

**Caminar con Febor
facilita cada paso en la vida**

**¡Contamos contigo,
cuenta con
nosotros!**



ASAMBLEA

GENERAL ORDINARIA DE DELEGADOS

2018





Órganos de Administración y Control

Consejo de Administración

Miembros principales

Samuel Gutiérrez Tibaquirá

Alirio Fernando Izquierdo Duarte

Alirio Carrascal Hernández

Arley Barandica Villegas

Luis Eduardo Bocanegra Acosta

Marco Emilio Zabala Jaimes

Cesar Augusto Cárdenas Ávila

Miembros suplentes

Rafael Antonio Peña Rey

Efraín Hernández Torres

María Victoria Romero de Serpa

Carlos Augusto González Patiño

Luis Eduardo Fajardo Buitrago

Henry Eduardo Peña Sánchez

Luis Germán Prieto Báez

Junta de Vigilancia

Miembros principales

Mauricio Javier Cadena Montero

Rafael Augusto Vargas Celis

Laura Lucía Torres Pérez

Miembros suplentes

Federico Cardona Muñoz

Washington Archbold Lara

Margarita Ramírez Bernal



Comité Educación

Miembros principales

José Rafael Torres Acosta

Nelson Eduardo Riaño Montaña

Juan Carlos Bermeo Soto

Miembros suplentes

Cira del Carmen García Cortes

Comité Solidaridad

Miembros principales

Ricardo Antonio Viana Velásquez

Myriam Posada Zúñiga

Oscar Martínez Pinzón

Miembros suplentes

Fredy Nelson Marín Prieto

Gerente

Juan Pablo Vélez Góez

Revisor Fiscal

Doralba Muñoz Lopera

Suplente

Luis Fernando Jurado González



Tabla de Contenido

1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	7
2.	PRIMER PRINCIPIO: ADHESIÓN LIBRE Y VOLUNTARIA	15
3.	SEGUNDO PRINCIPIO: GESTIÓN DEMOCRÁTICA.....	22
4.	TERCER PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS	28
5.	CUARTO PRINCIPIO: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA FINANCIERA / ECONÓMICA	49
6.	QUINTO PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN	60
7.	SEXTO PRINCIPIO: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS.....	70
8.	SÉPTIMO PRINCIPIO: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD.....	73
9.	OTROS ASPECTOS A RESALTAR	84
10.	ANEXOS	104



MENSAJE DE LA GERENCIA

Señores, empresarios cooperativistas, propietarios de Febor Entidad Cooperativa.

En el proceso evolutivo de nuestra especie se han hecho diferentes referencias al ser, comenzando desde el homo erectus, continuando por el homo sapiens, el homo sapiens sapiens, y ahora el nuevo homo, sobre el cual muchos se disputan el nombre unos lo llaman eco sapiens porque hoy la conciencia ecológica es cuestión de supervivencia y otros homo ultra sapiens, porque nace con la creación del internet. Sin embargo, para mí, deberíamos comenzar a hablar del “homo cooperativo” porque el humano que decide cooperar muestra un estado de evolución superior al común de la especie.

Hoy hablamos de nuevos modelos económicos y empresariales, hablamos de economía colaborativa, de la ineficiencia de la propiedad individual, de la uberización, todos estos como el nuevo modelo de innovación mundial. Hago énfasis en este punto porque *“el pez no es consciente del agua que lo rodea”*. Recordemos que en el modelo económico de Febor, hablamos de propiedad colectiva, de que los recursos de unos se ponen a disposición de otros para satisfacer las necesidades de una colectividad, para crecer como profesionales, económicamente, para mejorar su nivel y calidad de vida, para evolucionar como personas de manera consciente y voluntaria.

Ustedes, propietarios de una empresa de más de 125 mil millones en activos, que reciben, administran y multiplican los excedentes de liquidez temporales o permanentes de los empleados y pensionados del Banco de la República; que enseñan, ayudan e incentivan a esa misma población a ahorrar,



rescatando la cultura del ahorro, y que dosifica y administra esos recursos de liquidez para solucionar las necesidades, ustedes son garantes de que el “homo cooperativo” es un ser solidario, con valores y con proyección.

Esta empresa, cuyos resultados y devenires nos convocan desde hace 83 años, ha propagado un modelo innovador, ha acompañado paso a paso a sus asociados y a sus familias a lograr sueños, a crecer, a desarrollarse en todas las etapas y dimensiones de la vida.

A diario escucho historias de cómo Febor ayudó en la educación de los hijos, a mejorar la casa, a conocer el mundo, aspectos hoy vistos como simples y comunes como adquirir la primera nevera, la primera lavadora y muchos otros elementos que contribuyen a la comodidad y optimización del tiempo para compartir, para vivir en familia, para dedicarse a lo realmente importante. Esto nos llena de emoción, de orgullo, de ganas para seguir consolidando a Febor con ustedes como motor de cada una de las decisiones.

El 2018 es un año de elecciones y decisiones. No solo elegiremos a nuestros gobernantes, se elegirán a las personas que consideren con mayores habilidades administrativas, de liderazgo, capacidad de concertación, personas transparentes, prolijas en su comportamiento moral y con habilidades para mantener y generar armonía, que es lo que en el tiempo nos mantendrá unidos en una causa, en un fin común.

Estamos en el momento donde elegiremos a personas que sepan hablar el lenguaje de la paz, de la reconciliación, que sepan escuchar, observar, entender y decidir para determinar las necesidades y diseñar productos y servicios para superarlas.



Febor los necesita, porque solo la ética, transparencia y honestidad que rigen su punto de vista y su actuar, nos llevará a escoger a los mejores, para seguir haciendo del mundo de las cooperativas el escenario ideal para soñar, mejorar la calidad de vida y consolidar nuestros hogares.

Juan Pablo Vélez Góez

Gerente

INTRODUCCIÓN

Febor Entidad Cooperativa fue constituida para satisfacer las necesidades educativas, económicas, sociales y culturales de los asociados, sus familias y comunidades, de manera integral para el mejoramiento de su calidad de vida.

En este contexto, Febor desarrolló sus actividades durante 2017. Por lo tanto, a continuación ponemos a disposición el informe de gestión de la Cooperativa, documento que muestra los resultados obtenidos a lo largo de este periodo tanto en cifras como en datos e impacto en el bienestar de los asociados.

Los lectores podrán evidenciar el cumplimiento de los principios y valores cooperativos, una de las razones por la cual Febor mantiene el Sello 100% Cooperativa, distintivo que enaltece la credibilidad, lealtad y confianza que han depositado los asociados y con lo cual se reafirma el compromiso con el sector solidario.

El 2017 fue un año de logros, tanto en cifras como en el fortalecimiento de los vínculos asociativos, este último el más importante porque es donde radica el valor del cooperativismo.



1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es la guía desarrollada en Febor con el fin de llevar a cabo y materializar las metas trazadas por sus dirigentes, directivos y colaboradores para el período 2017 – 2021.

En el 2017 se actualizó este documento con la participación de los integrantes del Consejo de Administración, Gerencia y líderes de procesos de la Cooperativa, con el propósito de centralizar objetivos y lineamientos para poner en marcha los proyectos, que se desarrollan en función del bienestar de los asociados, basados siempre en el cumplimiento de los principios cooperativos.

De igual forma, se trabajó en mejorar y actualizar internamente los procesos bajo el enfoque de la satisfacción del asociado y la generación de confianza, lo que se convierte en las formas de medición de impacto con mayor beneficio; entendiendo que los asociados de Febor, en los últimos años, han tenido un proceso de adaptación a los cambios planteados desde la administración.

MEGA - Meta Estratégica Grande y Ambiciosa

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.

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.

Visión

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

Política de calidad

Febor Entidad Cooperativa orientará sus esfuerzos para la atención oportuna y satisfacción de las necesidades de ahorro, crédito, servicios y auxilios para sus asociados y demás partes interesadas; a través de una comunicación efectiva y un equipo de trabajo comprometido, con la capacidad de compartir conocimiento, mantener relaciones cordiales y asumir su rol con transparencia. Asimismo, se compromete con el mejoramiento continuo de sus procesos, garantizando el cumplimiento de los requisitos aplicables y la adecuada identificación y administración de los diferentes riesgos asociados a la economía solidaria.

Valores cooperativos

- Autoayuda
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad



Valores de los asociados

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

Principios cooperativos

- Adhesión voluntaria y abierta
- Gestión democrática por parte de los asociados
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

Objetivos estratégicos

La construcción de esta guía se encamina al logro de cuatro (4) objetivos estratégicos bajo el mismo número de perspectivas: de los asociados; financiera; sobre los procesos internos; y de aprendizaje – crecimiento para colaboradores y asociados.

ASOCIADOS

- Desarrollar un proceso de conocimiento de la base social y portafolio de servicios (fidelización - segmentación - penetración)
- Identificación de nuevas necesidades para proyectar nuevo portafolio de servicios



PROCESOS

- Fomentar y contribuir con el desarrollo y eficiencia en la implementación de las normas de seguridad internas y externas
- 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

FINANCIERA

- Generar soluciones financieras con valor agregado para los asociados

APRENDIZAJE

- Promover el modelo cooperativo
- Asegurar cultura organizacional de la Cooperativa

Principales logros 2017

En conexión con nuestros objetivos y como resultado de las diferentes estrategias y actividades definidas en nuestro direccionamiento estratégico, el año 2017 fue un año de logros significativos, dentro de los cuales se resaltan:



- Febor Entidad Cooperativa superó la proyección de 2017 referente al consolidado de ahorros por \$66.190 millones. El resultado fue de \$66.475 millones.
- Se cumplió en un 109% con la meta proyectada del consolidado de colocaciones por las diferentes líneas de crédito alcanzando \$59.385 millones.
- Se brindaron nuevas herramientas a los asociados a través de la actualización del Reglamento de Crédito y Cartera (julio de 2017) y del modelo de otorgamiento de crédito. Se consolidó la base social con un total de 4652 asociados.
- Se llevó a cabo y a satisfacción, la elección de delegados a nivel nacional con la cual fueron elegidos 100 nuevos dirigentes cooperativos.
- El índice de morosidad a diciembre fue del 1.31%, el más bajo durante los últimos 5 años.
- Se entregaron 521 auxilios de solidaridad por \$95 millones y 51 auxilios de educación por \$35 millones.
- El programa “Al tablero y sin excusa” realizó el giro de \$198 millones, beneficiando a un total de 281 personas a nivel nacional.
- Se realizó la devolución de saldos a favor de ex asociados por valor de \$325 millones a un total de 403 personas.
- Se hizo el lanzamiento y puesta en marcha del PESEM – Proyecto Educativo Socio Empresarial.



- Se avanzó en la maduración de los procesos de control interno y administración de riesgos, a través de los diferentes comités de gestión existentes en la Cooperativa: comité de riesgo de liquidez, comité de riesgo integral, comité de evaluación de cartera y comité de auditoría, en los cuales participan activamente integrantes del Consejo de Administración, la Gerencia y líderes de procesos de la Cooperativa.
- Se atendieron 449 Peticiones, Quejas, Reclamos, Solicitudes, Sugerencias y Felicitaciones (PQRSF). De estas, el 99.33%, equivalente a 446, fueron atendidas a satisfacción.

