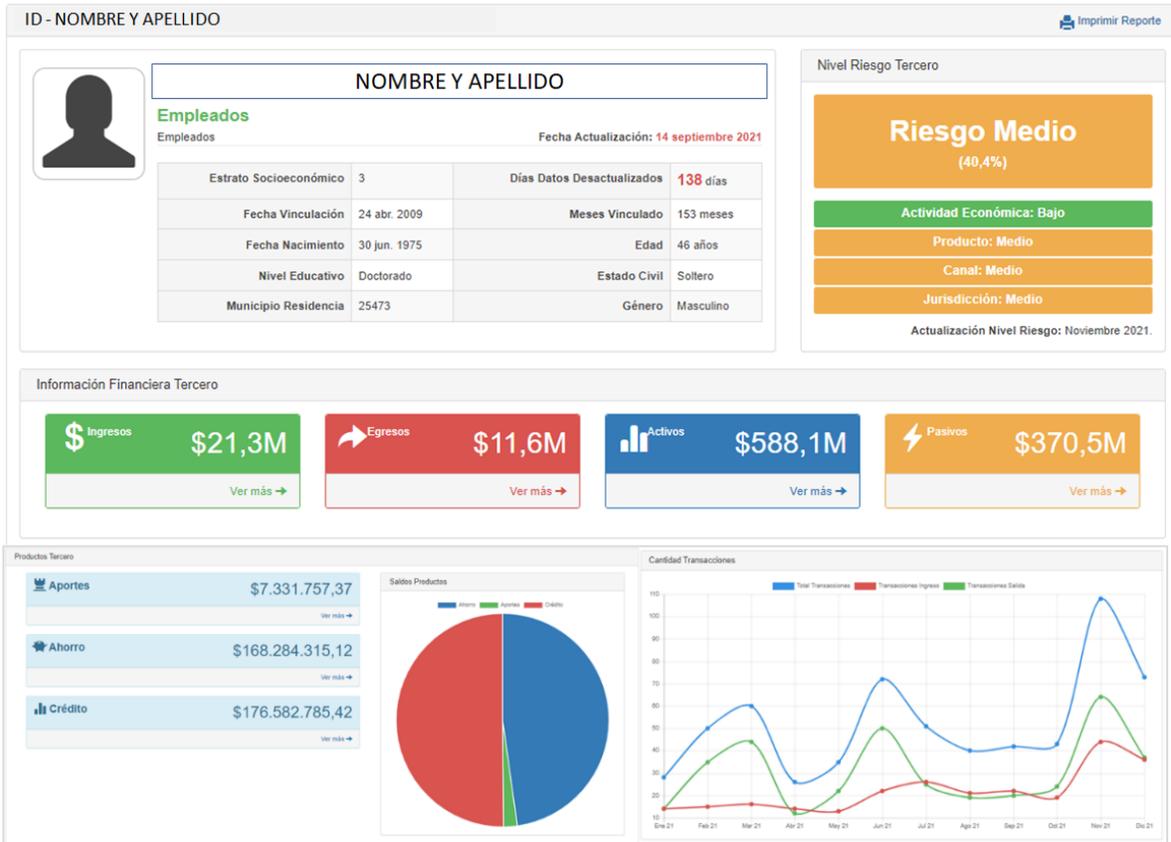
En el año 2021 fue fortalecido el sistema, a través de la permanente capacitación y sensibilización en los procesos de inducción, así mismo, el sistema de administración cuenta con la definición de políticas, procedimientos, metodologías de control y mitigación, sin olvidar las herramientas tecnológicas como WOG y AppsCloud - SIAR que permiten el monitoreo a las alertas del sistema transaccional para la identificación de operaciones inusuales y la segmentación por factores de riesgo. También se realiza la verificación en listas restrictivas en forma masiva e individual, monitoreo permanente de las Personas Expuestas Políticamente (PEP) definidas en el Decreto 830 del 2021.

En la siguiente imagen se observa a manera de ejemplo los resultados que arroja la plataforma AppsCloud – SIAR, a fin de identificar las alertas por cada factor de riesgo y siendo categorizadas como inusuales con el fin de gestionar mediante el análisis de acuerdo con su nivel de criticidad, es decir, si se identifica una o más alertas por cada factor.

Tercero	Alerta Factor Terceros	Alerta Factor Productos	Alerta Factor Canales	Alerta Factor Jurisdicciones	Estado Alerta	Transacciones Tercero	Dashboard Tercero	Consultar Gestiones	Nueva Gestión
NIT Nombre Riesgo MEDIO (40%)	✓	⚠	✓	✓	Normal	🔄	📊	🔍	📧
NIT Nombre Riesgo MEDIO (52%)	⚠	⚠	✓	✓	Inusual	🔄	📊	🔍	📧
NIT Nombre Riesgo BAJO (33%)	✓	⚠	✓	✓	Normal	🔄	📊	🔍	📧

Fuente: AppsCloud – SIAR – Dashboard terceros, 2021

En las siguientes imágenes se observa que por medio de la plataforma AppsCloud - SIAR es posible monitorear el perfil de riesgo individual de los asociados, conocer el detalle de su información demográfica, los días referentes a su última actualización de datos, la concentración en productos y niveles transaccionales, integrando a través de una sola plataforma mecanismos de identificación, medición, control y monitoreo de acuerdo con las 4 etapas del sistema de administración de riesgos para el caso particular SARLAFT, generando por cada asociado un perfil de riesgo.



Información Financiera Tercero

**\$ Ingresos**

**\$21,3M**

Ver más →

**Egresos**

**\$11,6M**

Ver más →

**Activos**

**\$588,1M**

Ver más →

**Pasivos**

**\$370,5M**

Ver más →

Productos Tercero

Aportes

\$7.331.757,37

Ver más →

Ahorro

\$168.284.315,12

Ver más →

Crédito

\$176.582.785,42

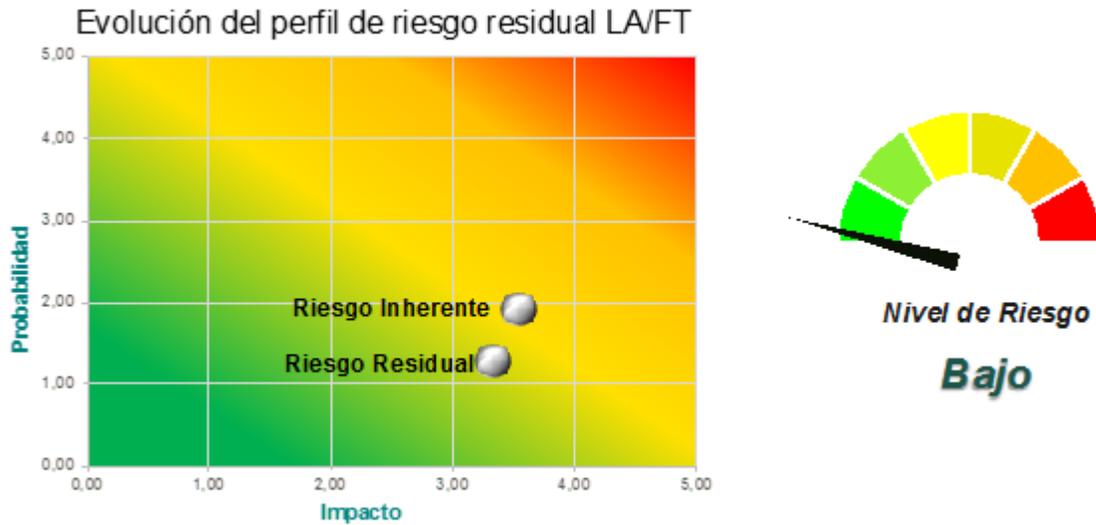
Ver más →

Saldo Productos

Cantidad Transacciones

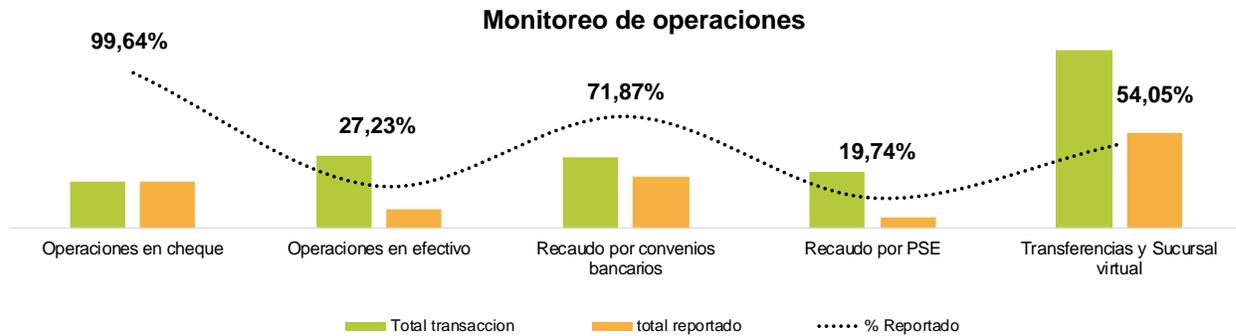
**Fuente:** AppsCloud – SIAR – Dashboard terceros,2021

El nivel de exposición del riesgo LA/FT es bajo y guarda relación con la gestión en los procesos de conocimiento de los asociados, proveedores, empleados y beneficiarios finales, mecanismos de control tales como el análisis del comportamiento transaccional y consolidación de operaciones electrónicas de los asociados, monitoreo del origen de los recursos, comportamiento especial de los PEPs, monitoreo masivo, comportamiento de productos, análisis de jurisdicciones de alto riesgo, entre otros. Incluye también todo lo relacionado con reportes a entes de control, actualización y tratamiento de datos personales, manejo de los conflictos de interés, cumplimiento sobre las políticas y procedimientos generales y especiales relacionados con LA/FT.

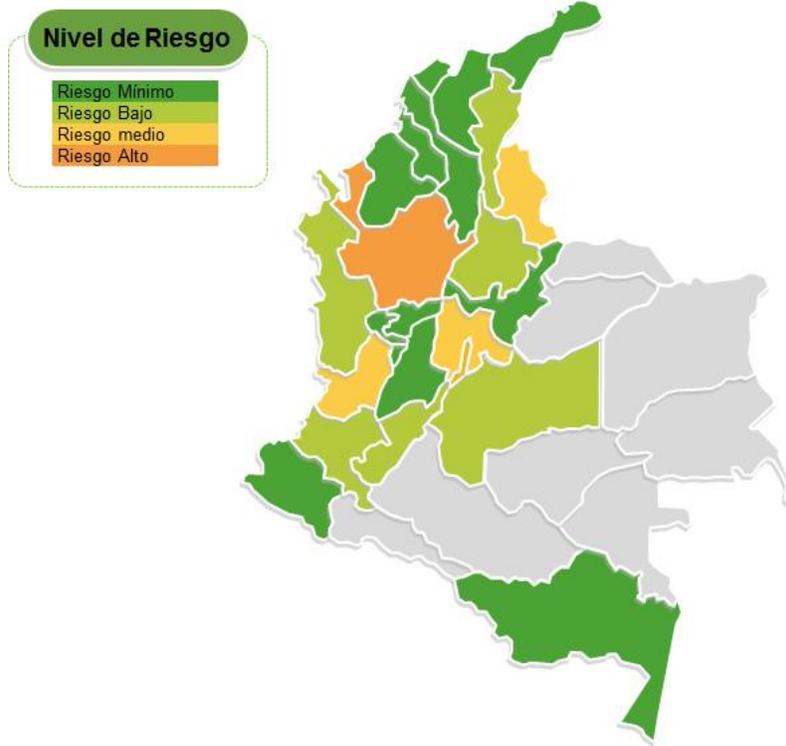


Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

El Oficial de Cumplimiento realizó el envío oportuno de reportes a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) teniendo en cuenta las modificaciones de estructura de cada tipo de reporte y las directrices establecidas por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria a través de la Circular N° 32 de septiembre del 2021. De igual manera, ha presentado de forma trimestral el informe de gestión al Consejo de Administración con los requerimientos establecidos en la Circular Básica Jurídica.



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021



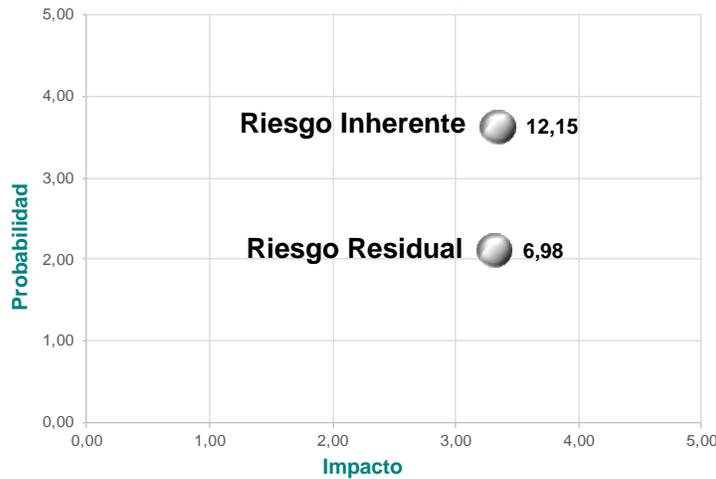
## SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO- SARO

Durante el 2021 se dio continuidad al proceso de implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operativo - SARO, evaluando los riesgos inherentes y residuales de cada uno de los macroprocesos, pasando por toda la cadena de valor de la Cooperativa desde los procesos estratégicos hasta los procesos de apoyo, tal como se han definido en el mapa de procesos.

Fue actualizada la cadena de valor por procesos misionales, estratégicos, de control y de apoyo acorde a los cambios en la estructura organizacional y la separación funcional aprobada por el Consejo de Administración. Febor cuenta con la plataforma tecnológica AppsCloud - SIAR para la administración del sistema, en cuanto a identificación, medición, control, monitoreo de riesgos y administración de los eventos de riesgos operativos.

El nivel de exposición al riesgo operativo es moderado. Para el año 2022 el objetivo es continuar con la fase de monitoreo y seguimiento de los riesgos operativos y los controles asignados, realizando los ajustes requeridos por la Superintendencia de Economía Solidaria en las plataformas tecnológicas y fortaleciendo los procesos de sensibilización y cultura basada en riesgos al interior de la Cooperativa.

### Evolución del perfil de riesgo residual SARO

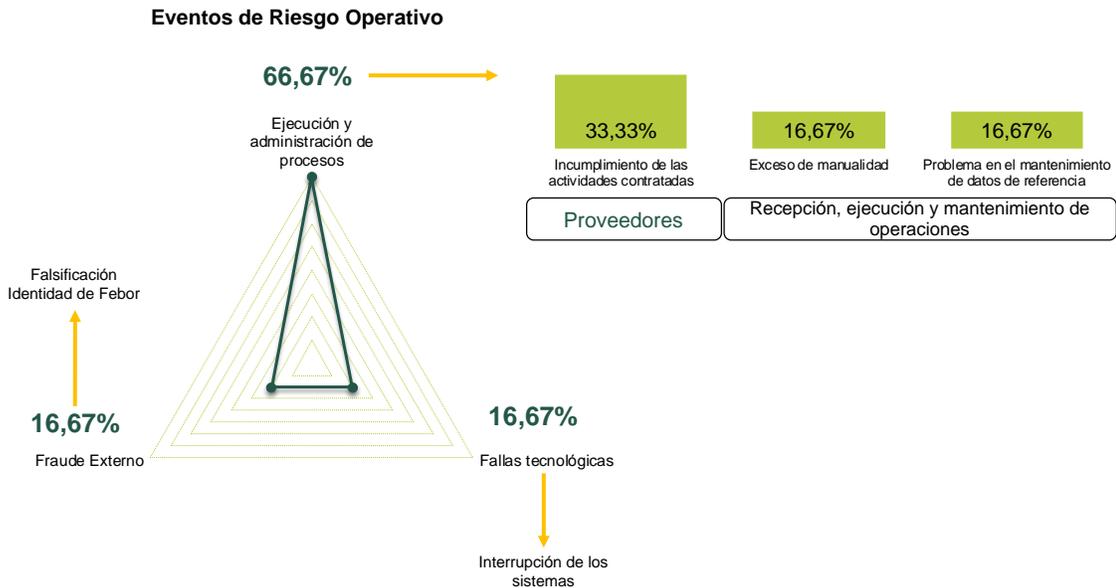


Nivel de Riesgo  
**Moderado**

Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

En concordancia con las fases de implementación del SARO, se han incorporado metodologías y procedimientos para el reporte y administración de los eventos de riesgos operativos.

En la clasificación los eventos de riesgo registrados, el 66,67% hacen referencia a la ejecución y administración de procesos internos que involucran la gestión con proveedores, operaciones manuales y mantenimiento de los datos o información de referencia; otros casos que representan el 16,67% corresponde a fraude externo originado por organizaciones inescrupulosas que han adoptado falsa identidad para ofrecer productos a nombre de Febor, por lo que se han generado alerta a los asociados mediante comunicados oficiales sobre las intenciones de estafa; por último el 16,67% restante, hace parte de situaciones originadas por la interrupción de los sistemas y fallas tecnológicas.