Entorno Macro Económico

Análisis económico, político y social

2017 fue un año caracterizado por situaciones de orden económico, político y social que impactaron a todos los sectores, incluyendo al sector solidario. Algunas de ellas fueron la reforma tributaria con la cual se dio el incremento del IVA, pasando del 16% al 19%; la aplicación y puesta en marcha de los compromisos derivados de la firma del acuerdo de paz con las FARC; los casos de corrupción, principalmente relacionados con la firma Odebrecht; que ha permeado diferentes sectores no solo el político; y afectaciones relacionadas con la ola invernal que aquejaron a varios departamentos del país.

Pese a los eventos citados anteriormente, el sector cooperativo sigue cumpliendo sus objetivos y aportando al país desde diferentes ámbitos, mediante la aplicación consecuente de sus principios cooperativos.



Este mismo año (2017) también contó con situaciones particulares de las cuales, teniendo en cuenta su relevancia macro económica, se mencionan las siguientes:

- En 2017 el crecimiento del PIB permaneció débil. Luego de que en el primer trimestre se evidenciara un crecimiento anual de apenas 1,2%, en el 2017 la economía registró una expansión de 1,3%. Con ello, el crecimiento en la primera mitad del año fue de 1,2%, lo que representó una desaceleración de 1,3 pps frente a 2016, y se constituyó como la primera mitad de año menos dinámica desde la crisis global.¹
- La demanda interna, y en particular el consumo de los hogares evidenció una debilidad pronunciada. El consumo privado, que representa el 62% del PIB, se desaceleró en 2017. En efecto, desde 2009 no se apreciaba un aporte tan bajo de este componente al crecimiento total (0,9%).
- Las decisiones de gasto de los hogares se vieron afectadas por los cambios tributarios, la baja confianza de los consumidores, el efecto rezagado de las altas tasas de interés y la pérdida de poder adquisitivo por cuenta del alza en la inflación en 2015 y 2016.
- Los escándalos de corrupción de la justicia nacional. Las situaciones donde se han visto involucrados funcionarios públicos de alto rango

¹ Colombia, Proyecciones Económicas Colombia 2018. Octubre 2017. Grupo Bancolombia



dejan ver un deterioro de las instituciones y su papel, generando desconfianza en la sociedad.

- La permanente intervención de las tasas de interés por parte del Banco de la República, teniendo en cuenta el comportamiento de la inflación durante todo el año.

La invitación por parte de las agremiaciones del sector solidario es seguir aportando al desarrollo del país desde nuestra labor. Con ello, se continuaría impulsando el crecimiento del movimiento solidario en Colombia, que, de acuerdo con algunas estimaciones realizadas por Confecoop, podría llegar en el 2018 a tener un total de activos cercano al 12% correspondiente a 47 billones de pesos y un total de siete millones de asociados aproximadamente.

El Observatorio Económico de Confecoop menciona en su publicación sobre el panorama de la economía y el sector solidario para 2018, que existe confianza en la recuperación de la economía colombiana relacionada con la inflación y bajas tasas de interés. Igualmente, una estabilidad en la tasa de cambio, mejora en los precios internacionales del petróleo y recuperación de economías globales. Argumentaciones que deben considerarse para nuestra gestión.

Por su parte, Confecoop plantea como alternativa y reto para las cooperativas trabajar en la consolidación de sus ofertas de valor para los asociados con servicios diferenciados siempre en función de propender por el bienestar de los mismos. En este sentido, la meta a alcanzar por parte de Febor se encuentra en total sintonía con esta premisa, toda vez que se busca conocer a profundidad al asociado, brindar un portafolio de servicios amplio que cumpla



con sus expectativas y lograr que para los asociados, Febor sea su principal proveedor de soluciones.

Asimismo, seguiremos fortaleciendo y aplicando el mensaje cooperativo, tal como lo menciona el Dr. Carlos Ernesto Acero, presidente de Confecoop: *“La labor cooperativa deberá ir enmarcada en hacer visible su trabajo de manera que un mayor número de colombianos comprenda lo que implica ser asociado de una cooperativa y los beneficios que representan”*.

Por último, la Superintendencia de Economía Solidaria manifiesta que el crecimiento del sector solidario y su aporte en la economía colombiana, debe estar respaldado con la adopción y aplicación de las prácticas de buen gobierno que regulan a las entidades, y la gestión permanente de una cultura de riesgos basada más en la prevención que en la corrección.

2. PRIMER PRINCIPIO: ADHESIÓN LIBRE Y VOLUNTARIA

Este principio es, tal vez, el que representa la característica más importante de las empresas cooperativas porque no se podría entender a una empresa de carácter social si sus integrantes no se unen de manera voluntaria para resolver sus necesidades, asumir las responsabilidades que conlleva su participación y, así mismo, disfrutar de los beneficios que la entidad brinda.

Febor Entidad Cooperativa, procura garantizar la permanencia de sus asociados a través de actividades de promoción y publicidad, incentivando los servicios que la cooperativa ofrece y generando estrategias comerciales

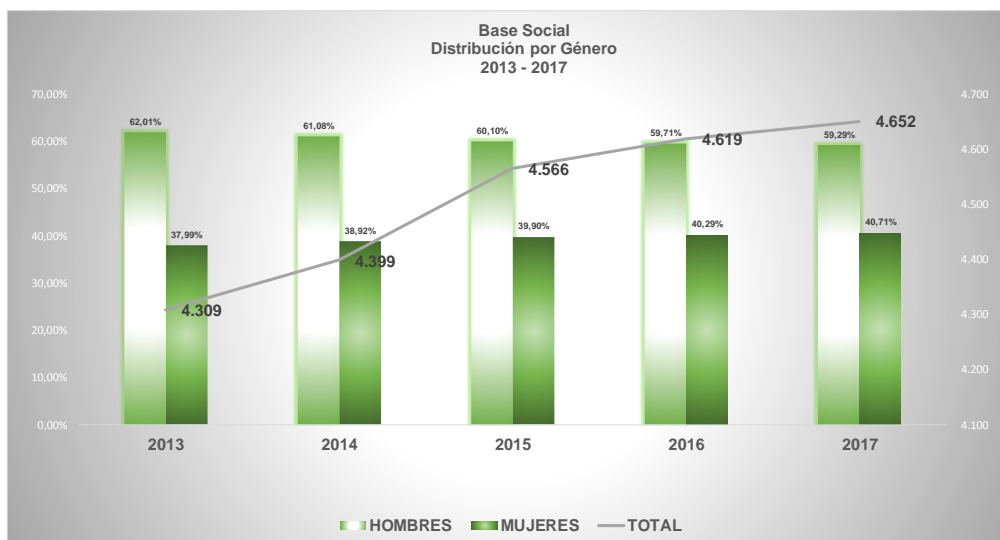


encaminadas al cumplimiento de la Meta Estratégica Grande y Ambiciosa (MEGA).

Al corte del mes de diciembre de 2017, Febor contó con un total de 4652 asociados que cumplieron con sus obligaciones sociales y financieras, y 20 asociados admitidos en el mes de diciembre -pendientes de pago de su primer aporte, entendiendo el esquema de descuento que la Cooperativa tiene con el Banco de la República. Haciendo esta claridad, se debe indicar que el total de la base social con la cual se desarrollan las diferentes actividades corresponde a 4672 asociados.

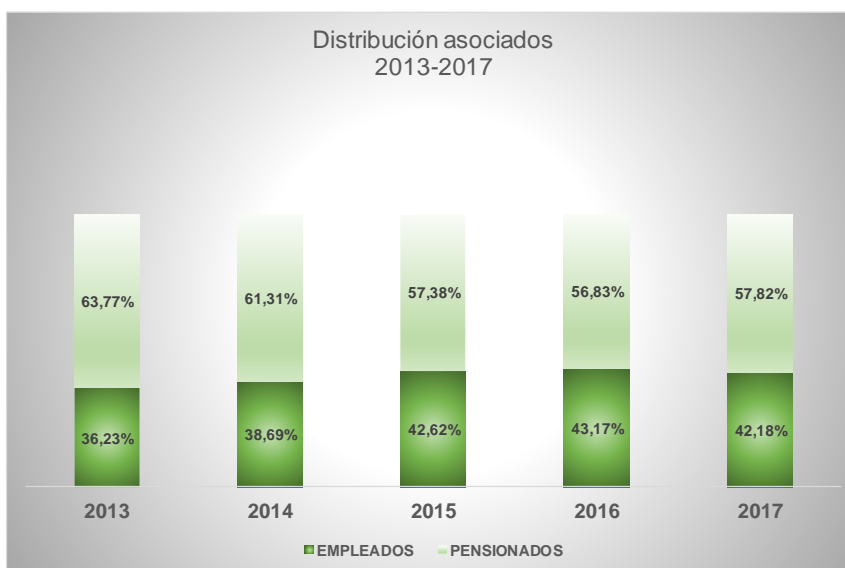
Nuestra base social

Para el mes de diciembre de 2017, Febor contó con una base de 4652 asociados activos con saldo de aportes, cifra favorable para la Cooperativa en el año debido a que con esta damos cumplimiento a nuestro objetivo de permanencia de los asociados. De igual manera, atendiendo nuestro principio de igualdad, se observó un crecimiento significativo en la participación y aumento del segmento femenino año tras año, como se puede observar en la gráfica.



Gráfica 1. Base social, distribución por género.

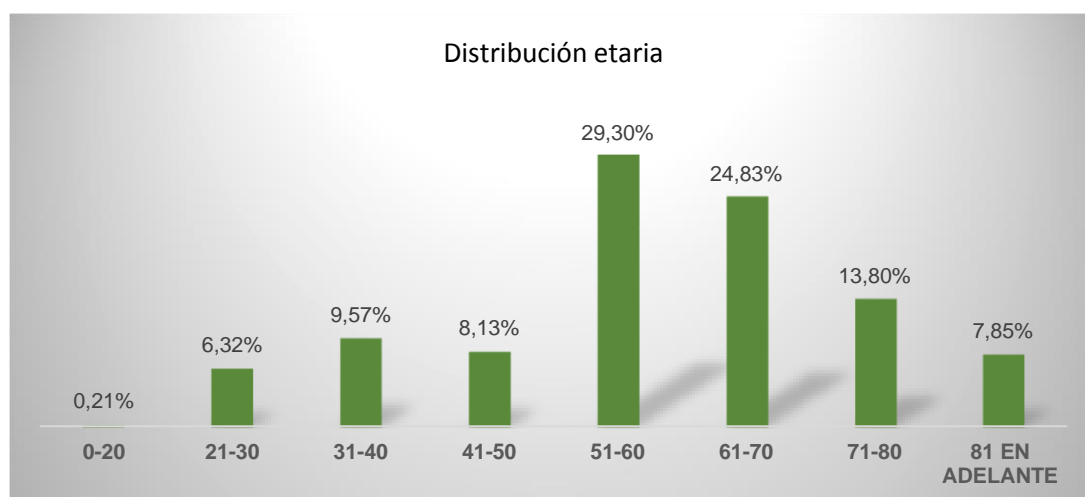
El perfil de nuestros asociados se encuentra agrupado en su gran mayoría en pensionados, demostrando la confianza, respaldo y fidelidad por parte de ellos al formar parte de nuestra Cooperativa, como se evidencia en la siguiente gráfica.