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

En cuanto a la gestión de seguridad de la información. A partir de los lineamientos de la norma ISO 27001:2013 con el fin de garantizar el uso adecuado de la información de la entidad, se cuenta con la aprobación del Manual de Seguridad de la Información, en el cual se definen los parámetros para garantizar los controles de seguridad, la calidad en la ejecución de las actividades asociadas y la gestión de riesgos de seguridad, privacidad, ciberseguridad y confidencialidad de la información.

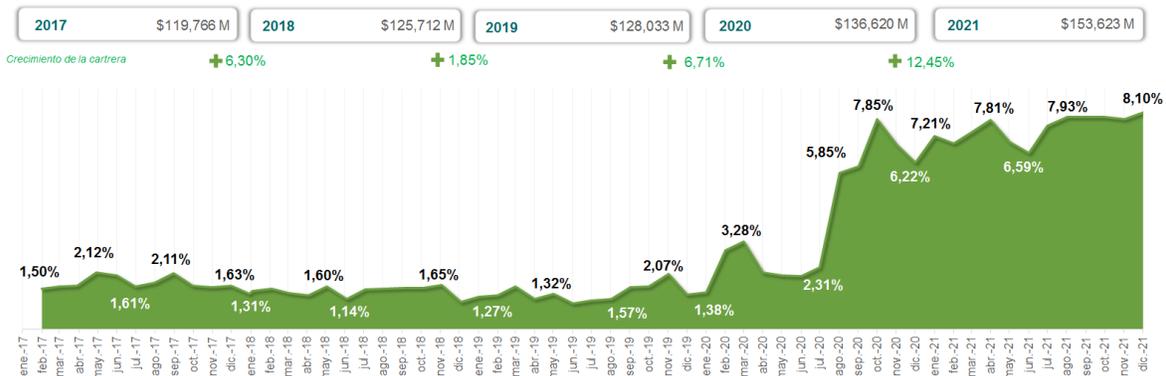
## SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO - SARC

La gestión de riesgo de crédito evalúa las actividades desde el momento de la originación de los créditos hasta la recuperación y el proceso de cobro en sus diferentes etapas, con responsables definidos y el soporte tecnológico para garantizar el proceso, salvaguardar información y conservación documental.

En Febor se cuenta con un modelo de originación de crédito, el cual integra perfiles que permiten evaluar el comportamiento de los asociados con respecto de su capacidad de pago, información demográfica, financiera, socioeconómica y su necesidad particular de crédito, que se emplea como herramienta en el proceso de toma de decisiones para la aprobación o rechazo de los créditos solicitados por los asociados.

Se dispone de diferentes modelos internos de seguimiento y control tales como: análisis de cosechas rodamientos y transiciones de la cartera, índice de cartera vencida general y por segmentos, el análisis del nivel de exposición al riesgo de crédito, entre otros.

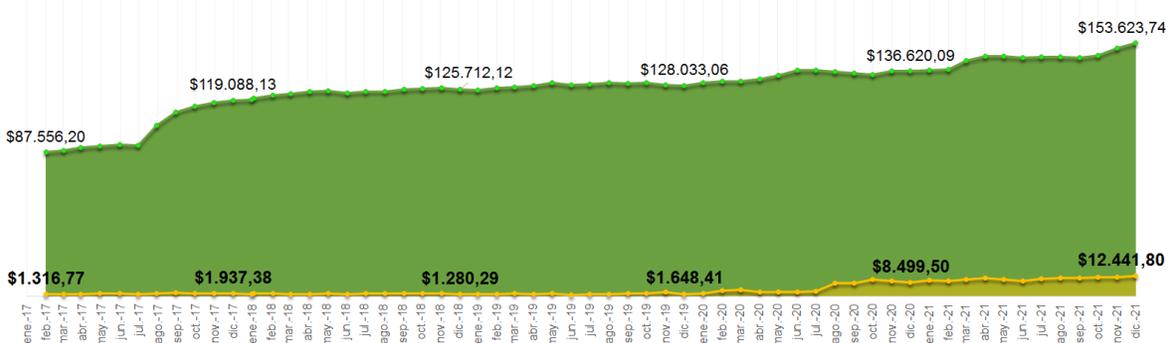
Evolución de calidad de la cartera (2017 -2021)



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

De acuerdo con el resultado y teniendo en cuenta la afectación que se ha presentado desde el año 2020 derivado de la propagación de la pandemia COVID-19, se debe resaltar el acompañamiento que la Cooperativa ha brindado a sus asociados principalmente a quienes han presentado dificultades con el cumplimiento en el pago de las obligaciones contraídas.

Evolución de la cartera bruta vs cartera deteriorada (2017 - 2021)



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

Se han intensificado los esfuerzos para garantizar el recaudo y controlar la morosidad de los asociados, teniendo presente situaciones que han incidido fuertemente en el deterioro de la cartera tales como las secuelas económicas por causa de pandemia, las novedades con el cambio de pagador de los asociados pensionados y las modificaciones en las fechas de pago a los empleados del Banco de la República. De igual manera, los créditos reestructurados tienen especial monitoreo con el objetivo de garantizar la recuperación de estas obligaciones bajo las condiciones establecidas por la Circular Básica Contable y Financiera.

Semestralmente, de acuerdo con los parámetros definidos en la normatividad vigente y acogiendo las políticas de recalificación de créditos aprobadas por el

Consejo de Administración se ha realizado la aplicación de la metodología de evaluación de cartera de créditos en los períodos que la normatividad definió de forma semestral (mayo y noviembre).

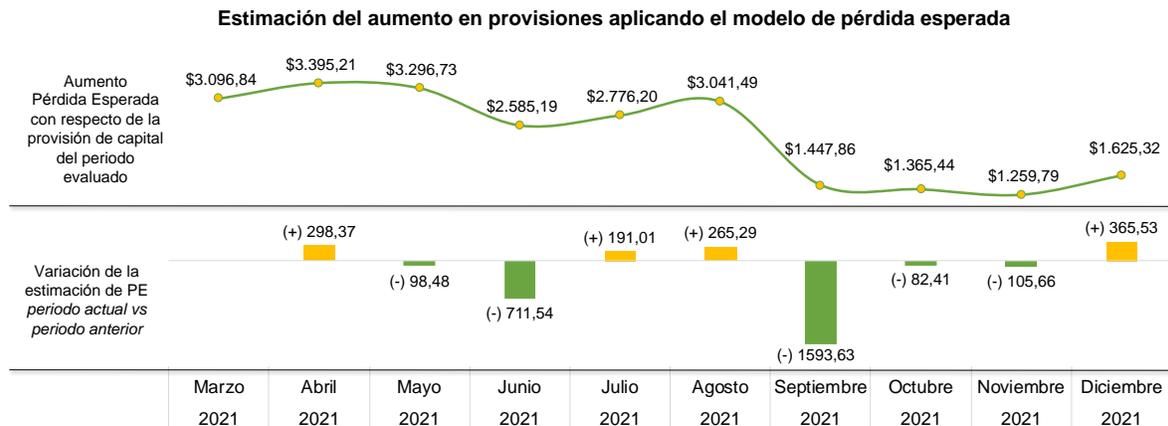
Es importante mencionar también que la Cooperativa ha adelantado el análisis de los modelos de referencia para el cálculo de la pérdida esperada de la cartera de créditos de consumo con y sin libranza en atención al cumplimiento del cronograma de implementación de riesgos para el SARC y que a partir de julio del 2022 se verá reflejado el efecto económico sobre los estados financieros derivado del aumento de las provisiones bajo este modelo.

En la siguiente gráfica se observa la pérdida esperada discriminada para la cartera en modalidad consumo con libranza, sin libranza y total que la Cooperativa ha estimado durante el período de implementación y pruebas del modelo.



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

En la siguiente gráfica se observa a partir de marzo del 2021 hasta diciembre del mismo año el aumento de provisión tomado la diferencia entre la Pérdida Esperada (PE) del modelo y la provisión de capital del período evaluado con las variaciones presentadas en el mismo (PE).



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

A partir de septiembre del 2021, fue implementado el modelo de medición para el nivel de exposición al riesgo de crédito con el objetivo de cumplir el marco normativo establecido por la Superintendencia de Economía Solidaria en el numeral 5.1.1. del capítulo del SARC de la circular externa N° 22 del 28 de diciembre del 2020, en cuanto a la fijación de límites de riesgo de crédito globales e individuales.

Este modelo integra 3 componentes importantes: i) los elementos para el cumplimiento de los límites globales basados en la probabilidad de incumplimiento de los asociados luego de otorgar créditos, la pérdida esperada y pérdida máxima tolerada; ii) los elementos que contemplan límites individuales como la probabilidad de incumplimiento de la cartera por las modalidades de consumo, rotativo y vivienda; y iii) las concentraciones de cartera por persona natural, por plazos de vencimiento, por líneas de crédito, por departamento y por actividad económica.

El nivel de exposición al riesgo de crédito de la Cooperativa es bajo, los resultados permanecen dentro de los límites de apetito y tolerancia aprobados por el Consejo de Administración, lo que permite concluir que el proceso de otorgamiento de crédito es adecuado y predice que no será causal principal de la probabilidad de incumplimiento de futuras obligaciones.

## Nivel de exposición de riesgo de crédito

Bajo 2,41

LÍMITES INDIVIDUALES					
FACTOR DE RIESGO DE CRÉDITO	METODOLOGÍA	APETITO	TOLERANCIA	RESULTADO	PERFIL DE RC
Crédito de Consumo	Modelo interno	3,37%	6,59%	5,49%	Medio
Crédito Rotativo y Tarjeta de Crédito	Modelo interno	7,42%	17,86%	15,47%	Medio
Crédito hipotecario	Modelo interno	2,18%	3,26%	2,25%	Medio

CONCENTRACIONES DE LA CARTERA					
FACTOR DE RIESGO DE CRÉDITO	METODOLOGÍA	APETITO	TOLERANCIA	RESULTADO	PERFIL DE RC
Concentración por deudor PN	GINI	60,00%	80,00%	51,87%	Medio
Concentración por plazo al vencimiento	GINI	60,00%	80,00%	52,83%	Medio
Concentración por línea de crédito	H&H	20,00%	25,00%	15,25%	Mínimo
Concentración por región ( Departamento)	RHT	60,00%	80,00%	12,15%	Mínimo
Concentración por actividad económica	RHT	60,00%	80,00%	51,59%	Medio

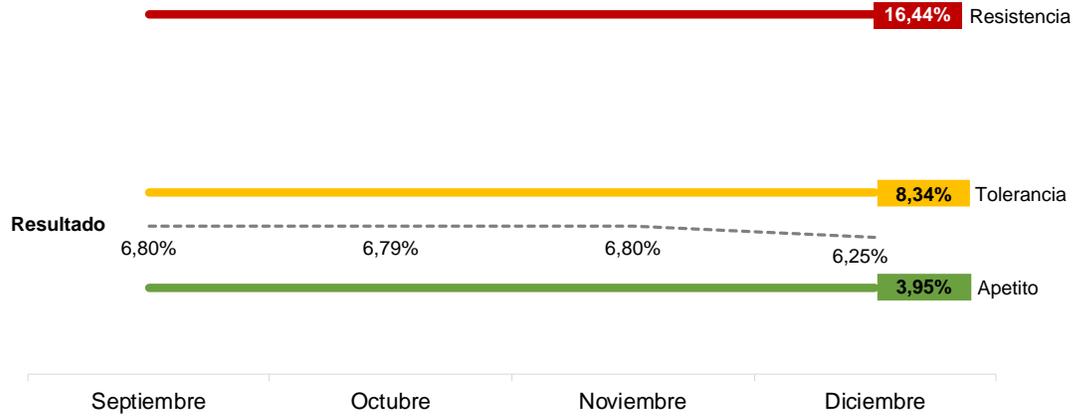
LÍMITES GLOBALES					
Pérdida esperada (P.E.) de la cartera de créditos (Basilea)	6.042,66	2,76%	3,93%	5,17%	6,20%
Pérdida máxima tolerada (PMT) de la cartera de créditos PE+PNE	\$ 9.524,56				
		PE. Min	Resultado	PE. Máx	PMT
Perfil global de riesgo de crédito	Modelo interno	3,95%	8,34%	6,25%	Medio

CAPACIDAD PARA ASUMIR RIESGO DE CRÉDITO			
		Cartera actual	Límite
Crédito de Consumo		\$ 148.034.902,58	\$ 355.237.810,67
Crédito hipotecario	Simulacion dinámica	\$ 5.588.836,06	\$ 14.284.577,42

Fuente: Sistema de Administración de Riesgo de Crédito Febor, 2022

**Probabilidad de incumplimiento (PI) - Cartera total**



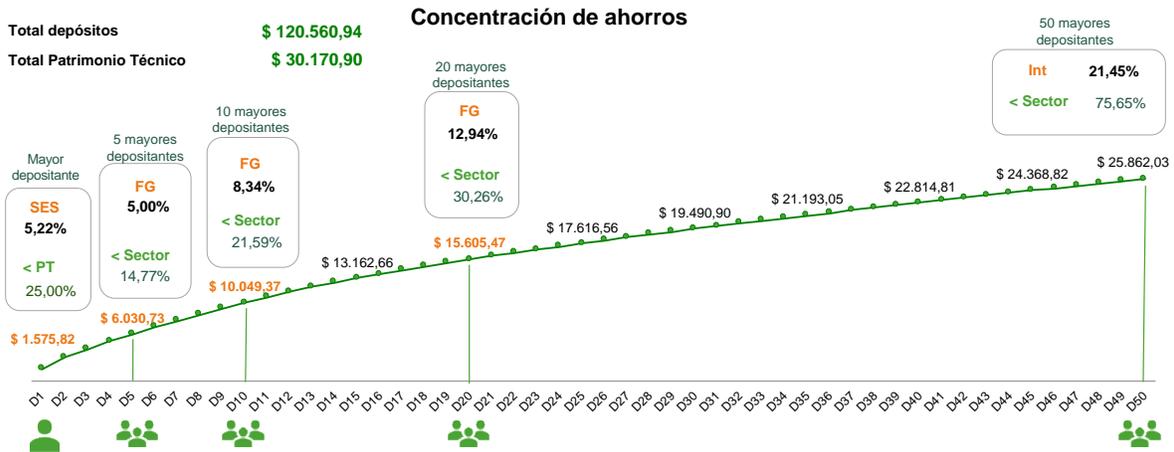
Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ - SARL**

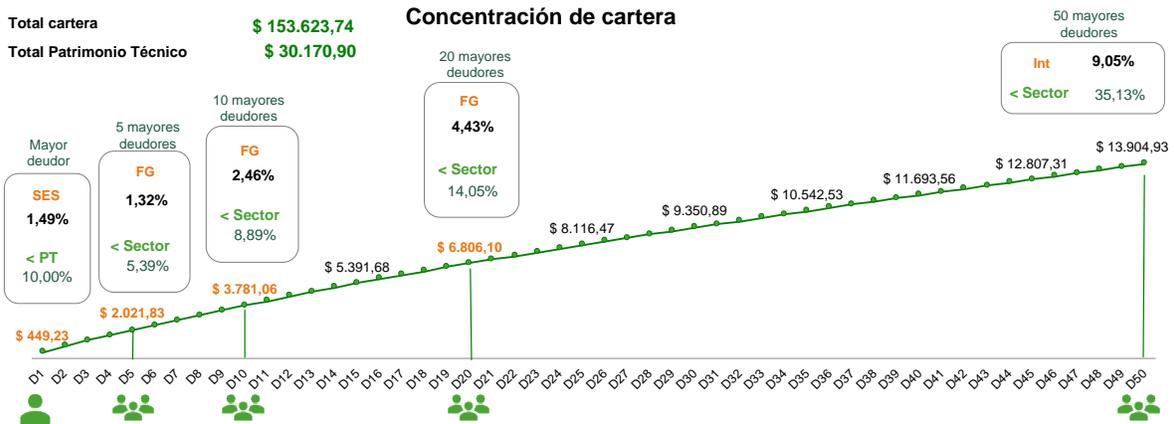
Durante el año 2021 se monitoreó permanentemente la situación financiera y de liquidez con el fin de garantizar el control permanente de los recursos, mensualmente sesionó el Comité de Riesgo de Liquidez, para analizar los flujos de caja bajo las metodologías estándar Gap de Liquidez e IRL y el nivel de exposición al riesgo de liquidez mediante indicadores de alerta temprana como el cubrimiento primario de los depósitos, el índice de cartera vencida, retiros máximos probables de ahorros, concentración de ahorros y cartera, concentración por entidades financieras, descalce de vencimientos, estructura de balance, capacidad de la caja, entre otros, comparado con los niveles de apetito y tolerancia para cada indicador.

Adicionalmente, se realiza seguimiento permanente a los indicadores del plan de contingencia de liquidez y de los modelos de evaluación MAT y CAME con el fin de verificar aspectos de inciden en la rentabilidad, Gap operacional, calidad de activos, relación entre depósitos y cartera, entre otros.

Se observa en las siguientes imágenes que la concentración de ahorros y cartera se mantienen en un nivel de riesgo bajo ya que permanecen por debajo de los límites establecidos por la Superintendencia de Economía Solidaria (SES) y de Fogacoop (FG).