Gráfica 2. Distribución de asociados en los últimos cinco años.



De acuerdo con la distribución etaria de los asociados de la Cooperativa, se determina que el 50% de nuestros asociados se encuentra ubicado en el rango de los 51 y 70 años, tal como lo muestra la gráfica. Con esta cifra, se demuestra la madurez y evolución que ha presentado nuestra base social en los últimos cinco años, al convertirnos en su primera opción al momento de buscar soluciones financieras.

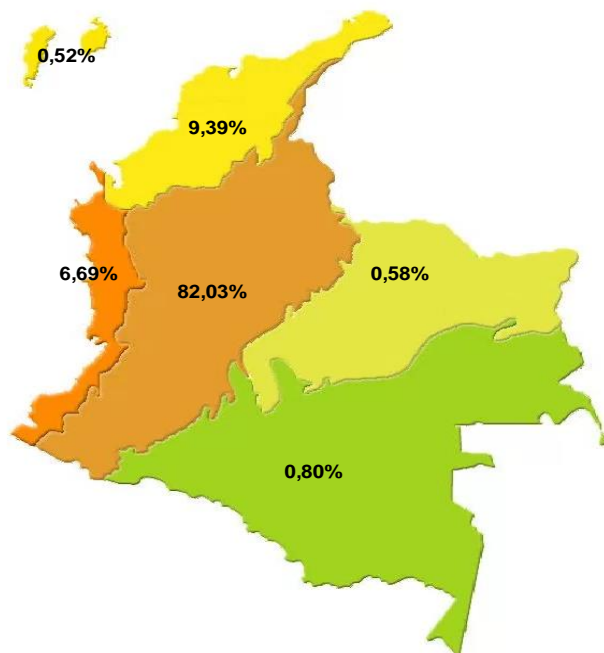


Gráfica 3. Distribución etaria.

Ingreso de asociados

Con las gestiones comerciales y actividades realizadas en 2017, Febor logró vincular 276 asociados, de los cuales 148 fueron nuevos y 128 se dieron bajo la modalidad de reingreso.

A continuación, se relaciona la distribución de asociados por regiones, encontrándose una mayor participación en el área Andina, con una representación del 82,03% del total de asociados, seguidos por el Caribe con un 9,39% y el Pacífico con un 6,69%.

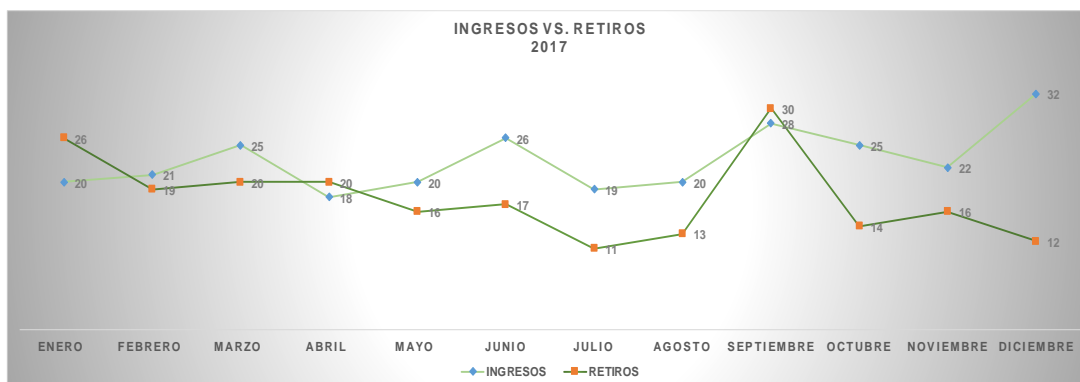


ASOCIADOS POR REGIONES	% PARTICIPACIÓN
ANDINA	82,03%
CARIBE	9,39%
PACIFICO	6,69%
AMAZONIA	0,80%
ORINOQUIA	0,58%
INSULAR	0,52%

Retiro de asociados

Al corte de diciembre de 2017 se retiraron 214 asociados, correspondientes a un 4,60% del total. Del anterior resultado se deriva que 59 de ellos, fueron por fallecimiento y los restantes 155, se dieron de manera voluntaria, destacándose como principal motivo de retiro, la necesidad de recursos. Sin embargo, gracias a la gestión comercial que se dio, se logró reintegrar un 15,48% de los asociados retirados de forma voluntaria.

A continuación, se presenta una gráfica de ingresos vs. retiros 2017, donde se evidencia el comportamiento de nuestra base social.



Gráfica 4. Ingresos vs. Retiros

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

En Febor Entidad Cooperativa, escuchamos al asociado y trabajamos día a día en función de garantizar la respuesta a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, y a la vez recibimos con mucha satisfacción las felicitaciones y agradecimientos por nuestra atención y servicio.

Durante el año 2017 se recibieron 449 PQRSF, y al corte del 31 de diciembre se dio trámite y cierre al 99.33% de las mismas. Las peticiones han sido la categoría más frecuente con un 47%. Los reclamos y quejas tienen un comportamiento similar entre 13% y 14%, lo que ha permitido a la Cooperativa identificar oportunidades de mejoramiento y centrar sus esfuerzos en buscar soluciones que satisfagan las necesidades de los asociados.

Como se puede observar en la gráfica, existen épocas del año con un mayor número de solicitudes. Ejemplo de ello se evidencia en particular durante los meses de febrero y marzo, donde los asociados solicitaron por este canal los certificados de renta y saldo de productos que tienen con la Cooperativa, y



para los meses de julio y agosto también se tuvieron solicitudes relacionadas con los desembolsos de acuerdo a las nuevas condiciones de otorgamiento de los créditos, dado que la demanda de los mismos superó las expectativas.



Gráfica 5. Seguimiento a PQRSF

Frente al año 2016, el número de PQRSF disminuyó en un 13%, este es un indicador de mejoramiento de nuestros procesos. Lo anterior se respalda en la premisa de que la Cooperativa dispone de colaboradores que, en su constante comunicación con el asociado, brindan soporte a sus requerimientos.

Categoría	2017	2016
Felicitación	73	243
Petición	210	125
Queja	65	67
Reclamo	58	51
Sugerencia	36	31
Derecho de petición	7	0
	449	517

Tabla 1. Comparativo PQRSF 2016 - 2017



Para este nuevo año, la Cooperativa está en función de asumir retos importantes que permitirán, por medio de nuestros canales de comunicación, promover positivamente la interacción con nuestros asociados, buscando la entera satisfacción de nuestra atención.

El tiempo de respuesta es uno de nuestros principales indicadores en la gestión de PQRSF. Se puede establecer que el 42% de las PQRSF recibidas fueron cerradas y atendidas entre uno (1) y nueve (9) días, y se tiene una respuesta oportuna en el 66% de los casos presentados.

3. SEGUNDO PRINCIPIO: GESTIÓN DEMOCRÁTICA

En el ámbito democrático la Cooperativa continuó su proceso de construcción colectiva del modelo de gobierno con la participación de sus asociados destacando, bajo este principio, actividades de gran relevancia para el fortalecimiento de la entidad.

Asamblea General Ordinaria de Delegados

En marzo se realizó la Asamblea General Ordinaria de Delegados en la cual se dieron a conocer los resultados de la administración durante el año 2016. Asimismo, se presentó y aprobó la Reforma de Estatuto Social por parte de la “Comisión de Revisión de Estatuto” propuesta en la Asamblea de 2016.

Como parte de los compromisos adquiridos en Asamblea 2017, las dos (2) comisiones nombradas: Comisión para evaluar la apertura de la Cooperativa y la Comisión para elaboración del Reglamento de Elección de la Terna de Revisor Fiscal, presentarán sus resultados en el mes de marzo de 2018.



Esto denota el interés por parte de los dirigentes en aportar sus conocimientos a la Cooperativa, y participar activamente en las decisiones que marcan el futuro de la misma, trabajando con dedicación, compromiso y buen comportamiento.



Asamblea General Ordinaria de Delegados 2017

Elección de delegados

En los meses de agosto y septiembre los asociados tuvieron la oportunidad de elegir 100 delegados que los representarán durante dos años en las asambleas ordinarias y en todas aquellas extraordinarias que se convoquen durante el periodo para el cual fueron elegidos.

Para que este proceso electoral se desarrollara de manera ética, responsable y transparente, cumpliendo con lo definido en el Estatuto de la Cooperativa, la entidad habilitó más de treinta (30) puntos de votación en veintiséis (26) departamentos del país, para que cien (100) delegados fueran elegidos: cuarenta y tres (43) nacionales y cincuenta y siete (57) delegados por Bogotá. Sin embargo, las cifras de votación no fueron alentadoras debido a que, de



4.400 asociados hábiles para votar, se registraron 1.654 votos, es decir, tan solo el 37,5% de los asociados hábiles participaron.

Adicional al alto porcentaje de abstención, se presentaron situaciones atípicas como ausencia de planchas de inscripción o inscripción de las mismas sin el cumplimiento de los requisitos previamente establecidos, motivo por el cual el proceso electoral se extendió hasta el 22 de septiembre.

Pese a lo anterior, fueron elegidos mujeres y hombres que representarán la voluntad e intereses de todos los asociados en las asambleas que se realicen durante el periodo para el cual fueron elegidos.



Honda, Tolima



Manizales, Caldas



Chocó, Quibdó



Los delegados elegidos, asumieron responsabilidades con su Cooperativa en cuanto a: toma de decisiones que garanticen el crecimiento y la sostenibilidad de su entidad con credibilidad, lealtad y confianza; propender por un buen gobierno cooperativo y luchar para que las buenas acciones sean una constante en el trabajo hacia el éxito; y resultados favorables para todos los que hacen parte de Febor Entidad Cooperativa.

Participación y acompañamiento de órganos de control y administración

Es importante resaltar la participación permanente de los miembros del Consejo de Administración en los diferentes comités internos de la Cooperativa como: Comité de Riesgo de Liquidez, Comité de Cartera, Comité de Auditoría, entre otros, en los cuales los consejeros contribuyen con su conocimiento y experiencia para la mejora y enriquecimiento de los mismos.

Asimismo, tanto el Consejo de Administración como la Junta de Vigilancia, hacen una importante inversión de su tiempo para acompañar a la Gerencia en el logro de los resultados y metas trazadas, realizando mensualmente actividades de seguimiento.

Actualmente, Febor es parte activa de diversas entidades del sector solidario destacando a Ascoop, Fecolfin y Confecoop, las cuales contribuyen, además, con el proceso de formación de nuestros dirigentes.