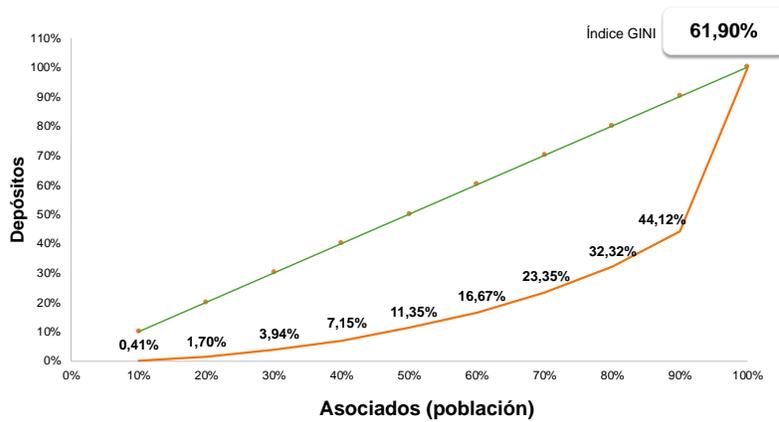
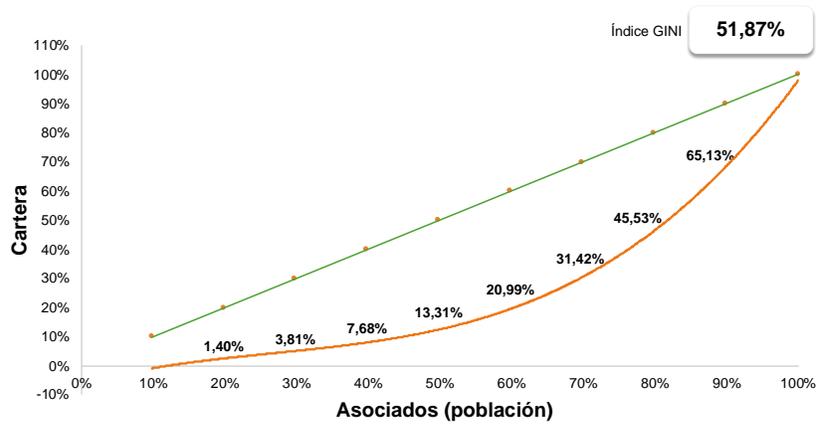
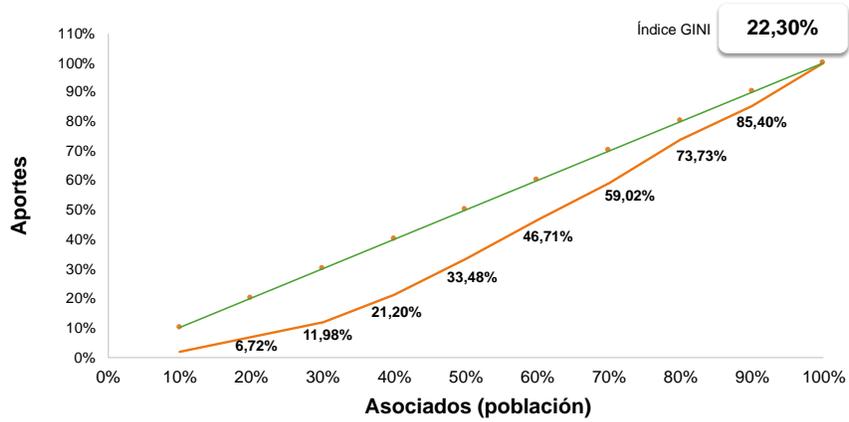


Fuente: Elaboración interna Febor, 2021



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

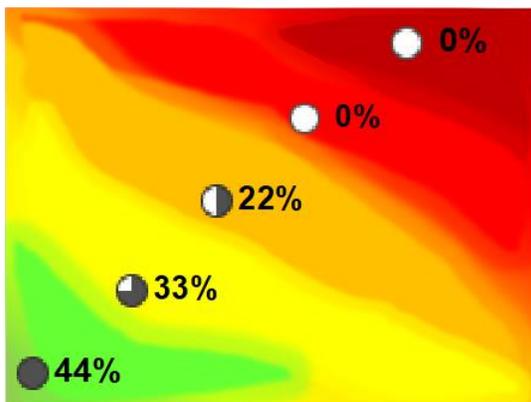
De igual manera, se analiza la concentración de ahorros, cartera y aportes bajo el coeficiente Gini, este método desarrollado por el estadístico Corrado Gini en 1912 es el más utilizado para medir el nivel de desigualdad en diferentes campos de la economía. Los niveles de concentración para ahorros y cartera permanecen en riesgo medio entre los niveles de apetito (60,00%) y tolerancia (80,00%) aprobados por el Consejo de Administración, y en cuanto a los aportes el nivel de concentración es de riesgo bajo dada la naturaleza del producto.



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

En la siguiente imagen se observan los elementos que inciden en la evaluación del nivel de exposición al riesgo de liquidez, estos se concentran en niveles de riesgo mínimo, bajo y medio, lo cual permite mantener un perfil de riesgo de liquidez de mínimo riesgo.

## Perfil de riesgo de liquidez

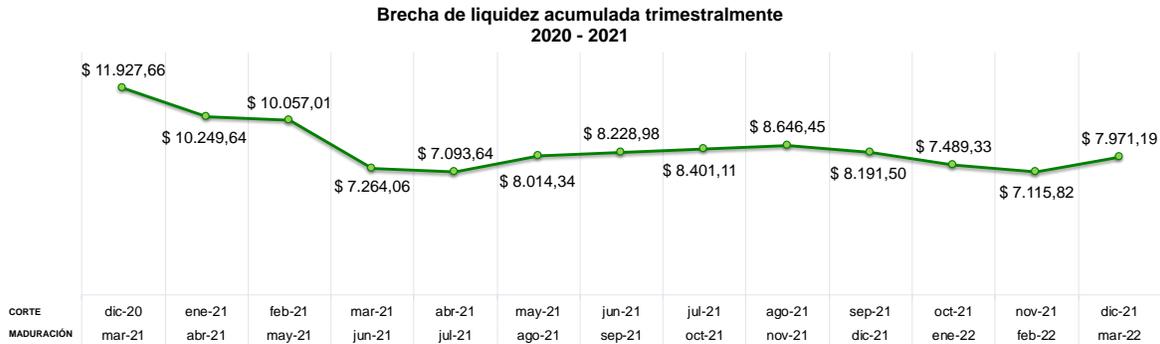


Nombre del Indicador	Metodología	Apetito Valor	Tolerancia Valor	Resultado	Nivel de riesgo
IRL	SES	1,00	1,50	1,38	MINIMO
Indice de cartera vencida	SES	3,95%	8,34%	8,10%	MEDIO
Retiro máximo probable de aportes	Modelo interno RMPA	3,82%	7,03%	2,36%	MINIMO
Retiro máximo de ahorro voluntario	Modelo interno RMPAV	25,61%	35,00%	15,96%	MINIMO
Retiro máximo DAES	Modelo interno RMPD	7,00%	16,20%	0,70%	BAJO
Concentración CDAT según vencimiento	Modelo interno CDAT	20,00%	25,00%	22,24%	BAJO
Concentración 50 mayores depositantes persona natura	Modelo interno - Fogacoop	20,00%	40,00%	21,45%	BAJO
Concentración mayor depositante persona natural	Modelo interno - Fogacoop	20,00%	25,00%	5,22%	MINIMO
Concentración mayor aportante persona natural	Modelo interno - Fogacoop	5,00%	10,00%	0,05%	MINIMO
Concentración de ahorros	Modelo interno - GINI	60,00%	80,00%	61,90%	MEDIO
Concentración mayor entidades financieras	Indice H&H	15,00%	20,00%	17,31%	MINIMO
Riesgo entidades financieras (fondo de liquidez)	Metodología CAMEL	2,00	3,00	2,40	BAJO
Estructura de Balance	Modelo interno	140,00%	120,00%	118,42%	MEDIO
Margen Financiero Bruto	Modelo interno	8,00%	5,00%	6,44%	BAJO
Descalce de vencimientos	Modelo interno	24,00	36,00	21,71	MINIMO
Desfase tasa de crecimiento	Modelo interno	0,00%	-2,00%	1,00%	MINIMO
Cobertura Global	Modelo interno	1,50	1,20	1,24	MINIMO
Capacidad de caja	Modelo interno	10,00	5,00	6,91	MEDIO
Cubrimiento primario	SES	11,00%	10,00%	10,22%	BAJO
Cobertura Caja y Bancos (N meses)	Modelo interno	3,00	2,50	5,84	MINIMO

A partir de su implementación en el año 2020 y durante el 2021, el comportamiento del perfil de riesgo de liquidez se mantuvo en riesgo bajo y mínimo.

La Cooperativa gestionó de manera responsable el riesgo de liquidez al que se encuentra expuesta de manera natural por el desarrollo del negocio financiero, monitoreando el requerimiento de liquidez mediante los flujos de caja, el Indicador de Riesgo de Liquidez – IRL y el comportamiento del Gap de liquidez en las bandas de tiempo establecidas por la Superintendencia de Economía Solidaria, concluyendo que la entidad cuenta con los recursos necesarios para cubrir la operación normal y cumplir con todos los compromisos de cara al cumplimiento de su objeto social.

En la siguiente gráfica, se observa la proyección de las brechas acumuladas trimestralmente, donde claramente no se presenta exposición al riesgo de liquidez, lo que permite prever capacidad de cubrimiento en este horizonte de tiempo.



Fuente: Indicadores Sistema de Administración Riesgo de Liquidez Febor, 2021

El Indicador de Riesgo de Liquidez – IRL para las proyecciones de los próximos 90 días, utilizando estrictamente la metodología de cálculo dictada por la Superintendencia de Economía Solidaria, muestra un resultado aceptable del perfil de riesgo de liquidez de la Cooperativa, ya que, en las dos primeras bandas de tiempo de proyección, superan el límite mínimo ( $\geq 1$ ), en este sentido, por cada peso esperado de salida de recursos se tienen más de 1,38 pesos disponibles para respaldarlos.

La evolución de los Activos Líquidos Netos - ALN para el cierre del año 2020 frente al cierre del año 2021 presentó una disminución de \$802,50 millones, sin embargo, existe una tendencia sostenible de la liquidez y para el cierre de diciembre 2021 se cuenta con un efectivo disponible de \$5.828,10 millones.



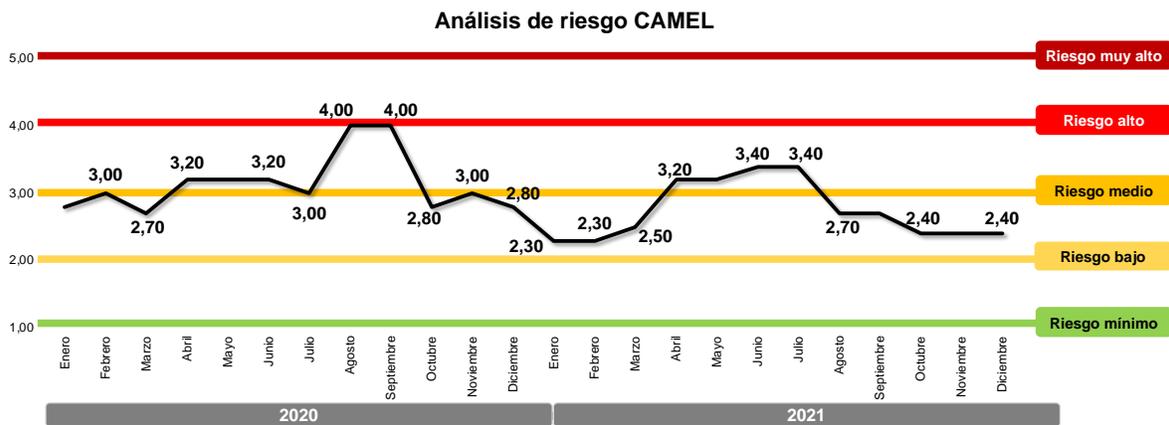
Fuente: Indicadores Sistema de Administración Riesgo de Liquidez Febor, 2021

## SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE MERCADO - SARM

Febor Entidad Cooperativa cuenta con políticas y procedimientos para la adecuada administración del riesgo de mercado, ha definido claramente en el Manual del SARM las operaciones permitidas bajo principios y valores éticos; dentro de su estructura organizacional, Febor hace distinción funcional de los siguientes frentes: Front, Middle y Back Office para el manejo de las negociaciones, la evaluación y monitoreo de los riesgos y la ejecución de las operaciones contables y de tesorería.

La Cooperativa no presenta riesgo de mercado puesto que no concentra sus recursos en entidades de alto riesgo, además para la medición de estos riesgos se aplica el modelo CAMEL que permite evaluar las entidades financieras con las cuales se tiene o se pretende tener relaciones comerciales analizando el nivel de riesgo y para la toma de decisiones a partir de la evaluación realizada. El modelo CAMEL involucra indicadores de Capital, Activos, Manejo Gerencial, Rentabilidad y Liquidez.

En la siguiente imagen se observa el resultado del análisis integral del modelo CAMEL aplicado a las entidades con las cuales se tiene inversiones, sobre el cual se mantiene en un nivel de riesgo bajo.



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

Los cálculos para la asignación de cupos para las inversiones de la Cooperativa se realizan bajo la supervisión del Comité de Inversiones, dando cumplimiento de acuerdo con los parámetros definidos y evaluando mensualmente el comportamiento de las contrapartes.

El Sistema de Administración de Riesgo de Mercado ha cumplido la Fase I de implementación con vencimiento en diciembre del 2021, según el cronograma establecido por la Superintendencia de Economía Solidaria en cuanto a la definición de políticas, procedimientos, documentación y órganos de control. La continuidad del proceso de implementación para el año 2022, se enfocará en implementar los

modelos técnicos para el nivel de exposición al riesgo de mercado como lo establece la Superintendencia de la Economía Solidaria.

### Avance Fase I del SARM



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

## AUDITORÍA INTERNA

La auditoría interna de Febor tiene como objetivo generar confianza en la realización de todas y cada una de las actividades de las diferentes áreas en función del logro de los objetivos estratégicos, analizando la eficacia y eficiencia de las operaciones, la trazabilidad de la información, el cumplimiento normativo.

Teniendo en cuenta este objetivo, desde el Comité de Auditoría se ejecutó el plan anual de trabajo, realizando monitoreo y evaluación de los procesos para determinar el grado de cumplimiento de los mismos, siempre tratando de identificar oportunidades de mejoramiento en la prestación de servicios mediante la retroalimentación de los resultados con los líderes de procesos para adoptar acciones que permitan; el mejoramiento continuo, el cumplimiento de la normatividad, la prevención de riesgos y presentación de información consistente en reporte internos y externos.

Los principales temas desarrollados en el plan de trabajo de auditoría corresponden a:

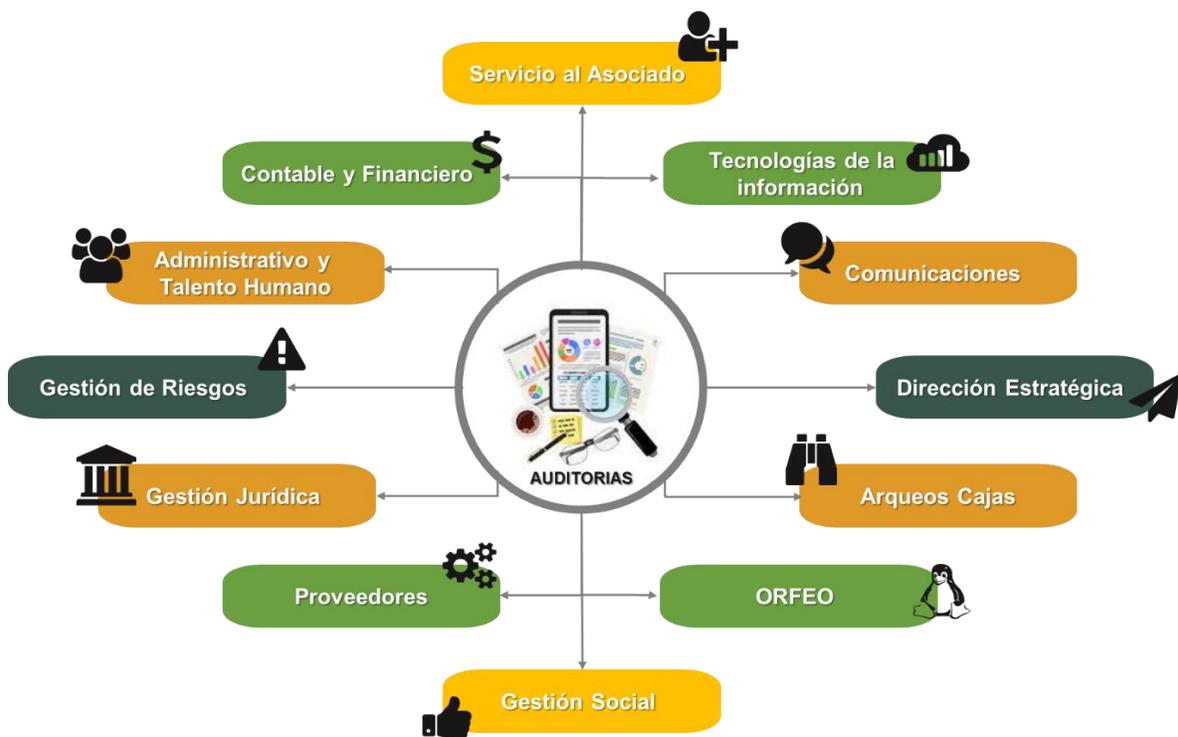
- Seguimiento a la radicación de actas de Comités internos, Junta de Vigilancia y Consejo de Administración.
- Seguimiento a movimientos de la tarjeta de crédito de la Gerencia.