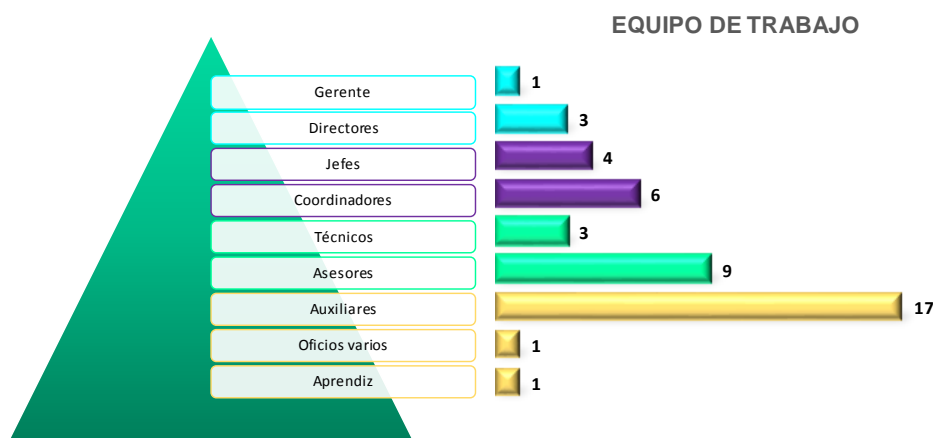
Estructura organizacional – planta de personal

Es importante hacer referencia en este principio a los aspectos más relevantes de la administración de la Cooperativa en función de su estructura organizacional, la cual está alineada con la ejecución de las actividades requeridas por los asociados.



En función de la transparencia es importante dar a conocer la evolución del talento humano:

A nivel de planta de personal se mantiene el número de funcionarios aprobado por el Consejo de Administración, terminando el año con cuarenta y cuatro (44) funcionarios con contrato a término indefinido y un (1) aprendiz.



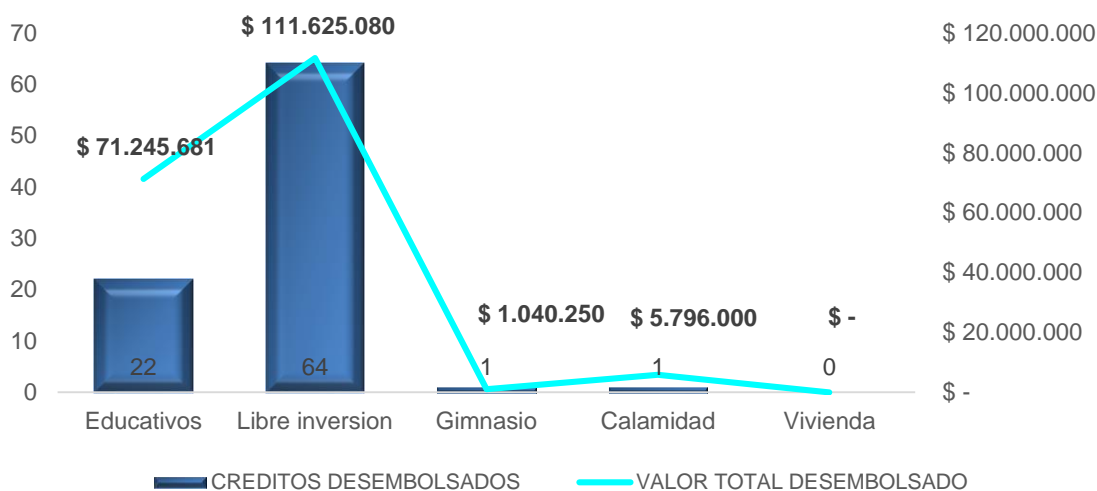
Gráfica 6. Planta de personal

En 2017, 38 funcionarios se favorecieron con el beneficio del crédito, para un total de ochenta y ocho (88) créditos desembolsados en las modalidades de libre inversión, educativos y disciplina deportiva. También se recibieron dos (2) solicitudes de crédito de vivienda, que fueron analizadas y aprobadas para ser desembolsadas en el año 2018 teniendo en cuenta el tiempo de estudio de los documentos, respuesta de las constructoras y legalización de los documentos.

Con el objetivo de mejorar e incrementar el nivel educativo de los colaboradores y a la vez para que este conocimiento se aplique en la entidad, se desembolsaron 22 créditos educativos, beneficiándose de este auxilio 14 funcionarios. Esta inversión contó con un desembolso total de \$71.245.681,



de los cuales fueron recaudados \$56.848.809 y está pendiente el recaudo por nómina de \$14.396.872, quedando asignado un auxilio durante el año de \$21.373.704.



Gráfica 7. Créditos desembolsados vs. Total desembolsado

Igualmente, se dio cumplimiento a nivel de actividades de integración de los funcionarios, teniendo en cuenta que durante el año se busca aportar en el bienestar y satisfacción de los colaboradores. Uno de los eventos más representativos, fue la salida institucional con la participación del 94% de los funcionarios a nivel nacional.



Colaboradores Febor, 26 de noviembre de 2017

4. TERCER PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS

Como parte fundamental para su funcionamiento, Febor orienta sus esfuerzos en velar por los intereses de los asociados, no solamente desde lo económico sino también desde el ámbito social, trabajando en la búsqueda de generación permanente del retorno cooperativo, la distribución de excedentes y en tener a disposición de los asociados, productos y servicios que generen beneficio para los mismos y sus familias.

En correspondencia, los asociados contribuyen equitativamente al capital de la Cooperativa y a su vez obtienen excedentes que resultan del ejercicio económico del año. Estos últimos deben ser destinados por los asociados con propósito al desarrollo de la Cooperativa, a constitución de reservas, parte de



las cuales deben ser indivisibles. Esta acción beneficia a los asociados proporcionalmente en sus transacciones con la Cooperativa y mantiene otras actividades aprobadas por ellos mismos.

A continuación se presentan las cifras e indicadores económicos y financieros al cierre del año 2017, destacando el permanente crecimiento durante los últimos 5 años.

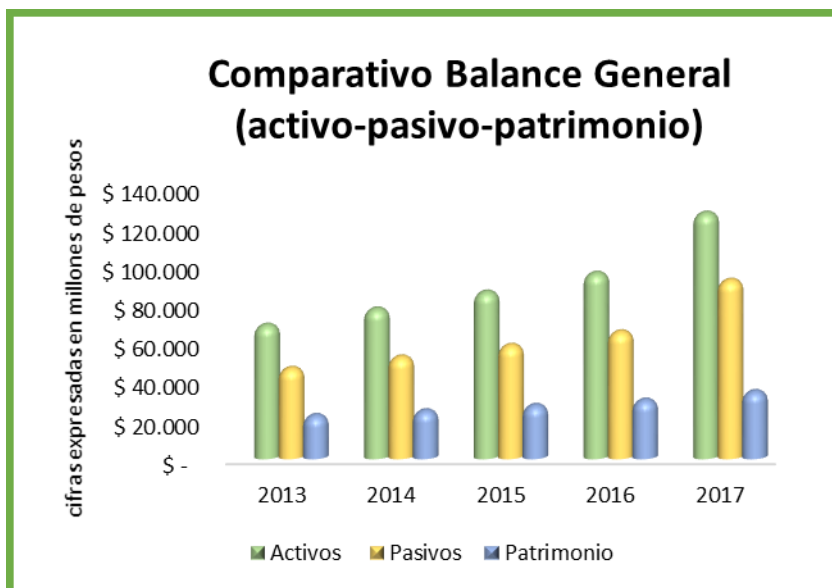


Gráfica 8. Estructura Balance Febor Entidad Cooperativa



	2013	2014	2015	2016	2017	% Crec
Activos	\$ 68.862	\$ 77.213	\$ 85.906	\$ 95.630	\$ 126.639	83,90%
Cartera de Créditos	\$ 68.591	\$ 68.959	\$ 75.471	\$ 87.388	\$ 119.466	74,17%
Colocación Total Anual	\$ 34.139	\$ 31.889	\$ 33.132	\$ 37.348	\$ 59.393	73,97%
Número de Créditos	4301	4296	4386	3939	4173	-2,98%
Índice de Morosidad (%)	1,45%	1,87%	2,13%	1,60%	1,31%	-9,74%
Pasivos	\$ 46.582	\$ 52.482	\$ 58.417	\$ 65.419	\$ 91.999	97,50%
Depósitos	\$ 37.973	\$ 46.871	\$ 53.750	\$ 60.304	\$ 66.475	75,06%
Patrimonio	\$ 22.279	\$ 24.731	\$ 27.489	\$ 30.211	\$ 34.640	55,48%
Aportes Sociales	\$ 11.136	\$ 12.591	\$ 14.308	\$ 16.257	\$ 18.485	65,99%
Reservas y Fondos	\$ 9.203	\$ 9.481	\$ 9.754	\$ 10.619	\$ 11.107	20,69%
Excedentes	\$ 1.387	\$ 1.367	\$ 2.146	\$ 1.953	\$ 3.897	180,97%

Tabla 2. Cifras destacadas Febor Entidad Cooperativa 2013-2017



Gráfica 9. Comparativo Balance General



Activos

Los activos de la Cooperativa se consolidan al cierre del año 2017 en \$126.639 millones, registrando un crecimiento interanual del 32,93%. En los últimos cinco años el activo aumentó 83,90% equivalente a \$57.777 millones; siendo el principal incremento por la cartera de créditos, alcanzando la suma de \$119.466 millones con un total de 5.163 soluciones de crédito. Lo anterior refleja un crecimiento de 74,17% en el último quinquenio, relacionado con ajustes a las políticas de colocación, creación de nuevas líneas de crédito, que apuntaron a establecer una mayor eficiencia operativa, y soluciones de crédito que se acoplan a sus necesidades.

El índice de morosidad al cierre del año repuntó en 1,31%, siendo el menor índice presentado en los últimos 5 años, con ello se evidencian las acciones y políticas adoptadas por la administración de la Cooperativa como lo son el cobro efectivo de cartera y el estudio adecuado en el otorgamiento de créditos, minimizando el efecto del contexto económico colombiano, en el cual dicha cartera de crédito, cerró con un crecimiento superior al 5% en el sector de las cooperativas financieras (cifras a noviembre de 2017 según lo presenta la Superintendencia Financiera).