- Seguimiento a envío de reportes a la UIAF.
- Seguimiento a envío de reportes a la Superintendencia de la Economía Solidaria y Fogacoop.
- Seguimiento a envío de respuesta a informes de entes de control.
- Seguimiento a la ejecución de arqueos de caja.

También se realizaron auditorías a los procesos misionales de Servicio al Asociado y Gestión Social, procesos de apoyo y estratégicos Contable y Financiero, Talento Humano, Tecnologías de la Información, Gestión Jurídica, Comunicaciones, Gestión de Riesgos, Dirección Estratégica.

En el plan anual de auditoría se incluye la auditoría de procesos particulares relacionados con el programa de comisiones para asesores comerciales, la utilización efectiva y eficiente del sistema de gestión documental y el cumplimiento de las políticas para la contratación de proveedores.

Una vez entregados los informes de auditorías a los diferentes líderes de procesos y haciendo retroalimentación de los hallazgos, se definen planes de acción estableciendo tiempos de ejecución y cumplimiento de los mismos, frente a dichos planes el Comité de Auditoría realiza un seguimiento a fin de que estas actividades planteadas sean ejecutadas y permitan el mejoramiento continuo de la Cooperativa.



Fuente: Actas de auditoría, Febor, 2021

## GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

### Transformación digital

Para superar los impactos generados por la pandemia, muchas entidades y particularmente las Cooperativas han adoptado el uso intensivo de herramientas tecnológicas para la implementación del trabajo en casa, satisfacer y ofrecer un portafolio de servicios en línea, atender a sus asociados, así como gestionar procesos de administración y atención de forma remota. Esto constituye un gran reto no solo para las Cooperativas sino también para los colaboradores, quienes han cambiado su manera de trabajar pasando del papel a la información y transformación digital la cual permite tener un cambio conceptual y específico en el uso de la tecnología y la optimización de procesos.

En Febor, tanto asociados como funcionarios se han preparado para aprovechar la digitalización y la conectividad, lo que les permite combinar sus intereses para multiplicar sus impactos. Es así como en el 2021, se potencializó la Cooperativa Digital.

Este es un trabajo adelantado desde el 2016, generando un total de 24 proyectos en beneficio de los asociados y funcionarios, desafiando el reto de la post pandemia aportando facilidad y seguridad en sus transacciones sin un desplazamiento presencial, a los colaboradores con el trabajo en casa, garantizando la seguridad de la salud, y todo esto con la ayuda de las tecnologías en la nube y sistemas de información robustos y blindados con seguridad.

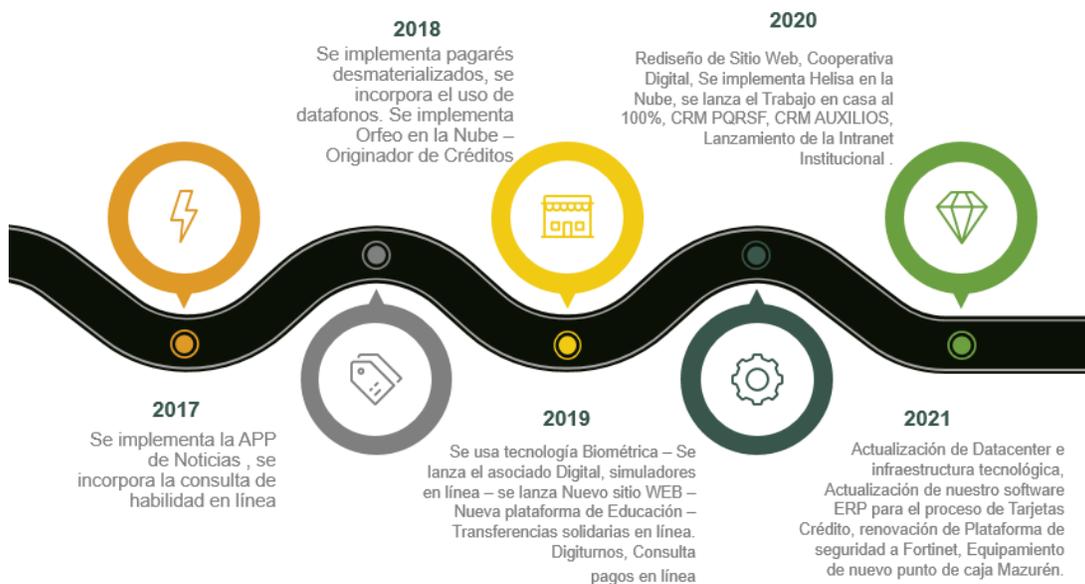


Ilustración 1 Recorrido Histórico Tecnológico Febor, 2021

## Proyectos tecnológicos



PETI (Plan Estratégico Tecnologías de la Información) ,2021

Para garantizar el éxito de todos los proyectos tecnológicos en la Cooperativa se ha trabajado en la elaboración del PETI (Plan Estratégico de Tecnologías de la Información), con el fin de que en los niveles superiores las decisiones de inversión ayuden a las iniciativas de tecnología priorizando las mismas de acuerdo a las necesidades de asociados y colaboradores, de ésta manera se optimiza el recurso y se evalúan uno a uno los proyectos para invertir de manera adecuada priorizando necesidades.



Proyectos Tecnologías de la Información Febor, 2021

Teniendo en cuenta que la Gestión de Tecnologías de la información (GTI), tiene macroprocesos, es necesario identificar cada uno de ellos para que puedan organizarse, medirse y controlarse, desde la perspectiva metodológica. La pandemia incorporó indirectamente otro proceso en el cual ya se venía trabajando al interior de la Cooperativa como plan educativo tecnológico, con el fin de formar

un asociado digital que enfrente situaciones tecnológicas vanguardistas, modernas, con el objetivo de facilitar el día a día de las operaciones transaccionales de los asociados.



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

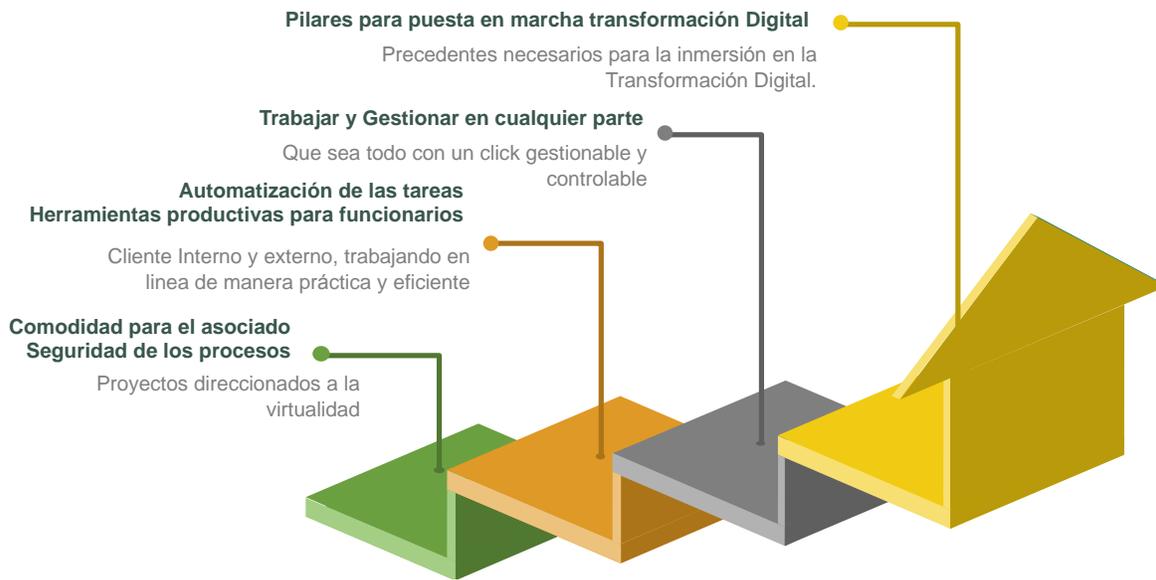
Con la ayuda de las directrices de evaluación, direccionamiento y monitoreo se garantiza que los recursos tecnológicos trabajen efectivamente cubriendo cada una de las necesidades operacionales de la Cooperativa.

### Puesta en marcha de proyectos tecnológicos y ciberseguridad

Con el paso de los meses uno a uno fueron incorporados los proyectos tecnológicos a la vida cotidiana de Febor, y otros tanto pasaron de ser locales a convertirse en herramientas disponibles en la nube, como fue el caso del proyecto de Gestión Documental y Helisa (sistema que administra la nómina de Funcionarios).

Se implementaron nuevos medios transaccionales y de comunicaciones como las APPS o aplicaciones móviles, asociado digital que permiten interactuar con los asociados bajo esquemas de seguridad, integridad y confidencialidad.

Así mismo, en el 2021 se incorporó la Herramienta de Fortinet que consiste en un cortafuegos que ayuda a blindar la seguridad para la ejecución de los procesos de la Cooperativa.



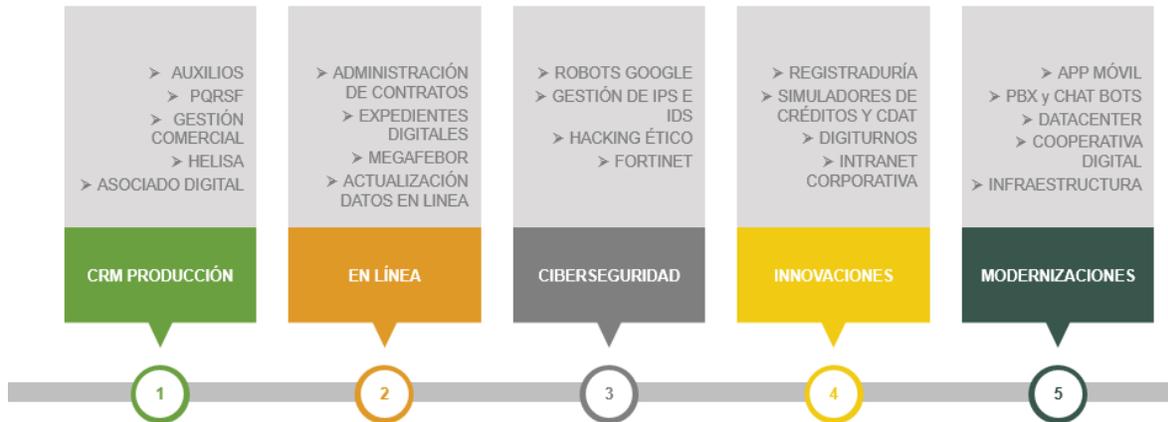
Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

Para la incorporación de estos proyectos se hizo necesaria la construcción de la escalera de ascensos de cada una de las iniciativas de tecnología frente a las áreas y sus necesidades de automatización e información, esto permitió la creación de los pilares de la transformación digital.

Se incorporó tecnología biométrica a los procesos, adquisición de datafonos y la ayuda de la interconexión con el proyecto de Registraduría que conecta a Febor con la identificación plena a través de esta entidad del estado, ayudando en los procesos de actualización de datos y a la identificación plena de asociados y funcionarios para una mayor seguridad y confidencialidad de la información, aportando medios seguros para la implementación.

Confiando en las buenas prácticas y en los entornos seguros, se invirtió en la plataforma de comunicaciones Webex, con el respaldo de CISCO para la realización de las diferentes reuniones, asambleas, e interacciones con los asociados y colaboradores. Además, se cuenta con la ayuda de las herramientas de Google que cada vez más se potencializa en sus funcionalidades para prestar un mejor servicio.

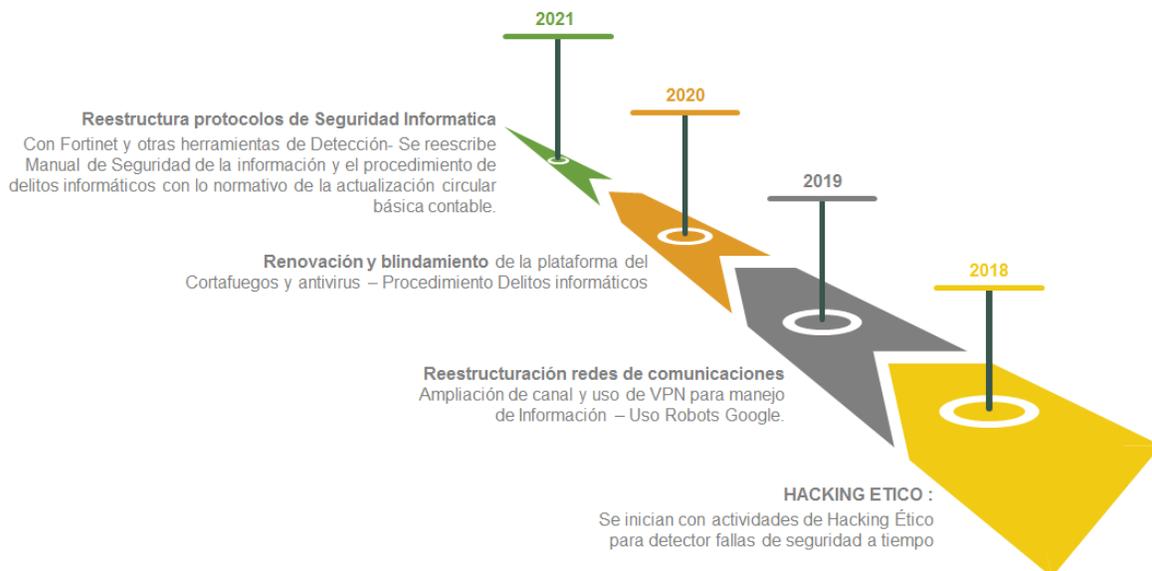
Se realizó el cambio de plataforma de seguridad para una mayor protección, en paralelo se automatizó el PBX, se implementó FEBOT, el cual es un chatbot para la atención personalizada de los asociados y que soporta las capacidades tecnológicas de llamadas y comunicaciones, se implementaron y pusieron en marcha proyectos para garantizar el trabajo desde casa y la atención al asociado de forma permanente sin que el asociado deba desplazarse a una oficina.



Fuente: Elaboración interna Febor, 2021

Febor siempre ha velado por que todos los procesos que se realicen dentro y fuera de la Cooperativa tengan las medidas de seguridad necesarias con el fin de evitar fraudes informáticos y hurtos digitales, en colaboración de prestigiosas firmas del sector de la seguridad informática, así mismo para evitar sitios fraudulentos a nombre de Febor, se invirtió en Robots de Google, que permiten ser rastreadores de la web cada vez que algo inusual suceda.

Para todos los temas de ciberseguridad, se hace un recorrido histórico de las implementaciones de seguridad que se han realizado con el fin de brindar la tranquilidad de un trabajo seguro y unas transacciones confiables.



Para fortalecer la ciberseguridad se adquirieron herramientas tecnológicas, como FORTINET y KAPERSKY, así mismo BALVIX y BlueVector para análisis de vulnerabilidades. Se incorporó y reforzó el uso por VPN de operaciones desde casa.

Se actualizó el Manual de Seguridad de la Información y se incorporó el procedimiento de delitos informáticos de acuerdo a los lineamientos de la actualización de la Circular Básica Jurídica y la Circular Contable y Financiera de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

## PROCESOS DE VIGILANCIA Y CONTROL

### Junta de Vigilancia

La Junta de Vigilancia ha realizado de manera periódica el seguimiento a las actividades desarrolladas en la Cooperativa y que son de su competencia de acuerdo con la normatividad existente bajo un enfoque de control, velando por la atención oportuna a los requerimientos de los asociados y la eficiente administración y funcionamiento para asegurar el cumplimiento del Estatuto Social.

## PROCESOS JURÍDICOS

Con ocasión al giro ordinario y ejercicio de la entidad, y en aras de buscar la protección del patrimonio económico de los asociados, para el cierre del año 2021 se encuentran vigentes 102 demandas por procesos ejecutivos (recuperación de cartera) debido al incumplimiento en el pago de las obligaciones de algunos asociados o ex asociados.

Teniendo en cuenta el comportamiento de los deudores para el último semestre del año se incrementó la gestión pre jurídica y jurídica con el fin de recuperar la cartera, para el efecto fueron presentadas oportunamente las demandas por los valores adeudados de los asociados con más de 120 días, en esta se pretende el pago, conciliación, acuerdos de pago y decreto de medidas cautelares, en los que en su mayoría se buscan embargos de mesadas pensionales o salarios, bienes raíces y depósitos en cuentas bancarias, robusteciendo la búsqueda activa de bienes y localización de deudores.

Referente a otro tipo de procesos de carácter judicial se presentaron dos acciones de tutela, las cuales fueron negadas a su solicitante y no prosperaron, teniendo en cuenta que Febor Entidad Cooperativa es respetuoso de los derechos fundamentales y el debido proceso.

# PERSPECTIVA APRENDIZAJE

## PRINCIPIO 5: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN.

Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados para que puedan contribuir de manera efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación. (ACI, 2021).

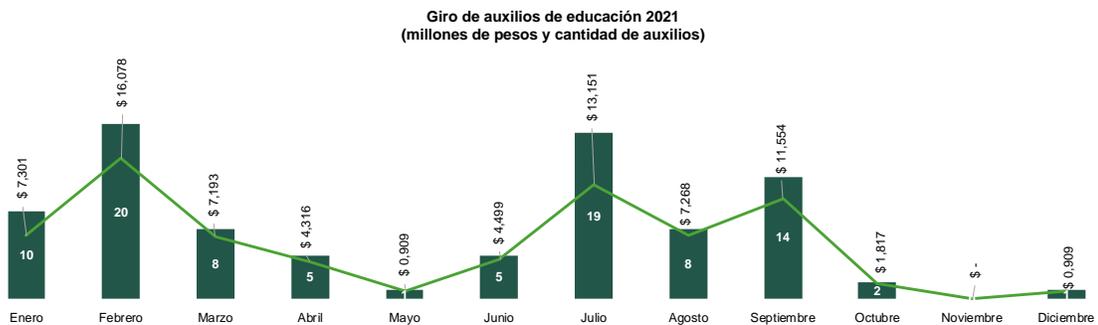
### EDUCACIÓN

#### Auxilios de educación

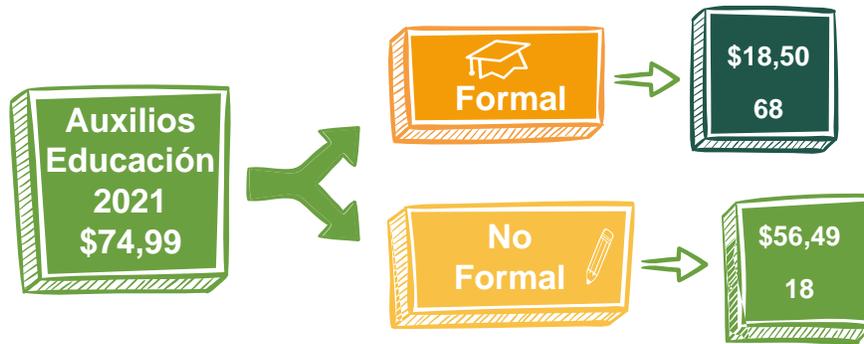
Para Febor la Educación es fundamental siendo la base de toda comunidad, permitiendo el crecimiento y desarrollo de las personas, la preparación que tienen los asociados, dirigentes y colaboradores a través de la educación formal, no formal, el modelo de economía solidaria y cooperativismo permiten la evolución de la Cooperativa.

Para el año 2021 fueron reconocidos \$74,9 millones para auxilios de educación, facilitando el desarrollo integral de los asociados mediante auxilios para educación formal y no formal, otorgando así a 72 asociados este beneficio, quedando un saldo por ejecutar de \$410,52 millones.

A continuación, se relaciona la distribución de los auxilios a lo largo del año 2021:

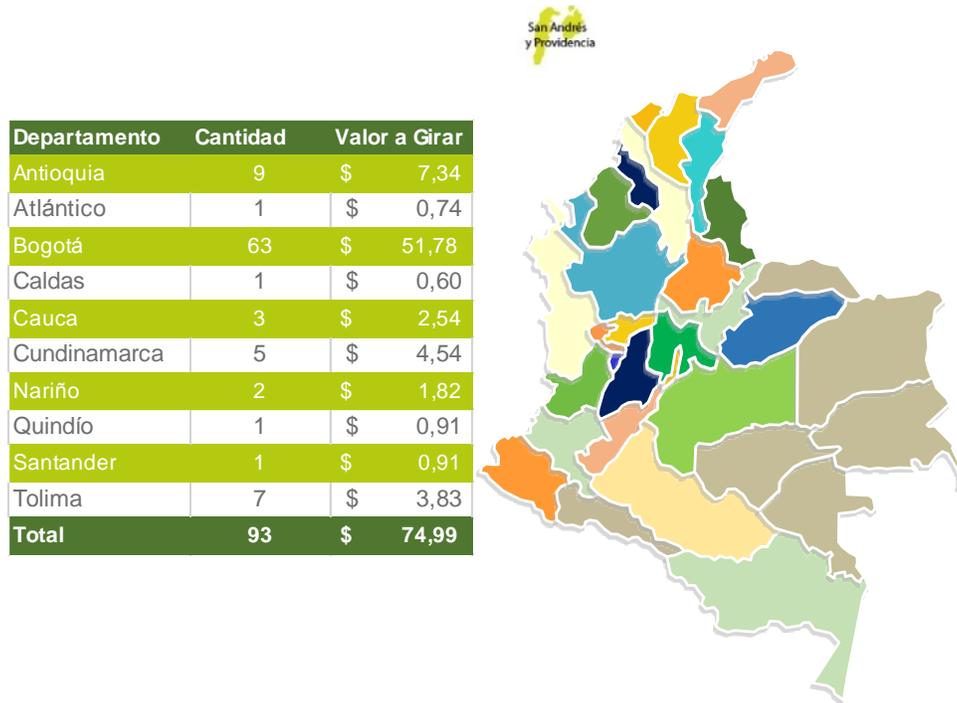


La distribución de giros por auxilios de educación formal y no formal es la siguiente:



Fuente. (Sistema de información WOG, 2021)

En cuanto a la participación de los asociados en los diferentes departamentos se observa que Bogotá hace uso de estos recursos en gran mayoría seguido de Antioquia, Cundinamarca, Tolima y Cauca los que mantienen los montos más altos, se debe tener en cuenta que Bogotá concentra más del 50,00% de la base social.



Fuente. (Sistema de información WOG, 2021)

Los giros realizados durante el 2021 son apenas 2 más que el año anterior y en monto \$6,27 millones, en la gráfica a continuación se aprecian las cifras de los auxilios otorgados durante los últimos 5 años:



Fuente. (Sistema de información WOG, 2021)

## Programa al tablero y sin excusa

A través de este convenio de Febor con el ICETEX que otorga auxilios educativos para educación formal (básica, media y superior) para los hijos de los asociados y empleados de la Cooperativa que estén en estratos 1, 2 y 3 hasta los 25 años de edad y que se encuentran vinculados al programa (renovaciones), se desembolsaron \$102,21 millones por concepto de subsidios para textos a 101 beneficiarios del programa que aún están vigentes en renovación de básica y media calendario A y B y educación Superior.

A continuación, el histórico de los giros de los últimos 5 años:



Fuente. (Sistema de información WOG, 2021)

## Programa de posgrado y sin excusa

Durante el año 2021 fueron otorgados un total de \$31,25 millones representados en 7 subsidios, en cabeza de 6 asociados, al cierre de la vigencia el programa cuenta con un saldo de \$544,38 millones a corte de junio 2021, y en total se han entregado \$133,44 millones en cabeza de 19 asociados desde el inicio del programa en 2019. Con un total de dos estudiantes activos se proyecta entregar para la próxima

convocatoria un total de \$10,45 millones. Dejando así abierta la posibilidad a nuevos asociados que deseen continuar con sus estudios.

Para esta nueva convocatoria, con el objetivo de brindar mayor valor en los subsidios de los costos de matrícula, en el mes de noviembre de 2021 se firmó una modificación al reglamento operativo del Convenio 121980 de Febor con el Icetex. Esta modificación consiste en ampliar de seis (6) a diez (10) salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMMLV) el valor del subsidio.



Fuente. (Sistema de información WOG, 2021)

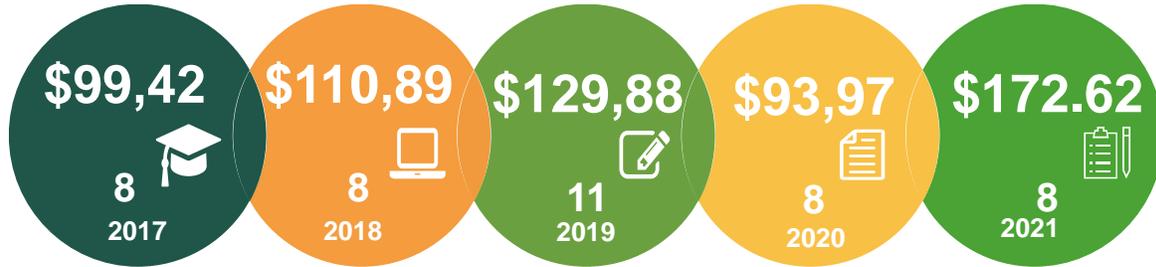


## Programa beca de excelencia

Durante el año 2021, se desembolsaron \$172,62 millones otorgados en ocho becarios. Para el año 2020, debido al aplazamiento de las pruebas de estado ICFES Saber 11 por el Decreto 532 del 8 de abril del 2020, la realización de la convocatoria calendario B y la asignación de la beca para calendario A, se vio afectada quedando

abierta la premiación de los ganadores de los dos calendarios. Es por esto que en el mes de abril y mayo respectivamente, se entregaron las becas a los ganadores correspondientes al año 2020.

En el siguiente gráfico se observa el histórico de los giros realizados durante los últimos 5 años de permanencia del programa:



Fuente. (Sistema de información WOG, 2021)

- David Ignacio Lozano Samper**  
Inició su periodo académico en 2018-2
- Camila Andrea Urrea Moreno**  
Inició su periodo académico en 2019-1
- Jesús David Barrios Melo**  
Inició su periodo académico en 2019-2
- Valentina Baquero Castro**  
Inició su periodo académico en 2020-1
- Penélope Anne Varela Dye**  
Inició su periodo académico en 2020-1
- Samuel Carmona Botero**  
Inició su periodo académico en 2020-2
- Esteban Diaz Fuentes**  
Inició su periodo académico en 2021-1



## FORMACIÓN

### Educación Cooperativa

#### Alumno solidario

Para la Cooperativa una de las actividades más importantes es la educación, por lo que a través del sitio web está dispuesta la plataforma de educación virtual donde se encuentran tres cursos disponibles los 7 días de la semana y las 24 horas del día, facilitando así los procesos de autoformación: Alumno Solidario (20 horas), Dirigente (100 horas) y Directivo (80 horas).

Con el propósito de mantener capacitada a toda la base social, a través de tres campañas se promovió el curso de Alumno Solidario (Curso Básico de Economía Solidaria), las cuales estuvieron vigentes por dos meses respectivamente y en ella se certificaban 20 horas de formación en economía solidaria, para estas convocatorias, fueron invitados estratégicamente a los asociados por diferentes medios a fin de vincular un mayor porcentaje, también se implementaron charlas de cierre para la culminación del curso, en total se capacitaron 57 asociados.

#### Curso dirigente y directivo

Para el cierre, se tiene un total de 4.604 asociados de los cuales, 849 cuentan con alguna formación en economía solidaria y cooperativismo, de esta forma se tiene un incremento del nivel de formación en economía solidaria del 17,00% al 18,44%.

#### Febor desde adentro

Una de las estrategias que abarcó el año 2021 fue la de diseñar un programa que capacitara a todos los asociados a través de la escuela Febor, por esto desde el mes de marzo se dio inicio al curso “Febor desde adentro”, dicho programa buscaba involucrar a los asociados delegados activos con la formación de los asociados; diseñando una propuesta pedagógica con tres temas centrales como lo son:

- Legal
- Económico
- Cooperativo

Para el desarrollo de esta estrategia, fueron convocados 30 asociados que cumplieron con el perfil de ser delegados activos y estar vinculados o haber pertenecido a algún órgano de administración y/o control de la Cooperativa con el propósito de pertenecer al grupo de tutores de la Escuela Febor. Para la selección de los tutores, se estableció una invitación donde cada participante debía enviar una propuesta académica por tema y de acuerdo con cada postulación se seleccionaron 9 tutores quienes a lo largo del segundo y tercer trimestre estuvieron trabajando en unificar toda la información para implementar el programa a desarrollar.

De esta forma nace el curso “Febor Desde Adentro”, el cual tiene como objetivo facilitar el conocimiento interno de la Cooperativa a los asociados mediante la programación de capacitaciones virtuales, compartiendo aspectos relevantes de Febor en cuanto a su estructura legal, económica y Cooperativa; con una duración de 36 horas distribuidas en 3 semanas, durante el mes de octubre y noviembre se llevó a cabo el desarrollo del curso a través de los 9 tutores, capacitando a 31 delegados quienes culminaron satisfactoriamente su formación.

## INFORMACIÓN

### Mejorando la experiencia de servicio para los asociados

En Febor se procura el trabajo en función de conocer, entender y satisfacer las necesidades sociales y financieras de los asociados, velando por su bienestar y las motivaciones y retos del día a día se enfocan en garantizar una atención con calidad y oportunidad.

A continuación, las cifras consolidadas de la atención de los asociados a través de los diferentes canales dispuestos con mejoras y actualizaciones significativas en el 2021 con el fin de fortalecer la comunicación con diferentes mecanismos que hoy en día la tecnología permiten disponer con un enfoque de agilidad y facilidad para los asociados.

En la actualidad la Cooperativa dispone del *call center* con una atención de lunes a viernes, un chat a través del sitio web y chat de whatsapp, atención presencial en las ciudades de Bogotá, Cali, Ibagué, Barranquilla, Armenia, principalmente.

Se dispone adicionalmente del servicio de mensajería instantánea con mensajes de texto remitidos diariamente para informar a los asociados sobre el día a día de la Cooperativa.



### Call Center

- **26.647** llamadas recibidas
- **25.128 (94,30%)** llamadas contestadas - 4 puntos porcentuales mejor que el año anterior
- **1.519 (5,70%)** llamadas sin atender



### Chat Web y Whatsapp

- **34.264 interacciones** por whatsapp (61,57%),
- **21.382 interacciones por chat** (38,43%) del sitio web
- **1.666 conversaciones** con asesor



### Atención presencial

- **4.125 asesorías** en puntos de atención,
- **344 asesorías** promedio /mes
- **17 asesorías** promedio diario
- **3.045 asociados** con atención en caja, promedio mes 408 y promedio diario 20 .

Fuente: Sistemas de comunicación Febor, 2021

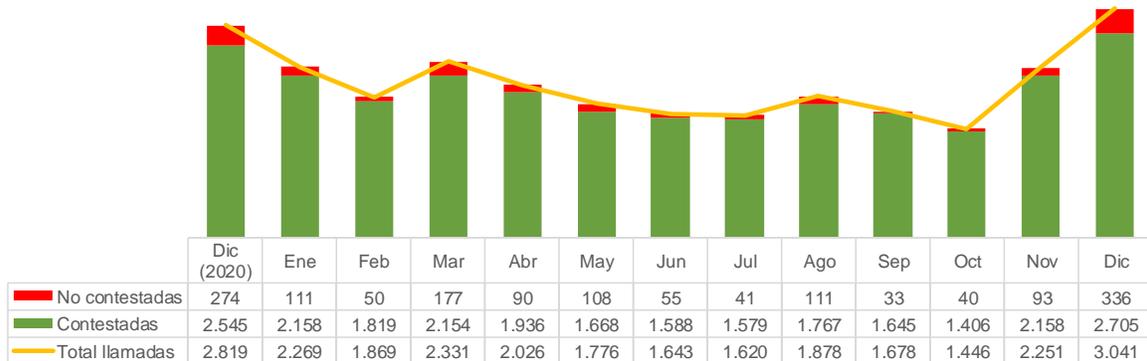
## Centro de atención telefónico - *Call Center*

Para el año 2021, se estabiliza la plataforma de llamadas con la que se empezó a trabajar en el año 2020, aunque se presentaron interrupciones del servicio normales de la plataforma tecnológica, estas se solucionaron con prontitud y siempre fueron informadas a través de mensajes de texto.

Atendiendo las solicitudes de los asociados, hacia finales de año realizamos un ajuste en el árbol decisión, simplificando y facilitando la comunicación entre asociado – asesor. Permanentemente la Cooperativa trabaja en generar mecanismos que faciliten la comunicación con los asociados haciendo que esta se torne amigable y ágil. El porcentaje de llamadas atendidas del año 2021 es del 94,30%. Durante todo el año se mantuvo un porcentaje de atención superior al 93,00%.

En las gráficas a continuación se puede apreciar el comportamiento mes a mes durante el 2021 del centro de atención telefónica.