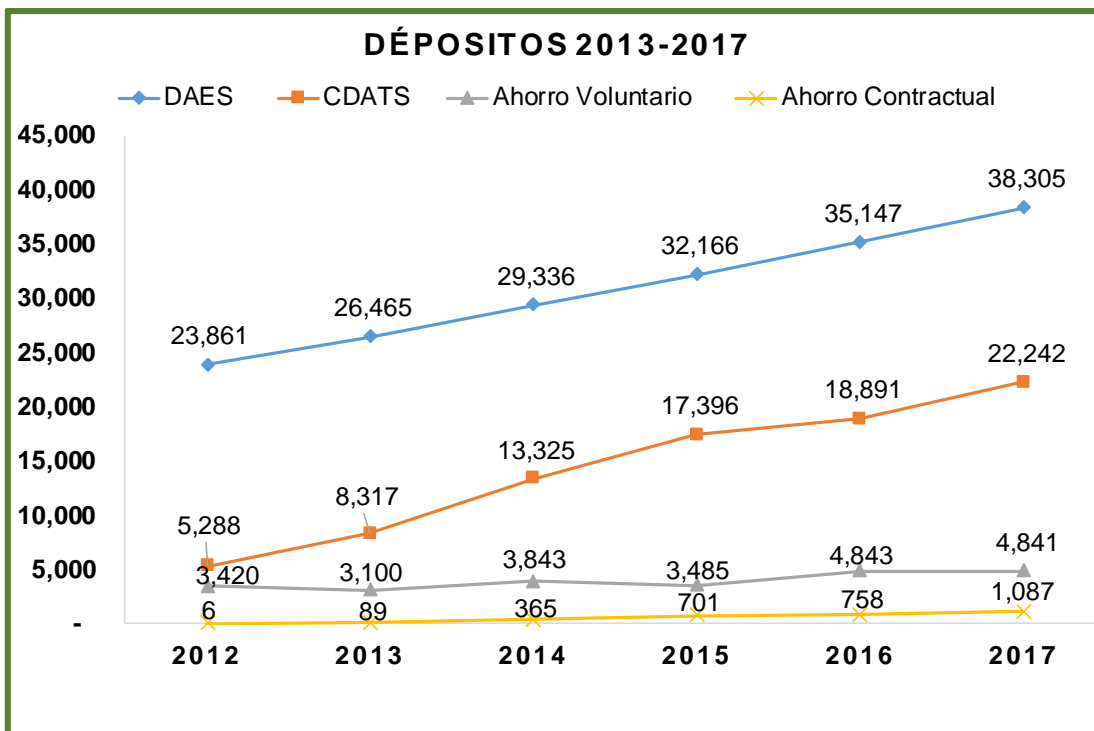
Febor, en pro de salvaguardar los intereses de sus asociados y cumplir con lo establecido por la Superintendencia de Economía Solidaria, mantuvo el margen mínimo requerido para el fondo de liquidez del 10% del total de los depósitos, invirtiéndolos en entidades cooperativas y financieras que cumplen con los estándares establecidos en el manual de inversiones de la entidad. Estas fueron previamente analizadas por el Comité de inversiones designado por el Consejo de Administración.



Pasivos

Durante el año 2017, comparado con el año inmediatamente anterior, se dio un crecimiento importante en los pasivos de un 40,63% y comparado con el año 2013 se visualizó un crecimiento del 97,50%.

Dentro del pasivo, los componentes que tuvieron una variación significativa fueron los depósitos, con un incremento del 75,06% representados por el ahorro voluntario, ahorro programado, CDAT's y depósito de ahorro especial (DAES), que ascienden a la suma de \$66.475 millones. Con esta información se puede observar un crecimiento constante que fortalece el capital de trabajo y genera para los asociados su retorno cooperativo, demostrando una vez más la confianza de los asociados al momento de tomar la decisión respecto de sus inversiones.



Gráfica 10. Comparativo de ahorros 2013-2017



Consolidado Depósitos 2013-2017						
(Millones de \$)	2013	2014	2015	2016	2017	Var
DAES	26,465	29,336	32,166	35,147	38,305	44.74%
CDATS	8,317	13,325	17,396	18,891	22,242	167.43%
Ahorro Voluntario	3,100	3,843	3,485	4,843	4,841	56.16%
Ahorro Contractual	89	365	701	758	1,087	43.40%
TOTAL	37,971	46,869	53,748	59,640	66,475	

Tabla 3. Consolidado de ahorro Febor Entidad Cooperativa 2013-2017

Patrimonio

El patrimonio de Febor Entidad Cooperativa se ubicó en \$34.640 millones; comparado con el año 2013 se dio un incremento del 55% en los últimos cinco años. Lo anterior, dado principalmente por la dinámica del capital social equivalente al 53,36%, reservas al 32,06%, y fondos y excedentes al 14,57%.



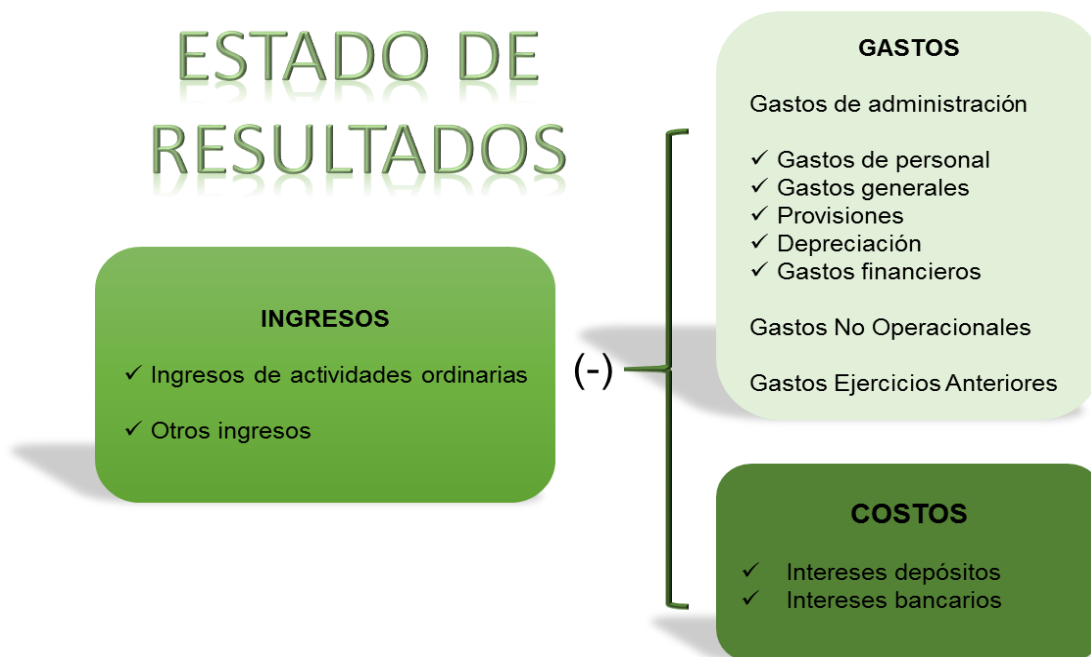
Gráfica 11. Comparativo Patrimonio 2013-2017



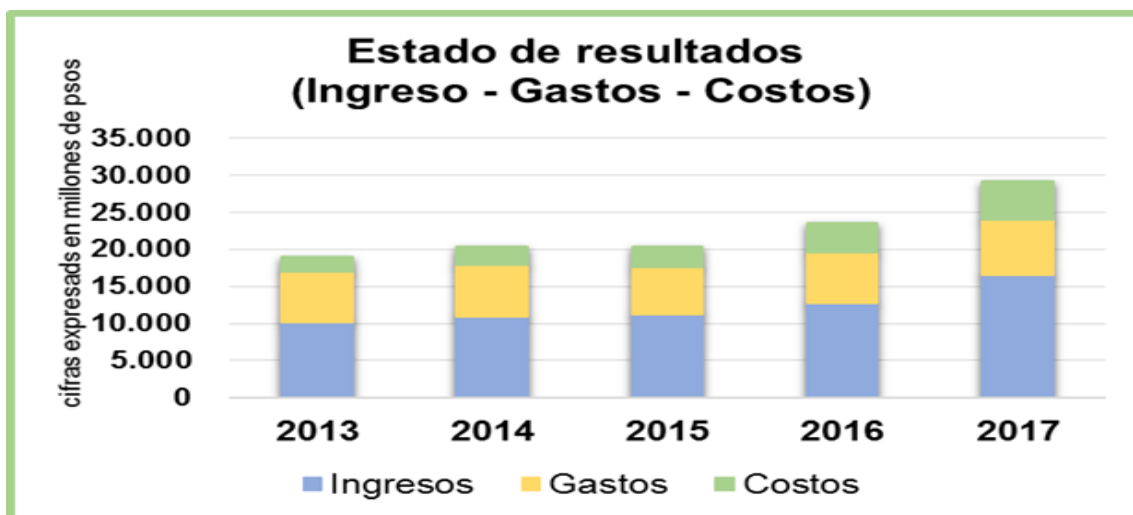
El excedente de \$3.897 millones superó al presupuestado en un 148%, equivalente a \$1.268 millones y comparado con el año inmediatamente anterior la expectativa fue superada con un valor de \$1.943 millones.

Con esto se demuestra que la Cooperativa continúa con un resultado positivo, que redunda en valor económico y social para los asociados; por mencionar algunos se citan la revalorización de aportes y el fortalecimiento de los fondos sociales. De esta manera, cada vez se consolida más la Cooperativa y se hace realidad nuestro compromiso con la comunidad.

ESTADO DE RESULTADOS



Gráfica 12. Estructura estado de resultados



Gráfica 13. Estado de resultados 2013-2017

Ingresos

Los ingresos por actividades ordinarias están representados por los ingresos de cartera de crédito, la cual presentó un incremento de 30,90% respecto al año 2016 y totalizó \$16.343 millones. Comparando con el año 2013, se evidencia un crecimiento de 77,55% generado por el aumento en la cartera de créditos, especialmente, en la línea de consumo.

Otros ingresos presentan una disminución de 18,01%, ocasionado por la disminución en las cuentas que los componen como son: recuperación de ejercicios anteriores, recuperación de propiedad planta y equipo, entre otras.

	2013	2014	2015	2016	2017	Var
Ingresos Totales	10.147	10.865	11.222	12.722	16.538	62,98%
Ingresos actividades ordinarias	9.204	9.640	10.099	12.484	16.343	77,55%
Otros ingresos	942	1.225	1.124	238	195	-79,27%

Tabla 4. Comparativo de ingresos totales 2013-2017



Gastos

Los gastos al cierre del periodo 2017 ascendieron a \$7.523 con una variación positiva de 9,49% respecto al año anterior, y de un 10,17% respecto al año 2013; reflejado principalmente por los gastos de personal ocasionado por el incremento de ley y por concepto de la realización de funciones administrativas derivadas de las diferentes áreas de apoyo. Sin embargo, presenta una disminución en los gastos generales como lo son: eventos institucionales, impuestos, entre otros.

La reducción en gastos generales, evidencian una disminución en los gastos no operacionales respecto al año 2013, relacionados directamente con los impuestos.

	2013	2014	2015	2016	2017	% Var
Gastos Totales	6.828	6.978	6.384	6.871	7.523	10,17%
Gastos Administrativos	4.845	4.887	6.025	6.477	7.074	46,00%
Gastos No Operacionales	1.919	2.036	321	388	433	-77,42%
Gastos de Ejercicios anteriores	65	55	38	5	16	-75,59%

Tabla 5. Comparativo de gastos totales 2013-2017

Costos

Los costos presentaron un incremento de 31,29% respecto al año 2016 y un 165,07% en comparación a los últimos 5 años; resultado del incremento en las operaciones de depósitos de ahorro y al mejoramiento en las tasas ofrecidas a nuestros asociados, las cuales superan la tasa ofrecida por las cooperativas financieras, de acuerdo con la tasa de captación de CDT's a 360 días que, al cierre de noviembre de 2017, según las cifras reportadas por la Superintendencia Financiera, finalizó en 6,94%.



Por su parte, los costos por intereses de créditos bancarios aumentaron 269.93% respecto al año 2013, representado en \$682 millones, consecuencia, principalmente, del aumento de las obligaciones financieras del último año.

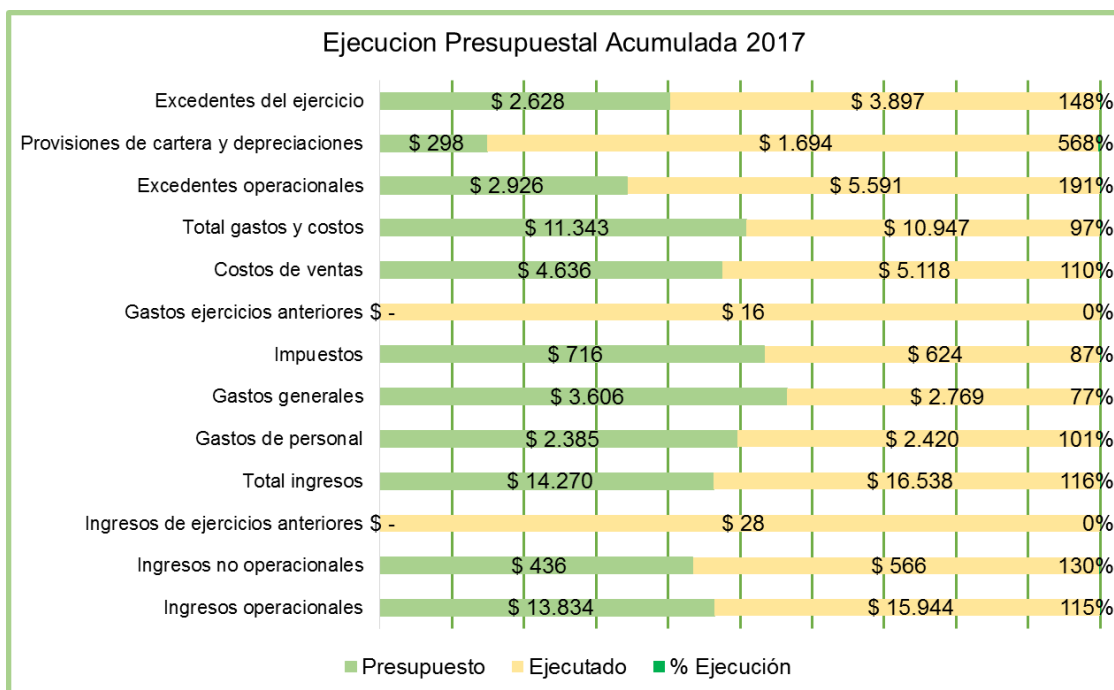
	2013	2014	2015	2016	2017	% Crec
Costos Totales	1.931	2.520	2.692	3.898	5.118	165,07%
Intereses Depositos	1.747	2.450	2.569	3.895	4.437	154,01%
Intereses de Creditos Bancarios	184	70	123	3	682	269,93%

Tabla 6. Comparativo de costos totales 2013-2017

Cumplimiento del presupuesto

Teniendo en cuenta que la ejecución presupuestal es el medio por el cual se recaudan los ingresos, se adquieren los compromisos y se reconocen las obligaciones. De esta manera se cumple con los requisitos señalados en las disposiciones legales vigentes.

A continuación, Febor Entidad Cooperativa presenta la ejecución presupuestal del año 2017.



Gráfica 8. Ejecución presupuestal Febor Entidad Cooperativa 2017

	Ejecución presupuestal acumulada a diciembre 2017		
	Presupuesto	Ejecutado	% Ejecución
Ingresos operacionales	\$ 13.834	\$ 15.944	115%
Ingresos no operacionales	\$ 436	\$ 566	130%
Ingresos de ejercicios anteriores	\$ -	\$ 28	0%
Total ingresos	\$ 14.270	\$ 16.538	116%
Gastos de personal	\$ 2.385	\$ 2.420	101%
Gastos generales	\$ 3.606	\$ 2.769	77%
Impuestos	\$ 716	\$ 624	87%
Gastos ejercicios anteriores	\$ -	\$ 16	0%
Costos de ventas	\$ 4.636	\$ 5.118	110%
Total gastos y costos	\$ 11.343	\$ 10.947	97%
Excedentes operacionales	\$ 2.926	\$ 5.591	191%
Provisiones de cartera y depreciaciones	\$ 298	\$ 1.694	568%
Excedentes del ejercicio	\$ 2.628	\$ 3.897	148%

Tabla 7. Ejecución presupuestal acumulada a diciembre 2017, cifras expresadas en millones de pesos



Se puede observar un cumplimiento en los ingresos de 116%, demostrando un recaudo efectivo de los intereses de cartera superiores a los proyectados. En cuanto a los gastos, se ejecutó un 97% de la proyección estimada, optimizando el manejo de los recursos. A su vez, se presenta un resultado favorable del ejercicio, indicando un porcentaje de ejecución del 148% con el que se superan las expectativas.

Indicadores financieros

Estos indicadores son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera. Son necesarios para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento y de generar liquidez, los rendimientos y los excedentes de la entidad, a través de la interpretación de las cifras, de los resultados y de la información en general.

Los indicadores financieros permiten el análisis de la realidad financiera, de manera individual, y facilitan la comparación de la misma con diferentes periodos para la toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos de la Cooperativa, identificando las fortalezas y las debilidades internas, de la competencia y con la entidad u organización que lidere el mercado.

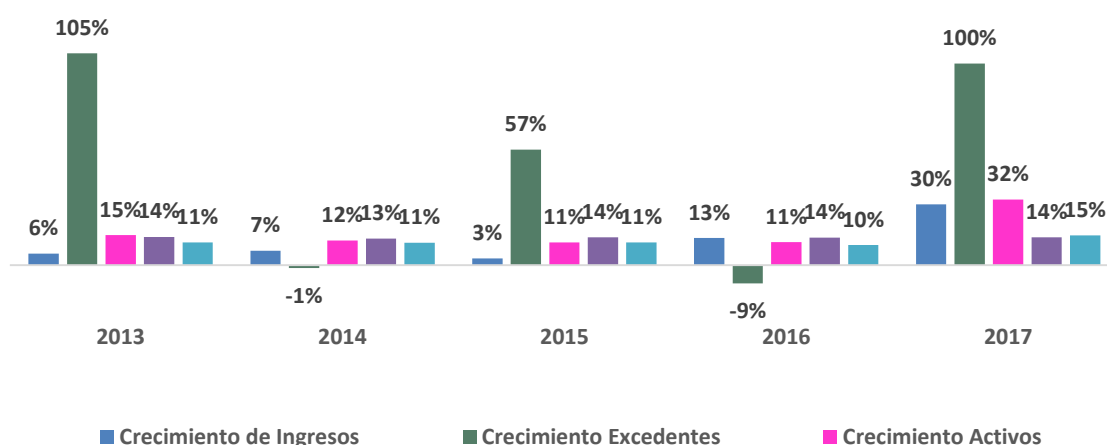
A continuación, abordaremos los indicadores más conocidos en la administración financiera, óptimos predictores de los eventos de quiebra para las cooperativas financieras, de ahorro y crédito, o por el contrario, de la fortaleza que las mismas presentan como es el caso de Febor Entidad Cooperativa.



Indicadores de crecimiento

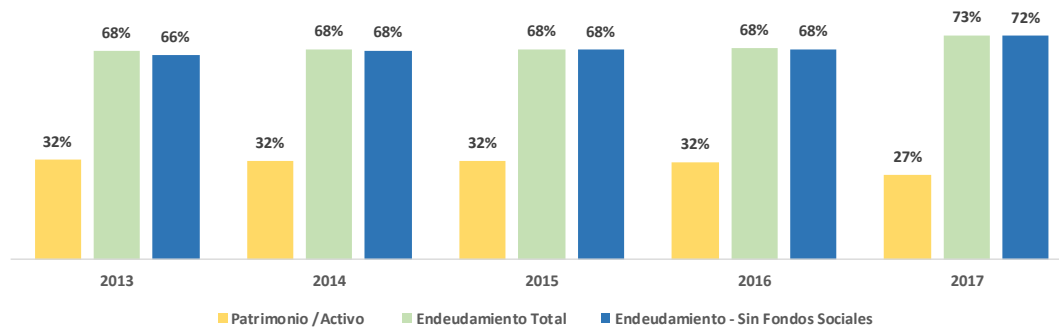
Los indicadores de crecimiento denotan un incremento significativo en los ingresos, excedentes, activos, aportes y patrimonio, demostrando solidez a lo largo del tiempo.

Indicadores de crecimiento



Gráfica 9. Indicadores de crecimiento ingresos – excedentes - activos

Indicadores de Solvencia y Endeudamiento



Gráfica 106. Indicadores de solvencia y endeudamiento

Febor Entidad Cooperativa analiza mediante el indicador de solvencia-endeudamiento la capacidad financiera de hacer frente a las deudas y



compromisos a corto y largo plazo sin afectar su solidez, ni la estructura financiera. Igualmente, para hacer frente a las condiciones del mercado y apalancar al crecimiento proyectado de la entidad.

Indicador de eficiencia y productividad

Indicadores de Eficiencia y Productividad	2013	2014	2015	2016	2017
Eficiencia Operacional = $[(\text{Costos}+\text{Gastos})/\text{Ingresos}]$	67%	68%	78%	82%	74%
Indicadores de Eficiencia y Productividad	2013	2014	2015	2016	2017
Productividad Activos = $\text{Ingresos}/\text{Activos sin Fondos}$	15%	14%	13%	13%	13%

Tabla 8. Indicadores de eficiencia y productividad

Con el indicador de eficiencia operacional con relación al año anterior, se observa una disminución del 8,00%, es decir, Febor Entidad Cooperativa repuntó en sus ingresos para cubrir la totalidad de los gastos y costos operacionales. La productividad de los activos se mantuvo con relación al año anterior en el 13%.