### PBX 2021 (Número de llamadas)



Fuente: Reportes PBX Febor, 2021

## Plataforma multichat

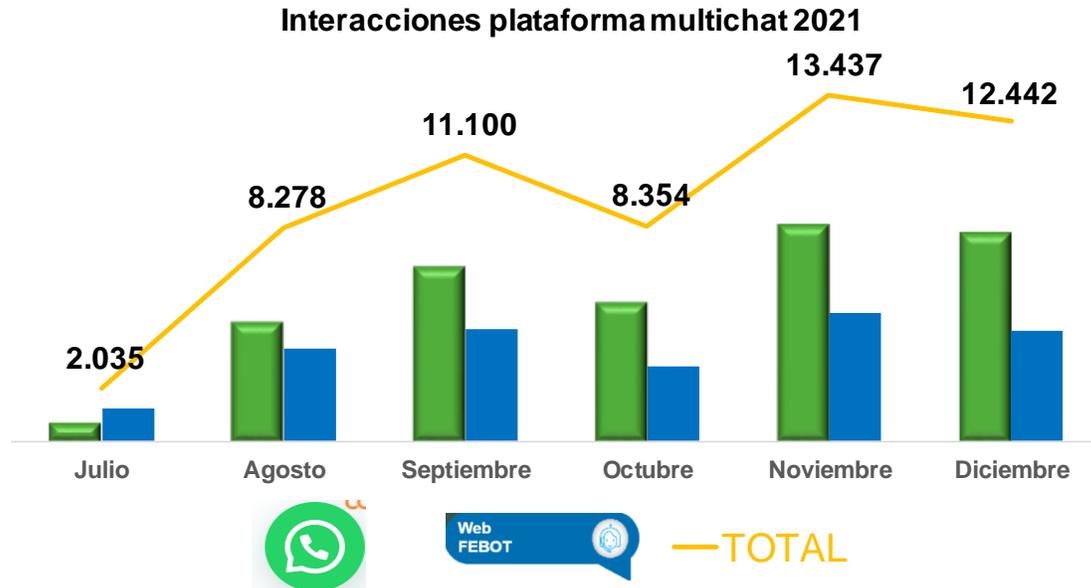
En el mes de julio se implementó este importante canal de comunicación pensado en todos aquellos asociados que prefieren la comunicación a través de texto, gracias a esta plataforma se tiene dos (2) formas de comunicación escrita que permiten de manera automática y con disponibilidad 7\*24 para dar respuesta a más de 40 preguntas frecuentes, a su vez también permiten la interacción con asesores de Febor Entidad Cooperativa.

La plataforma multichat se implementa para mejorar la atención por chat y contar con una herramienta de gestión que permite medir, controlar y hacer seguimiento en línea de la atención que se brinda a los asociados, tomando decisiones de mejoramiento del servicio de forma oportuna.

Adicionalmente, esta es una solución que integra el servicio de chat desde el sitio web y a través de WhatsApp incluyendo también un *chatbot* que permite tener respuestas automáticas rápidas 7\*24, la herramienta tiene una hoja de vida, con el objetivo de tener allí la trazabilidad de las modificaciones en las funcionalidades buscando cumplir con la necesidad de autogestión tan necesaria en estos tiempos dada la agilidad requerida para las transacciones realizadas.

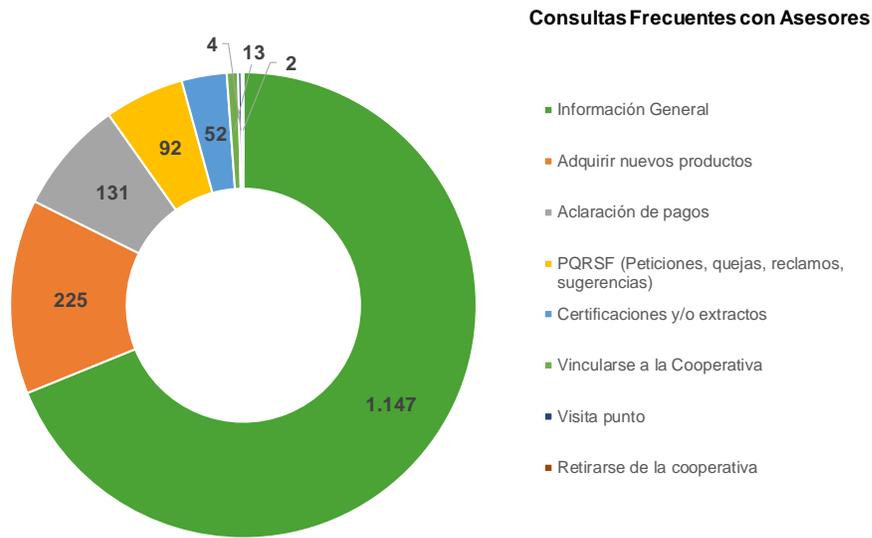
Desde el mes de julio a diciembre de 2021 se tiene un total de 55.646 interacciones que muestran cómo se ha logrado brindar atención a los asociados con la disposición de este tipo de herramientas con respuestas inmediatas, ágiles y efectivas con facilidad para el acceso desde cualquier lugar del mundo y bajo la premisa de acortar distancias con los asociados.

Las gráficas a continuación permiten apreciar la cantidad de interacciones a través de cada canal (sitio web y whatsapp), así como los principales motivos por los que los asociados piden comunicarse directamente con asesor.



Fuente: Reportes PBX Febor, 2021

De acuerdo con las asesorías realizadas a los asociados las más frecuentes se encuentran identificadas en la siguiente gráfica, encontrando en primer lugar la solicitud de información general de la Cooperativa, seguido de la solicitud de información para la adquisición de productos, servicios y auxilios, y también un ítem importante por el cual los asociados solicitan apoyo es la aclaración de sus pagos en donde los asesores brindan información particular por cada asociado respecto de sus estados de cuenta a fin de explicar claramente la información requerida.



Fuente: Reportes PBX Febor, 2021

## Reactivación y continuidad de la atención presencial

Febor es una Cooperativa donde el contacto permanente con el asociado es de suma importancia, y la atención presencial es vital. A pesar de las restricciones que trajo la pandemia reactivar este esquema de atención no se ha dejado de incentivar, para todos los colaboradores es valioso tener la presencia de los asociados en las oficinas, ya que las manifestaciones de felicidad en la interacción nunca se podrán sustituir por otros medios, estrechar las manos, cruzar una sonrisa y expresar palabras de aliento, son necesarias y reconfortantes en estos tiempos de incertidumbre.

Teniendo en cuenta a la vez el sentir de los asociados en cuanto a la atención presencial, uno de los hechos a destacar fue la apertura de la extensión de caja en el sector de Mazurén en la ciudad de Bogotá. Posterior al análisis del número de posibles asociados beneficiarios de este punto a través de un proceso de geolocalización, una evaluación de la transaccionalidad a partir de información de uso de los diferentes puntos de pago y por supuesto el análisis de costo – beneficio de la apertura de este punto ubicado estratégicamente, el Consejo de Administración aprobó la apertura de este punto a partir del primero de septiembre del 2021, entre otras cosas, como un símbolo de conmemoración del aniversario 85 de la Cooperativa.

- ✓ Generar mayor posicionamiento, recordación y cercanía con los asociados, hacer sentir siempre la presencia de la Cooperativa y estar donde los asociados están.
- ✓ Estrechar lazos más cercanos con los asociados que asisten a los puntos dispuestos por la Cooperativa, escuchar sus inquietudes y ampliar la información del amplio portafolio que actualmente tienen con Febor.
- ✓ Evitar afluencia concurrente y esperas los días y horas pico.



Gracias a la confianza, fidelidad y lealtad de los asociados con su Cooperativa, aunando con el buen desempeño de esta extensión de caja Mazurén, se tiene los siguientes resultados en sus primeros 4 meses de funcionamiento desde septiembre del 2021.



Fuente: Reportes diarios Extensión de Caja Febor, 2021



Fuente: Reportes diarios Extensión de Caja Febor, 2021

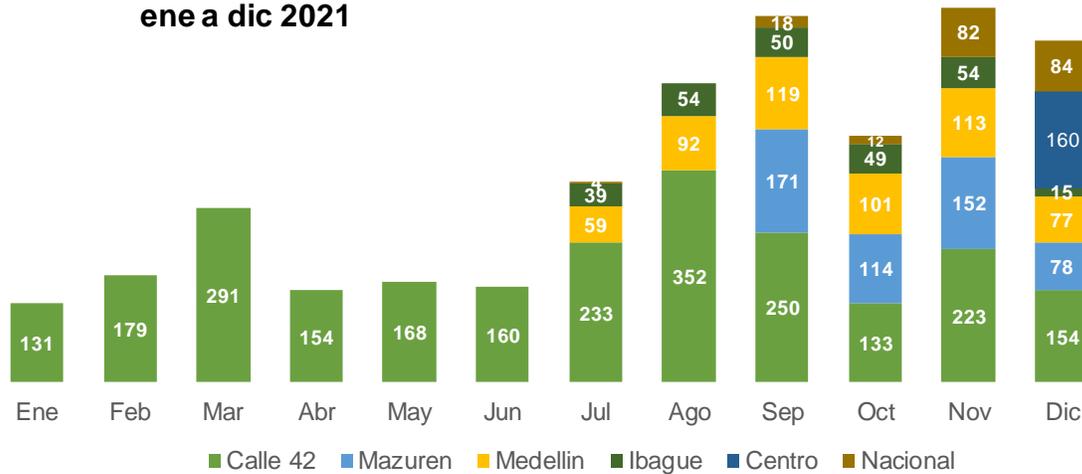
Adicionalmente en el año 2021 fue clave retornar a la atención presencial. Para el caso Ibagué en el mes de abril se retomó la atención un día a la semana en las instalaciones del Banco y un día a la semana en la Fábrica de la Moneda, en el mes de junio fue posible continuar con las visitas en la ciudad de Bogotá en puntos tales como la Tesorería, Central de Efectivo y Biblioteca Luis Ángel Arango y, finalmente en el mes de diciembre en el edificio Anexo del Banco de la República, en Medellín iniciamos la atención presencial en el mes de julio, logrando de esta forma reactivar la operación.

A continuación, las cifras consolidadas en gráficos que permiten tener una idea de lo que fue la atención presencial, con una reactivación importante a partir del mes de julio permitiendo esto fortalecer la oferta de valor con un portafolio de servicios que día a día se ha venido ampliando con la premisa de garantizar que los asociados realmente cuenten con la Cooperativa.



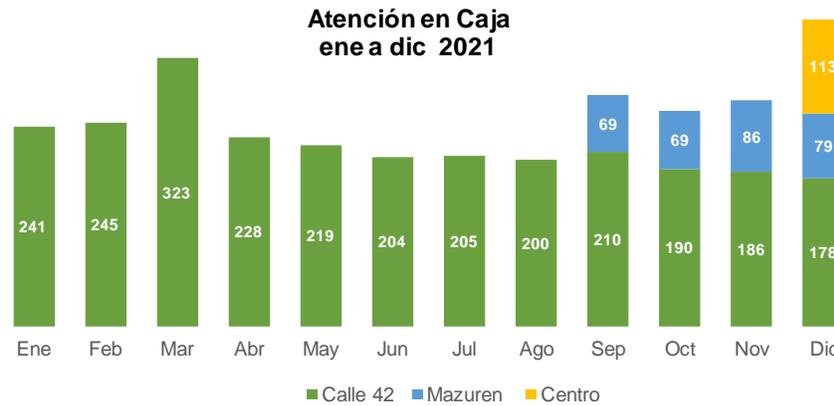
Los asociados cuentan con una atención oportuna por parte de los asesores facilitando la realización de sus transacciones y a la vez brindando soporte de acuerdo con sus solicitudes.

### Atención Presencial ene a dic 2021



Fuente: Digiturno Febor y archivos control de visitas, 2021

De los puntos de caja dispuestos en la ciudad de Bogotá, se tiene las siguientes cifras, se puede observar el comportamiento mes a mes incrementando la utilización de este canal garantizando tanto la seguridad como la bioseguridad en la realización de sus transacciones.



Fuente: Digiturno Febor y archivos control de visitas, 2021

## Medición del servicio: encuestas de satisfacción

Conscientes de la premisa que establece que lo que no se mide no se controla y lo que no se controla, no se mejora, en Febor constantemente se evalúa si la decisión, la idea, el servicio o producto, la atención, la respuesta, la venta, la acción que se desarrolla para los asociados es excelente y está encaminada hacia el bienestar de los asociados, uno de los métodos empleados para conocer el resultado de todas estas actividades son las encuestas de servicio, dentro de las que se tiene: la medición del índice neto de promoción o *Net promoter Score (NPS)*, por sus siglas en inglés), encuestas de satisfacción del servicio recibido en el centro de atención telefónica y encuestas de satisfacción del servicio a través de la plataforma multichat.

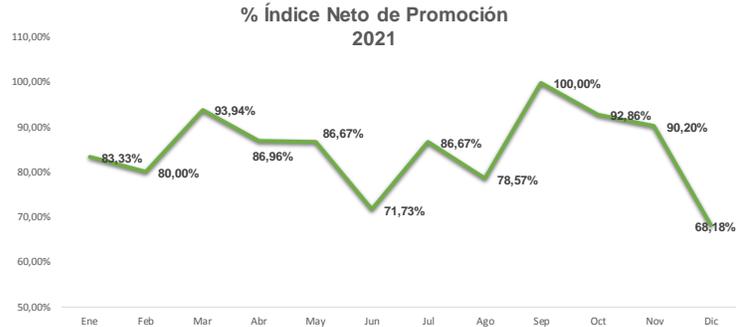
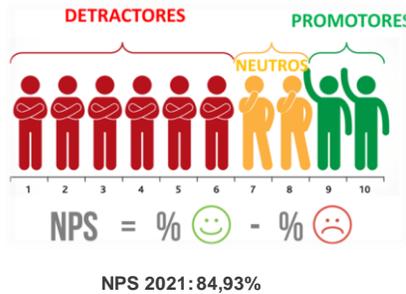
El logro del mejoramiento continuo va de la mano del análisis de los resultados obtenidos a través de estos mecanismos de seguimiento y control derivado de las encuestas aplicadas en el 2021 a los asociados, destacando su amabilidad y aceptación en el diligenciamiento de las mismas que en definitiva son el motor para la generación de mejoras permanentes.

## Índice Neto de Promoción (NPS por sus siglas en inglés)

El *NPS* es una herramienta que se utiliza para medir la satisfacción del cliente con una sola pregunta, está diseñado para determinar el grado de satisfacción por el servicio que reciben los asociados y que lo llevarían a recomendar a otros asociados, de esta forma no es solo alcanzar una satisfacción en el servicio, es que lo esté tanto que, al hablar de la marca, de la entidad, de la Cooperativa, se convierta en un promotor y embajador de los productos y servicios que ofrece Febor.

Esta encuesta se realiza mediante llamada telefónica a una muestra del 10,00% de los asociados que adquirieron alguna solución de crédito o ahorro en la Cooperativa el mes inmediatamente anterior, alcanzando así un *NPS* promedio del 84,93%

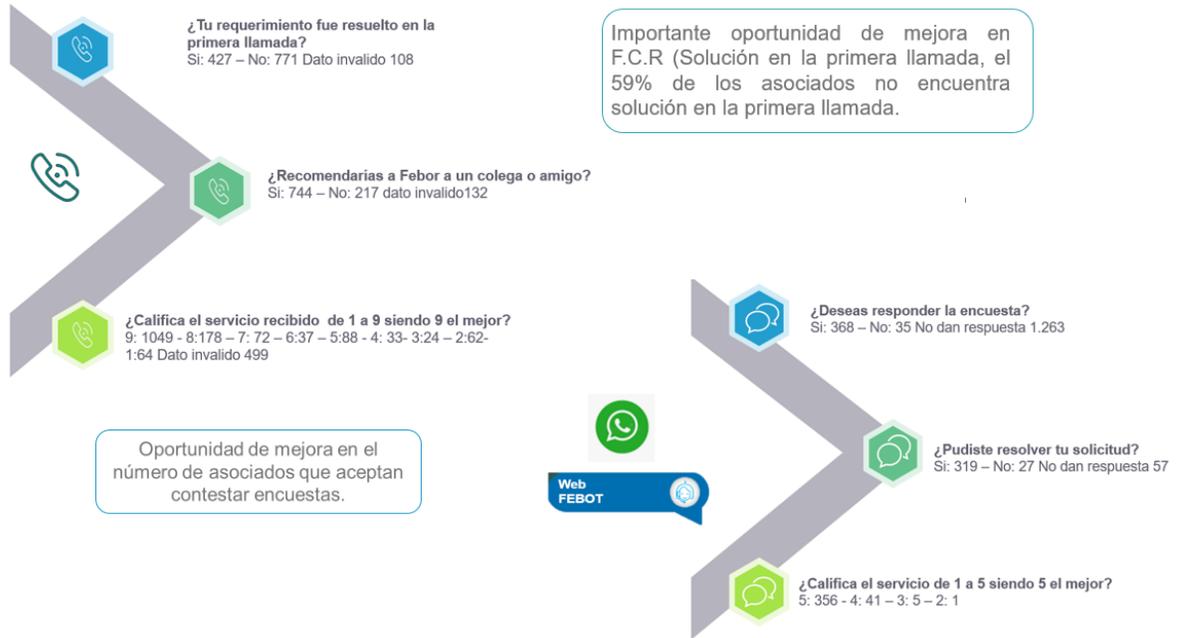
durante el año, porcentaje con oportunidades de mejora que como se observa en la gráfica en los meses de junio, agosto y diciembre tuvieron una calificación inferior al 80,00%, meses en los cuales confluyeron varios factores tanto internos como externos que afectaron el resultado y que a la vez generaron alertas para corregir las situaciones.