Indicadores de alerta temprana - MAT

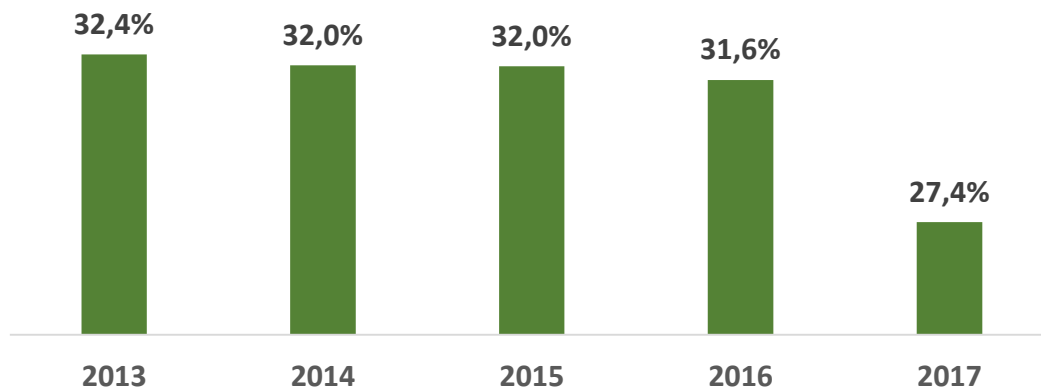
Los indicadores de alerta temprana son un modelo estadístico basado en información histórica respecto de la probabilidad de quiebra de una entidad. Para predecir dicha probabilidad, se realiza una evaluación permanente de las cifras, buscando recopilar, analizar, revisar y evaluar las diferentes variables generadas por los resultados financieros, tales como rentabilidad del activo, índice de cartera vencida, margen bruta, relación patrimonio a activo y relación disponible a activo.



Las variables mencionadas, son las que se consideran para calcular una situación de quiebra, de acuerdo con el reporte generado por Fogacoop, un resultado igual o superior al 75%, denota riesgo alto de insolvencia.

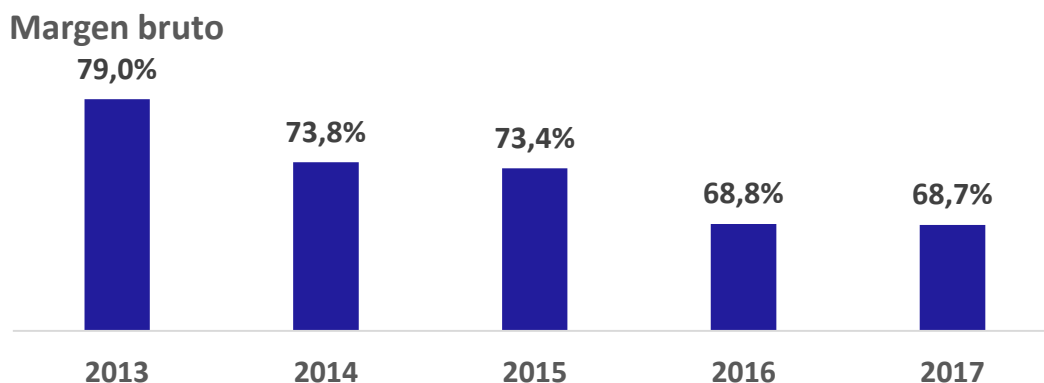
La relación patrimonio / activo mide el grado de respaldo patrimonial que tiene la Cooperativa en el momento de su medición, el cual se mantuvo en niveles cercanos al 32% para el periodo 2013 – 2016 y en 2017 se redujo al 27%.

Relación patrimonio / activo



Gráfica 17. Relación patrimonio / activo

El margen bruto evidencia la capacidad de la Cooperativa de generar utilidad del ejercicio puro de su operación, medido de manera porcentual.

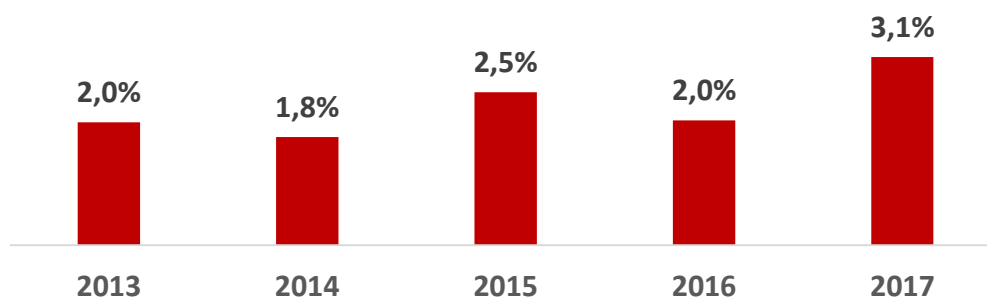


Gráfica 18. Margen bruto

El margen bruto evidencia una tendencia decreciente para el periodo de análisis 2013 - 2017. En relación con los dos últimos años, el margen ha presentado estabilidad, ubicándose alrededor del 68-69%.

La rentabilidad del activo mide la capacidad de la Cooperativa de generar excedentes en relación con el volumen de activos invertidos, la cual ha mantenido niveles históricos cercanos al 2%. Para 2017, este indicador aumentó en cerca de 100 puntos básicos (3,1%), evidenciando con ello un incremento en la rentabilidad frente a años anteriores.

Rentabilidad del activo

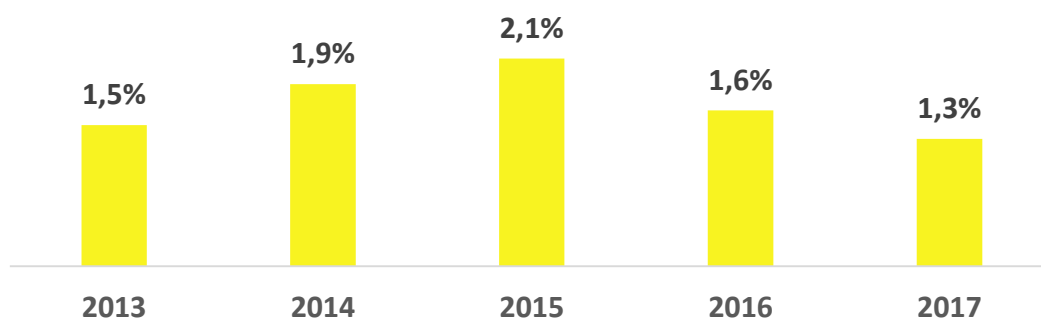


Gráfica 19. Rentabilidad del activo



El índice de cartera vencida muestra la proporción porcentual de la cartera distinta de A, frente al saldo bruto de la cartera. Para el periodo 2013 - 2016 osciló entre 1,5% y 2,1%, y para 2017, este mismo indicador mostró una recuperación de la calidad de la cartera, al reducirlo al 1,31%.

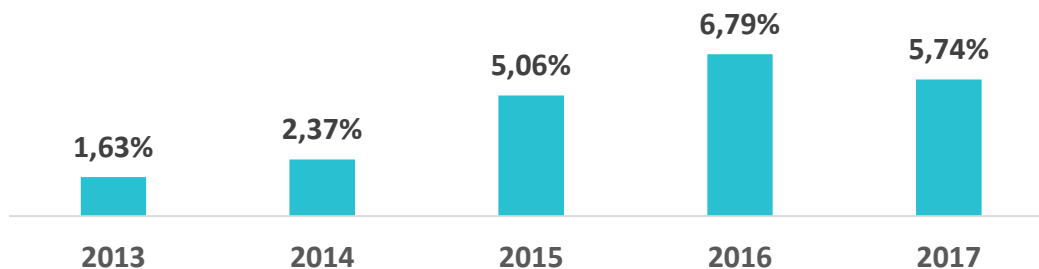
Índice de cartera vencida



Gráfica 20. Índice de cartera vencida

La relación disponible / activo mide el grado de materialidad de la cuenta disponible como proporción al total de activos, la cual hasta 2016 evidenció una tendencia de crecimiento, hasta alcanzar el 6,79% del total de los activos. Para 2017, la proporción bajó en relación ubicándose en el 5,74%.

Relación disponible / activo



Gráfica 21. Relación disponible / activo



Indicadores CAMEL

El método de evaluación CAMEL consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: capital, activos, manejo corporativo, ingresos y liquidez, de ahí su nombre. Dicha evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo. Fue un método adoptado por los entes reguladores de la banca con el fin de evaluar la solidez financiera y gerencial de las entidades.

La fortaleza patrimonial de la entidad se valida en su margen de solvencia, teniendo en cuenta que el porcentaje mínimo exigido por la Superintendencia de Economía Solidaria es del 9%; para el cierre del año 2017, se ubicó en 13,78%. En comparación con el año anterior, se registró una disminución del 4,22%, ocasionado por un crecimiento significativo en las colocaciones de cartera, por ende, de las provisiones normativas.

Margen de solvencia


	2013	2014	2015	2016	2017	VARIACIÓN
MARGEN DE SOLVENCIA						
CAPITALIZACIÓN - Margen de Solvencia (Patrimonio Técnico/Activos Ponderados por Riesgo)	35,02%	35,17%	36,27%	18,00%	13,78%	

Tabla 9. Margen de solvencia

El margen de solvencia disminuyó en 2017 frente a 2016. No obstante mantiene un nivel por encima del 9%, requerido por normatividad.



Calidad de activos

	2013	2014	2015	2016	2017	VARIACIÓN
CALIDAD DE ACTIVOS						
CALIDAD DE ACTIVOS -Índice de Cartera Vencida (Cartera Vencida /Cartera Bruta Total)	1,45%	1,87%	2,13%	1,60%	1,31%	

Tabla 10. Calidad de activos

El Índice de Cartera Vencida disminuyó en 2017, generando menores provisiones y mayor calidad de la cartera.

Calidad de la administración

	2013	2014	2015	2016	2017	VARIACIÓN
CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN						
Relación Depósitos a Cartera (Depósitos/Cartera de Crédito)	50,42%	61,87%	71,22%	79,52%	56,32%	

Tabla 11. Calidad de la administración

Esta relación disminuye al igual que la relación patrimonio / activo, indicando con ello la necesidad en 2017 de tomar endeudamiento financiero para apalancar el crecimiento del activo.

	2013	2014	2015	2016	2017	VARIACIÓN
CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN						
Relación Cartera de Créditos a Activos Totales (Cartera Bruta Total /Total Activos)	92,35%	90,12%	87,85%	79,30%	94,34%	

Tabla 12. Relación cartera de créditos a activos totales

La relación cartera / activos se incrementó en 2017, evidenciando una mayor concentración del activo, en activos productivos.



	2013	2014	2015	2016	2017	VARIACIÓN
CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN						
Relación Activo Fijo a Activo (Activos Fijos / Activo Total)	1,16%	0,99%	1,01%	2,13%	1,55%	

Tabla 13. Relación activo fijo a activos

La mayor concentración del activo en cartera incide en que el activo fijo participe en menor porcentaje del activo total en 2017, comparativamente frente a 2016.

Suficiencia del margen financiero

	2013	2014	2015	2016	2017	VARIACIÓN
SUFICIENCIA DEL MARGEN FINANCIERO (Ingresos Operacionales - Gastos Financieros)/ Gastos Operacionales No Financieros	150,13%	145,69%	122,95%	124,96%	149,21%	

Tabla 14. Suficiencia del margen financiero

En 2017 se revierte la tendencia de la suficiencia del margen financiero observado en 2015 y 2016, incrementándose a niveles que no se evidenciaban desde 2013 - 2014 en la Cooperativa.