Fuente: Reporte mensual NPS Febor, 2021

## Encuestas de medición del servicio *call center* y plataforma multichat

Conocer la percepción del servicio de los asociados que realizan solicitudes a través de estas plataformas es clave para entender su satisfacción y trabajar en las oportunidades de mejora que tengan tanto las herramientas como el personal a cargo de la atención de las mismas. Una gran ventaja es que las encuestas se generan de manera automática, una vez el asesor termina la atención con el asociado. Mes a mes es consolidada esta información a fin de generar planes de acción a partir de los resultados obtenidos, siendo el asociado el proveedor principal de cada mejora incorporada en estas plataformas.



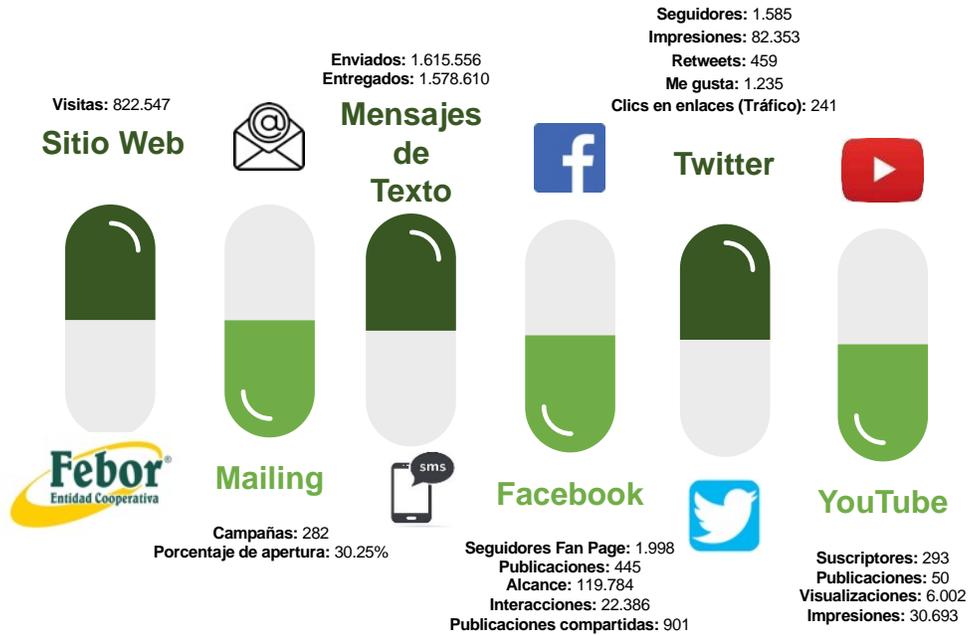
Fuente: Reportes mensuales *call center* y *multichat* Febor, 2021

## COMUNIDAD DIGITAL

La Comunicación Digital durante el año 2021, tuvo como objetivo fortalecer, incrementar la comunidad digital y permitirles a los asociados un enlace directo a la información por medio de los diversos canales digitales oficiales de la Entidad. Canales por los cuales se divulga el contenido relevante y estratégico para así ganar más seguidores, interacción y alcance.

Tras dos años complejos en razón a la pandemia, las redes sociales se convirtieron en un canal bilateral en donde se evidencia mayor interacción e interés por parte de la comunidad y esto contribuye a un mayor posicionamiento de marca en el entorno digital.

A continuación, se exponen las métricas del año 2021:



En el 2021 se construyeron más de 35 campañas en las cuales se resaltan promociones de productos y servicios, publicidad de gestión social e información importante.



Durante el 2021, se transmitieron a los asociados y público en general, diferentes conferencias y talleres virtuales a través de la plataforma Cisco Webex. Estas transmisiones se apalancaron con las diferentes redes sociales (Facebook, Twitter y YouTube) para dar tráfico, lograr mayor alcance, interacción y participación de los usuarios.

Algunas de las conferencias que se realizaron:



Realizado por el equipo de Dirección de Febor el 23 de marzo con un total de 93 asistentes.

Realizado por el equipo de Febor el 27 de abril con 53 asistentes.



Realizado por el equipo de Febor el 25 de mayo con 166 asistentes.

Realizada por el reconocido conferencista Alberto Linero el 29 de julio con un total de 460 asistentes.



**CHARLA TRIBUTARIA**

- Declaración de renta personas naturales.
- Tips de planeación tributaria.

**DECLARA RENTA 2020**

**EXPOSITOR:**  
Carlos Alberto Caycedo  
C&P Consultores SAS

Jueves 5 de agosto De 5:30 p.m. a 7:00 p.m. A través de Cisco Webex

Realizada por Carlos Alberto Caycedo de C&P Consultores SAS el 5 de agosto.

Realizadas en colaboración con Asoriesgo los días 14, 21, 28 de octubre y 4 de noviembre.

**¿Sabes qué es el SIAR y el SARLAFT?**

Febor Entidad Cooperativa, le invita a que te capacites con nosotros y aprendas todo lo relacionado con el Sistema de Administración de Riesgos.

**Octubre 14 de 2021**

5:30 p.m.

**Expositor:**  
Diego Gaitán  
Docente de Asoriesgo

Tema: Sistema de Administración de Riesgo - SIAR y Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - SARLAFT

Capacitación Virtual webex

## REVISTA RENACER

Se realizó la publicación de la edición digital número 49 de la Revista Renacer, en donde se recopiló información de interés. Su lineamiento principal fue la celebración de los 85 años de Febor Entidad Cooperativa, de igual forma, se expusieron temas generales como los estados financieros, alivios solidarios, nuevos convenios, productos, auxilios, beneficios, etc.

The collage displays several digital pages from the 'Revista Renacer' magazine. Key sections include:
 

- 85 AÑOS escribiendo una historia y cumpliendo sueños:** A commemorative article about the cooperative's anniversary.
- Nueva Tarjeta de Crédito Febor:** Advertisement for a new credit card offering benefits like 'Bicicleta, usas y de gratitud'.
- Ahorro programado:** Advertisement for a savings plan with a 0.75% N.M. interest rate.
- Estados Financieros 2020:** A page detailing the cooperative's financial performance for the year.
- Accede a los beneficios de tu Cooperativa Digital:** Advertisement for digital services like transfers and payments.
- App Transaccional Febor:** Advertisement for the cooperative's mobile transaction app.
- Descubre la Edición 49 de nuestra Revista Renacer:** A central promotional page for the magazine issue, featuring the 'Asamblea General Ordinaria de Delegados 2021'.

## PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS, SUGERENCIAS Y FELICITACIONES

Entre enero y diciembre del 2021 se recibieron 798 solicitudes relacionadas con estos cinco elementos, la mayor participación corresponde a peticiones con un total de 481 que representa el 60,27%, seguido de las felicitaciones con un total de 124 para una participación del 15,53%, el restante 24,20% se distribuye en quejas, reclamos, sugerencias y derechos de petición que surten un proceso desde la vía jurídica. El tiempo de respuesta promedio corresponde a cuatro días, es de gran importancia garantizar la oportunidad en la atención de los asociados.

Los casos reportados por los asociados en su mayoría corresponden a la solicitud de aclaración de pagos, solicitud de certificaciones para efectos de la declaración de renta, aclaraciones para el conocimiento de medios de pago, felicitaciones a los asesores.

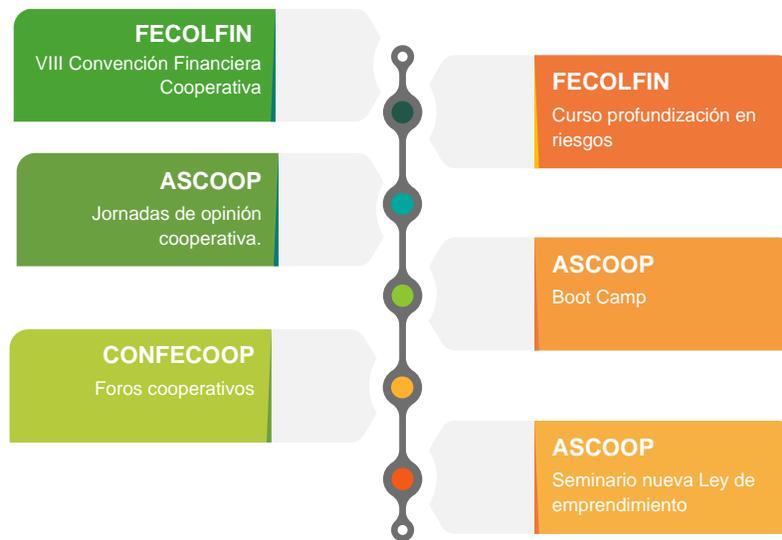


Fuente: Sistema de atención PQRSF- Febor, 2021

## PRINCIPIO 6: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS.

*Las cooperativas sirven a sus miembros de manera más efectiva y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando juntos a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. (ACI, 2021).*

Con la voluntad de continuar alineados con el sector, participar activamente en las actividades que este desarrolle y haciendo parte de las agremiaciones, los directivos y colaboradores de Febor participaron, entre otros, en los siguientes eventos:



Adicional a la participación en los eventos organizados por las agremiaciones, Febor, a través de su Gerente se encuentra vinculado como integrante del Consejo de Administración de FECOLFIN, de la Junta de Vigilancia de La Equidad Seguros, ASCOOP y del Banco Cooperativo Coopcentral, en este último funge como presidente de ese organismo.

Haciendo parte del modelo cooperativo los colaboradores de Febor se involucran a través de convenios suscritos con Cooperativas como Confiar y Comultrasan.

## PRINCIPIO 7: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD.

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros. (ACI, 2021).

### FONDO DE SOLIDARIDAD Y BIENESTAR SOCIAL

Es en los momentos más difíciles cuando se necesita de la solidaridad que nos abandera como Cooperativa, para Febor es muy importante acompañar a sus asociados en los momentos de necesidad, por ello, durante el año 2021 fueron desembolsados \$116,4 millones para auxilios de solidaridad, llevando bienestar a 426 asociados y sus familias con alguna dificultad de salud, bienestar y calamidad quedando un saldo por ejecutar de \$10.54 millones.

Giro de auxilios de solidaridad 2021



Fuente. (Sistema de información WOG, 2021)

La distribución de giros por cada familia de auxilio de solidaridad es la siguiente:



A continuación, se observa la evolución de los auxilios otorgados durante los últimos cinco años:



Fuente. (Sistema de información WOG, 2021)

La utilización del Fondo de Solidaridad llega a todos los departamentos generando cobertura a nivel nacional, a continuación, se relaciona la cantidad de dinero desembolsado por concepto de auxilios siendo Bogotá, Antioquia, Tolima y Valle del Cauca los que han percibido el mayor número de auxilios por monto y cantidad:

Departamento	Cantidad	Suma de Valor a Girar
Amazonas	1	\$ 0,88
Antioquia	45	\$ 12,43
Atlántico	21	\$ 8,85
Bogotá	223	\$ 52,62
Bolívar	6	\$ 1,75
Boyacá	1	\$ 0,48
Caldas	4	\$ 1,23
Caquetá	3	\$ 0,35
Cauca	4	\$ 2,60
Chocó	2	\$ 1,03
Córdoba	2	\$ 1,45
Cundinamarca	17	\$ 5,61
Huila	2	\$ 0,27
<b>Total</b>	<b>441</b>	<b>\$ 116,44</b>



Departamento	Cantidad	Suma de Valor a Girar
La Guajira	2	\$ 0,31
Magdalena	9	\$ 1,97
Meta	3	\$ 0,88
Nariño	6	\$ 2,45
Norte de Santander	3	\$ 0,22
Quindío	1	\$ 0,14
Risaralda	5	\$ 0,49
San Andrés	4	\$ 1,38
Santander	12	\$ 2,99
Sucre	2	\$ 0,13
Tolima	39	\$ 9,23
Valle del cauca	24	\$ 6,71
<b>Total</b>	<b>441</b>	<b>\$ 116,44</b>

Fuente. (Sistema de información WOG, 2021)

## PROYECTOS SOCIALES

### Campaña de divulgación de beneficios

Los auxilios son uno de los grandes beneficios que tiene la Cooperativa, por esto para el mes de abril fue iniciada una campaña focalizada en la promoción de los auxilios, recalcando que para hacer uso de ellos deben estar al día con Febor promocionando los beneficios que pueden tener a través de los auxilios los asociados que están al día con la Cooperativa.

**AUXILIOS DE SALUD**

Por ser nuestro asociados de diferentes beneficios especiales para ti y tu familia.

El Comité de Solidaridad te invita a disfrutarlos y hacer un buen uso de ellos.

**AUXILIOS DE BIENESTAR**

Para Febor tu Salud y la de tu familia están primero.

**AUXILIOS DE EDUCACIÓN**

El comité de Solidaridad te invita a realizar el pago oportuno de tus obligaciones los primeros cinco días de cada mes.

**AUXILIO CALAMIDAD DOMÉSTICA**

¿SABÍAS QUE POR SER ASOCIADO DE FEBOR TIENES UN AUXILIO DE CALAMIDAD DOMÉSTICA?

**AUXILIOS DE EDUCACIÓN**

¿PAGAR A TIEMPO ES PREVENIR!

Para mayor información comuníquese con el área de Gestión Social a través del correo [coordinador.gestionsocial@febor.coop](mailto:coordinador.gestionsocial@febor.coop)

### Entrega de kits de bioseguridad

Reafirmando los cuidados que deben prevalecer para preservar la salud y bienestar de los asociados y sus familias y como parte de la celebración del aniversario 85, durante el segundo y tercer trimestre de 2021 se inició con la distribución de un kit de bioseguridad dando continuidad al proyecto realizado durante el año 2020.

En esta oportunidad, se realizaron 4.597 envíos a nivel nacional llegando a todos los asociados con un mensaje de autocuidado y bienestar contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de toda nuestra comunidad, es importante resaltar que el cubrimiento de esta actividad involucró a todos los asociados basados en los valores y principios cooperativos.



Departamento	Cantidad
Amazonas	26
Antioquia	273
Atlántico	164
Bogotá D.C.	2675
Bolívar	70
Boyacá	37
Caldas	47
Caquetá	12
Casanare	1
Cauca	41
Cesar	36
Chocó	41
Córdoba	38
Cundinamarca	174

Departamento	Cantidad
Huila	29
La Guajira	36
Magdalena	40
Meta	27
Nariño	59
Norte De Santander	46
Quindío	72
Risaralda	73
San Andrés	23
Santander	68
Sucre	34
Tolima	258
Valle Del Cauca	197
<b>Total</b>	<b>4597</b>

## Donatón de Corazón

Para esta Navidad continuando como gestores de solidaridad y generosidad entregando un regalo para niños con diagnóstico de cáncer fueron invitados todos los asociados a donar un regalo para niños con edades entre 0 a 15 años o un aporte en dinero; estos detalles fueron recibidos en las instalaciones de la Cooperativa, y posteriormente se entregaron en la Fundación Sol en los Andes y María José.



## Talleres de bienestar

Buscando implementar cursos de interés personal para todos los asociados de forma mensual y permanente, nace el programa “Estar con Bienestar”; uno de los retos para este programa era el de vincular temas de formación diferentes a la economía solidaria a fin de acercarlos a la Cooperativa desde el principio educación. Para la programación de esta actividad se revisaron los temas que se podían trabajar de acuerdo con las sugerencias realizadas a través de una encuesta que se aplicó en el año 2020 con temas de actualidad.

Para dar inicio y desarrollar este proyecto se identificaron 4 grandes temas de formación orientados a: tecnología, cocina, cultura-arte y manejo de finanzas personales, de lo cual se estableció comenzar con talleres de cocina con tres temáticas: especial, cocteles y postres, también se trabajó con los niños hijos de asociados en un taller del ahorro abarcando el tema de manejo de las finanzas y por último gracias a una asociada se llevó a cabo un taller de colombianismos abordando el tema de cultura-arte, y de esta forma abordar los temas de mayor interés para los asociados.

El consolidado y resultado de estos talleres se observa en la siguiente ilustración, dada su acogida se buscará los espacios para realizar en 2022:



## COMISIÓN DE EMPRENDIMIENTO

Con el propósito de apoyar a los asociados y sus familias para construir y transformar proyectos empresariales mejorando su calidad de vida, generando estabilidad económica, satisfaciendo necesidades y que contribuyan al crecimiento de la economía familiar, Febor crea la Comisión de Emprendimiento en pro liderar las acciones que llevarán a consolidar este proyecto.

Esta Comisión diseño un plan de trabajo dentro del cual contemplo indagar y acompañarse de la academia para la investigación, valoración e identificación de los emprendimientos de Febor. En consecuencia y preparación para la creación del comité, se indagó con varias instituciones académicas especializadas en los temas de emprendimiento para diseñar un convenio para lo cual se consolida una alianza con la Pontificia Universidad Javeriana.

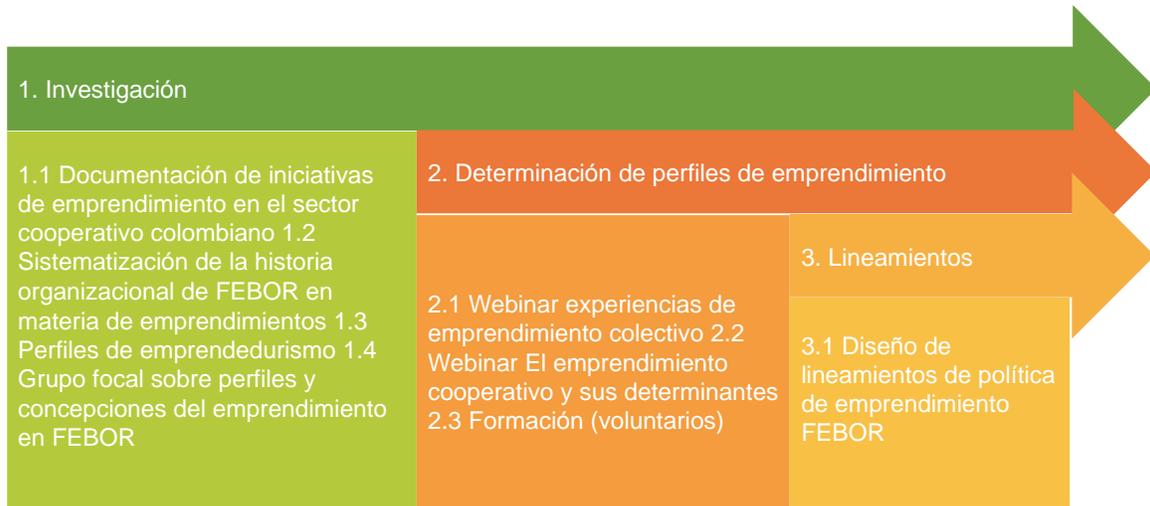
Esta alianza se efectuó a fin de que la Universidad preste sus servicios especializados en investigación y educación sobre la materia para propiciar, identificar, valorar y acompañar emprendimientos junto al Comité de Emprendimiento de Febor, de esta forma lograr el desarrollo del potencial transformador y su viabilidad socioeconómica en el marco de la identidad de la economía social y solidaria.

### Red solidaria de emprendimiento



En el desarrollo del trabajo propuesto se llevó a cabo una serie de actividades previas para la creación del Comité de Emprendimiento finalizando la primera fase de este convenio con los lineamientos de la política de emprendimiento que la Cooperativa desarrollará y que representa grandes retos.

Por parte de la Universidad Javeriana se consolida el documento: “Alianza para el acompañamiento de emprendimientos sostenibles”, que está compuesto por la introducción del emprendimiento en Colombia, la aproximación general al emprendimiento y finalmente la propuesta de diseño para el impulso al ecosistema de emprendimiento de Febor, desarrollado a través de la investigación, la determinación de perfiles de emprendimiento y la política de emprendimiento.



Febor tuvo la oportunidad de participar a través del conversatorio: experiencias significativas en emprendimiento institucional cooperativo y sociales en Colombia - oportunidades para los asociados a cooperativas, el cual tenía como objetivo sensibilizar a los ciudadanos y aquellos que son asociados de entidades de la economía solidaria en Colombia sobre los retos, oportunidades e impactos de la ley de emprendimiento para la reactivación económica y futuro del país.

En pro de identificar los posibles emprendimientos que tienen los asociados de Febor y sus familias se aplicó una encuesta a todos los asociados de la Cooperativa. Como resultado de esta se tiene:



**Encuestas enviadas**  
4.617

**Encuestas recibidas**  
236



**Participación Hombres**  
68%

**Participación Mujeres**  
32%



**Población encuestada que ya cuenta con un Emprendimiento Propio**  
65%



**Población encuestada que ya cuenta con un Emprendimiento Propio**  
35%



**Asociados que desean ser inversionistas en el emprendimiento de otro asociado**

Corto plazo: 15%  
Mediano plazo: 56%  
Largo plazo: 22%

Fuente: Resultados encuesta emprendimiento, 2021

## 85 AÑOS CUMPLIENDO SUEÑOS

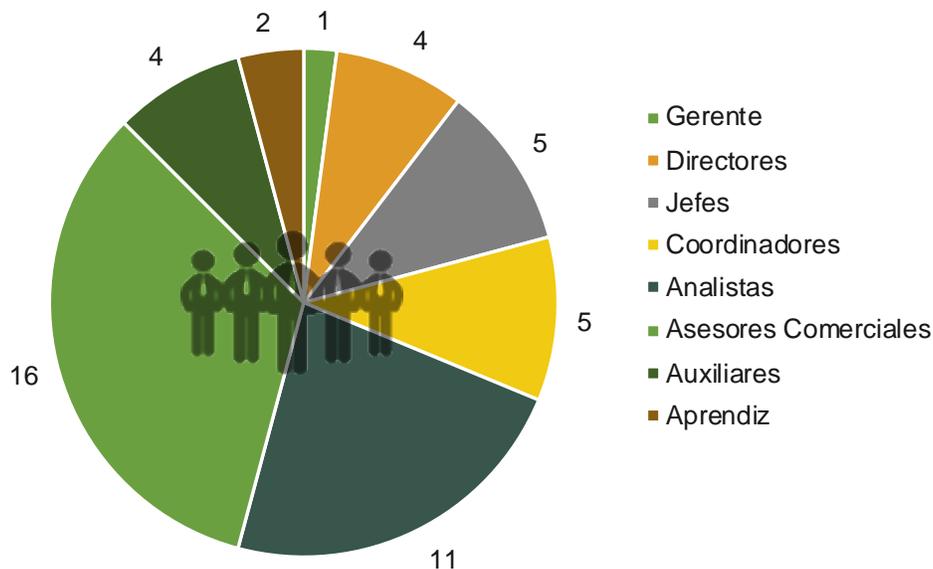
En marco de la celebración del aniversario 85 de Febor se llevaron a cabo diferentes actividades, entre las cuales se encuentran los sorteos de 5 carros, 5 motos y 5 bicicletas eléctricas, esta actividad contó con la autorización de Coljuegos y la supervisión de la Secretaria de Gobierno Distrital, de esta se realizó constancia mediante Acta de cada una de las fechas de sorteo, se cumplió con la aceptación de los premios por parte de los ganadores y el pago por ganancia ocasional que se generó por cada premio. Fue constatado por Coljuegos el cumplimiento en la entrega de los premios promocionados y las entregas realizadas.

## COLABORADORES

Para Febor es primordial el bienestar de sus colaboradores, por lo cual ratificó a través de la valoración de clima y ambiente laboral a través de *Great Place to Work*, obteniendo para Febor y por segunda vez la certificación como uno de los mejores lugares para trabajar.



Para el cierre del 2021, Febor está compuesto de una planta de personal de 48 colaboradores que se encuentran vinculados en su mayoría a través de contrato laboral a término indefinido: 44, dos a término fijo y dos por contrato de aprendizaje.



## Perfil sociodemográfico de los funcionarios

### Estado Civil

Solteros: 30  
Casados: 9  
Unión Libre: 9

### Género

Femenino 31  
Masculino 17

### Nivel Educativo

Bachiller: 11  
Técnico/Tecnólogo: 10  
Profesional: 12  
Especialista: 7  
Maestría / Magister: 7  
Doctorado: 1



### Antigüedad en Febor

De 0 a 5 años: 37  
De 6 a 10 años: 9  
Más de 11 años: 2

### Tipo de contratos

Indefinido: 44  
Término fijo: 2  
Aprendiz: 2

### Estrato social de residencia

Estrato 1: 2  
Estrato 2: 14  
Estrato 3 :24  
Estrato 4: 6  
Estrato 5: 2

### Edad funcionarios

De 18 a 20 años 1  
De 21 a 30 años 12  
De 31 a 40 años 20  
De 41 a 50 años 11  
Más de 51 años 4

El crédito de empleados para este período fue concedido en un total de \$576,71 millones, beneficiándose 27 funcionarios, para el crédito educativo fue de 41,28 millones, con un auxilio asignado por valor de \$12,38 millones, patrocinando a 10 colaboradores en sus programas educativos.

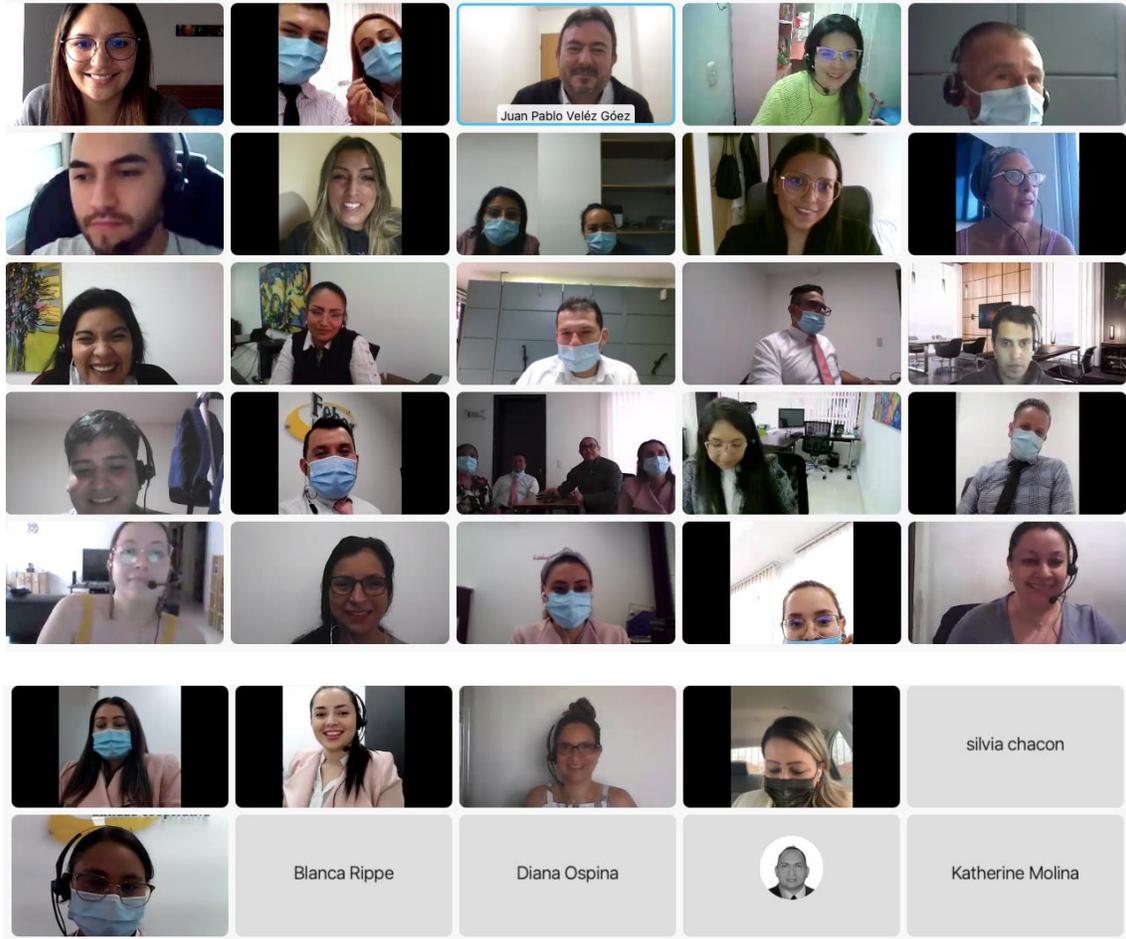
### Uso créditos funcionarios



Fuente. (Sistema de información WOG, 2021)

Garantizando el bienestar y la seguridad de los funcionarios se realizaron pruebas PCR y de antígenos para quienes reportan alguna novedad en la encuesta diaria de síntomas, haciendo seguimiento y acompañamiento. Así como también aislamiento para disminuir el riesgo de contagio en las oficinas.

Respecto a las medidas de cuidado y acompañamiento fueron otorgados auxilios de conectividad para los colaboradores que desarrollaron trabajo desde casa.



## CUMPLIMIENTO DE NORMAS

Con el fin de dar cumplimiento a la Ley 603 de 2000 emanada del Congreso de la República respecto a los puntos a tratar dentro de los Informes de Gestión y en particular con el punto 4 del Artículo 1, que se refiere a la manifestación de la entidad respecto al cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

Febor 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 empleados 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 legítima procedencia, que la Cooperativa cuenta con el correspondiente inventario del software que utiliza y lleva control de instalación dependiendo del licenciamiento requerido.

La Cooperativa continúa en la implementación de sistemas de información 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 da cumplimiento a la Ley 1581 del 2012 a través de la cual se creó el RNBD – Registro Nacional de Bases de Datos. Por lo tanto, ya se encuentran registradas las bases de datos.

Febor 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.

En cumplimiento del Decreto 1406 de 1999 en sus Artículos 11 y 12, nos permitimos informar que la Cooperativa cumplió durante el período 2021, sus obligaciones de autoliquidación y pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social. Igualmente, informamos que son correctos los datos sobre los afiliados al sistema de seguridad social y 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 relacionadas con bases de cotización, aportes laborales y patronales.

## HECHOS SOBREVINIENTES

Como hechos importantes sucedidos después del ejercicio, se encuentra el proceso de plan de retiro voluntario solicitado por parte del Banco de la República a 81 empleados del área de Tesorería en las siguientes ciudades Ibagué, Leticia, Montería, Quibdó y Riohacha, esto de acuerdo con lo informado por el Banco de la República teniendo en cuenta el cambio de modelo en la provisión de efectivo a partir del 4 de marzo del 2022 dejando de prestar los servicios de tesorería en estas ciudades, esta situación involucra a empleados del Emisor que a la fecha son asociados a la Cooperativa, es de aclarar que esta situación no los afecta para su continuidad como dueños, usuarios y gestores de Febor Entidad Cooperativa y el principal interés es que sigan vinculados poniendo a su disposición los diferentes productos y servicios.

Durante este período la Cooperativa brinda el acompañamiento a cada uno de los asociados que se encuentra en este plan de retiro a fin de generar las mejores alternativas en lo que refiere a sus nuevas condiciones. Este hecho no afecta los estados financieros a 31 de diciembre del 2021 ni la continuidad del negocio.

En cuando a las novedades ya expuestas en el relato del presente informe respecto al pago de nómina del Banco de la República se presentó desde el mes de enero del 2022 que los nuevos créditos autorizados a descontar por nómina no se realizaran bajo la modalidad de descuento de código cooperativo, sino que se realizará a través de descuento por libranza, lo que conlleva disminución en el valor de descuento, desplazamiento en la prelación frente a otras libranzas y no descuento sobre la prima.

## EVOLUCIÓN PREVISIBLE

Febor Entidad Cooperativa es un negocio en marcha que bajo su especialización como Cooperativa de ahorro y crédito cuenta con una adecuada estructura financiera, con indicadores financieros ubicados dentro de niveles de riesgo bajo que evidencian su estabilidad en el corto, mediano y largo plazo, cumpliendo los objetivos misionales planteados y que en el 2022 comenzara con un nuevo plan de direccionamiento estratégico que basado en las cuatro perspectivas que desde el 2017 han marcado las pautas para el crecimiento sostenido de la entidad.

Febor Entidad Cooperativa continuará con la premisa de contar con una base social estable, con ingresos permanentes y haciendo resaltar siempre su modelo cooperativo generando valor agregado para los asociados con políticas de bienestar y transferencia solidaria permanente, combinando esto con la eficiencia en el manejo de los recursos y generando una experiencia de servicio satisfactoria.

Durante el 2022 la Cooperativa llevará a cabo actividades relacionadas principalmente con el segundo principio cooperativo de participación democrática llevando a cabo la Elección de Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comité de Apelaciones en el marco de la realización de la Asamblea General Ordinaria de Delegados el día 26 de marzo del presente año y que en meses posteriores también se llevarán a cabo las jornadas de Elección de Delegados siendo actividades que reafirman el compromiso de los asociados con su cooperativa participando de las decisiones que guiarán el quehacer de la entidad.

Otras líneas de acción se encuentran orientadas a garantizar la continuidad del plan de implementación del Sistema Integral de Administración de Riesgos, generando estrategias enfocadas a minimizar posibles eventos que afecten la operación normal de la entidad, encontrando a la vez oportunidades de mejora y crecimiento bajo estándares de calidad, seguridad y sostenibilidad. También se incorporará el desarrollo del plan de continuidad de negocio con objetivos específicos para asegurar el funcionamiento normal de la cooperativa que hasta el momento se ha logrado y seguir generando mecanismos de prevención.

Febor Entidad Cooperativa reafirma a sus asociados el compromiso de elevar continuamente su nivel de participación y su vínculo permanente con la cooperativa buscando una mayor comprensión sobre sus necesidades no sólo desde la generación de un portafolio de productos y servicios de ahorro y crédito sino también profundizando en la contribución para el bienestar, seguridad y calidad de vida de asociados, empleados y sus familias. **Seguimos adelante, Contamos contigo, cuenta con nosotros.**