Rentabilidad

	2013	2014	2015	2016	2017	VARIACIÓN
RENTABILIDAD - Margen Total (Resultado del Ejercicio / Total Ingresos)	8,17%	10,68%	19,13%	15,35%	23,57%	

Tabla 15. Rentabilidad

Como consecuencia del incremento de la suficiencia del margen financiero, el margen total se incrementa para 2017 en comparación al periodo 2013 - 2016. El año 2017 fue el de mayor margen total dentro del periodo de análisis.



GAP operacional

	2013	2014	2015	2016	2017	VARIACIÓN
GAP OPERACIONAL ((Inversiones +Cartera Productiva A-B)/ Depósitos + Créditos Financieros))	183,40%	167,52%	147,47%	151,00%	141,64%	
PROMEDIO CALIFICACIÓN CAMELS	1	1	1	1		
INDICE UNICO	MINIMO	MINIMO	MINIMO	MINIMO		

Tabla 16. GAP operacional

La entidad evidencia suficiencia en la liquidez (GAP operacional) para cubrir con sus activos, los pasivos existentes. Esta relación disminuyó en 2017 a niveles cercanos a los reflejados en 2015. No obstante, mantiene una suficiencia excedentaria del 50% sobre los depósitos y obligaciones financieras.

Lo anterior permite reconocer que la entidad puede cumplir con sus obligaciones, muestra la posibilidad de acceder a nuevos mecanismos de financiación, reconoce los excedentes verdaderos y determina el capital invertido.

Distribución de excedentes

La distribución de excedentes propuesta para la Asamblea de acuerdo con el resultado al corte al 31 de diciembre de 2017 es la siguiente:



PROYECTO DISTRIBUCION DE EXCEDENTES A 31 DICIEMBRE DE 2017

Expresado en miles de pesos colombianos.

Ley 79 de 1988 Artículo 54 así:				50,00%	\$	1.948.478.695
-	Reserva protección de aportes			20,00%	\$	779.391.478
-	Sociales			20,00%	\$	779.391.478
-	Fondo de educación*			10,00%	\$	389.695.739
-	Fondo de solidaridad**					
A disposicion de la Asamblea:				50,00%	\$	1.948.478.695
-	Revalorización de aportes	\$ 18.485.467.073		19,40%	\$	756.055.603
	(Numeral 1 artículo 54 de la Ley 79 de 1988)					
-	Amortización de aportes			30,60%	\$	1.192.423.092
	(Numeral 4 artículo 54 de la Ley 79 de 1988)					
TOTAL				100,00%	\$	3.896.957.391
<p>Con base en lo establecido en la ley 1819 artículo 142, Decreto 2150 del 20 de diciembre de 2017 artículo 1.2.1.52.10, establece que el impuesto sobre la renta será tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988. Se destinarán de la totalidad de los fondos de educación y solidaridad un 10% para financiar cupos y programas en instituciones de educación superior y el otro 10% será tomado en su totalidad del fondo de educación y solidaridad para el impuesto de renta.</p>						

Tabla 17. Proyecto distribución de excedentes 2017

Una vez conformados los fondos y reservas de ley, se propone destinar el 19,40% para revalorización de aportes teniendo en cuenta el IPC final para el año 2017 de 4,09%, y con el 30,60% para amortización de aportes, con lo cual se busca fortalecer patrimonialmente a la Cooperativa y atender las solicitudes de algunos asociados de recuperar parte de sus aportes.

5. CUARTO PRINCIPIO: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA FINANCIERA / ECONÓMICA

Ahorros

Febor, en sus esfuerzos para el año 2017, realizó un trabajo exhaustivo de crecimiento en lo que tiene que ver con los productos de captación a través de



campañas, buscando dinamizar e incentivar la cultura de ahorro dentro de sus asociados, ubicándonos entre las mejores opciones para ahorro según las tasas ofrecidas por el mercado

Presentamos el consolidado para el año 2017:

PRODUCTO	\$Millones	% PARTIC
APORTES	\$ 18.485	21,76%
DAES	\$ 38.305	45,09%
CDATS	\$ 22.242	26,18%
CONTRACTUALES	\$ 1.087	1,28%
VOLUNTARIOS	\$ 4.841	5,70%
TOTAL	\$ 84.960	100%

Tabla 18. Participación del ahorro 2017

Depósito de Ahorro Especial - DAES

Los DAES representan un 45,09% del total de los depósitos que tienen los asociados en la Cooperativa. Para el año 2017, Febor entregó los intereses generados sobre los saldos mensuales de este ahorro, que cada asociado tenía en su cuenta con una tasa especial del 7% EA. Este representado en dinero alcanza un valor de \$2.306 millones.

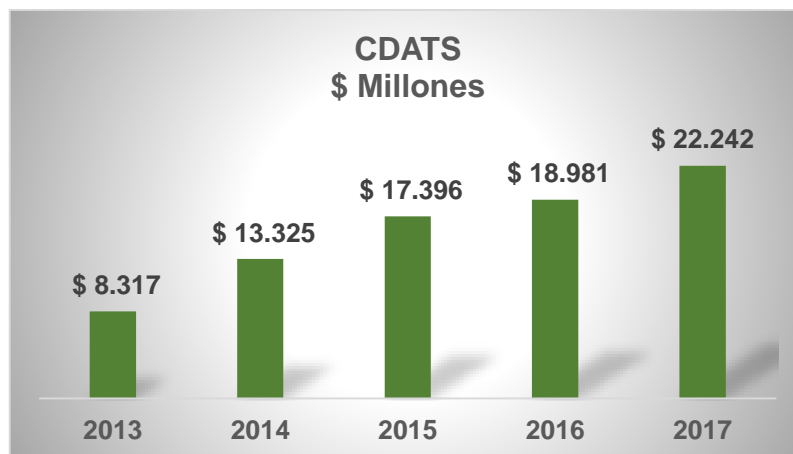
A continuación, se observa el comportamiento de esta cuenta durante los últimos cinco años, evidenciándose un crecimiento progresivo, en un promedio de \$2.960 millones de pesos por año.



Gráfica 22. Depósito de ahorro especial 2013-2017

Certificados de Depósito de Ahorro a Término - CDATS

Los CDATS representan un 26,18% del total de los depósitos que tienen los asociados en la Cooperativa, registrándose un crecimiento a través de las tasas competitivas que ofrece a sus asociados. El resultado se ve representado en un total de 929 certificados, los cuales están en cabeza de 438 asociados.



Gráfica 23. CDATS 2013-2017



Ahorro voluntario

Representa un 5,70% del total de los depósitos que tienen los asociados en la Cooperativa. Esta cuenta, por ser a la vista, tiene movimientos constantes de consignación y retiro. Es importante mencionar que en esta cuenta, Febor consigna los dineros de los intereses generados por los DAES y quedan disponibles a los asociados. A continuación se muestran los movimientos de esta cuenta durante los últimos cinco años:



Gráfica 24. Ahorro voluntario 2013-2017

Ahorro contractual

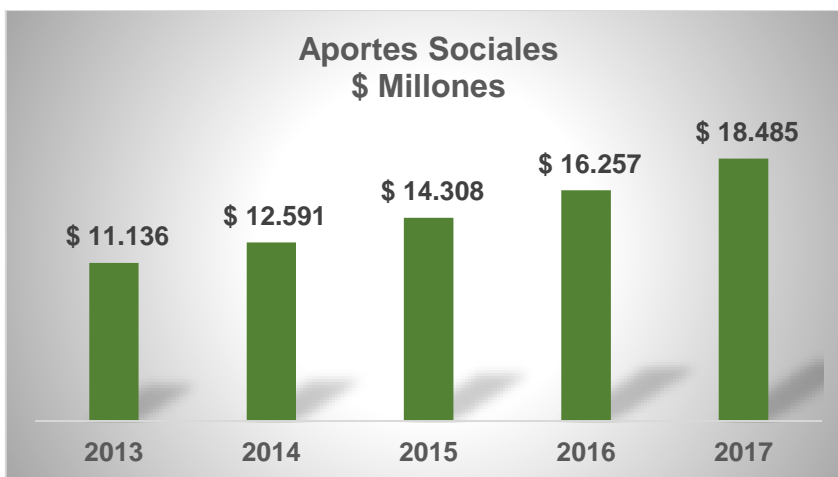
Aunque representa el 1,28% del total de los depósitos que tienen los asociados en la Cooperativa, esta cuenta presentó en 2017 un aumento con respecto a los años anteriores, creciendo en \$329 millones de pesos. De igual forma, es satisfactorio mencionar que este producto superó el saldo de los \$1.000 millones, como se puede observar en la gráfica, donde se muestran los saldos del producto durante el último quinquenio.



Gráfica 25. Ahorro contractual 2013-2017

Aportes sociales

Siendo el producto de aportes sociales la cuenta más importante de la Cooperativa, en atención a que es la contribución permanente que hacen los asociados como requisito para pertenecer a Febor, a diciembre de 2017 la entidad cerró con un saldo de aportes de \$16.479 millones de pesos.



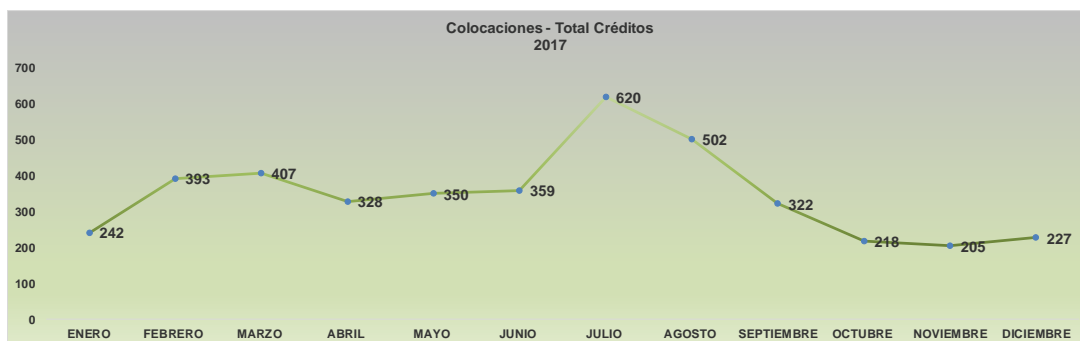
Gráfica 26. Aportes sociales 2013-2017



Cartera

En 2017, Febor creó una estrategia de crédito que la convirtió en una entidad competitiva frente al mercado financiero debido a que generó soluciones crediticias con mejores beneficios. Este logro se alcanzó ampliando sus plazos, otorgando mejores tasas de interés de acuerdo a los perfiles de cada asociado, facilidades de amortización y aumento de cupos, líneas que fueron lanzadas a partir del 1 de julio de 2017 y que obtuvieron una gran acogida por los asociados.

La siguiente gráfica evidencia el comportamiento de colocaciones en número de soluciones de crédito otorgadas en el 2017:



Gráfica 27. Colocaciones 2017

Durante el 2017 se desembolsaron un total de 4173 prestamos equivalentes en desembolsos netos de \$59.393 millones de pesos, observandose un crecimiento sustancial por la demanda de nuestra nueva línea de crédito de consumo, representada en un 62,47% del total de las colocaciones de la cartera.

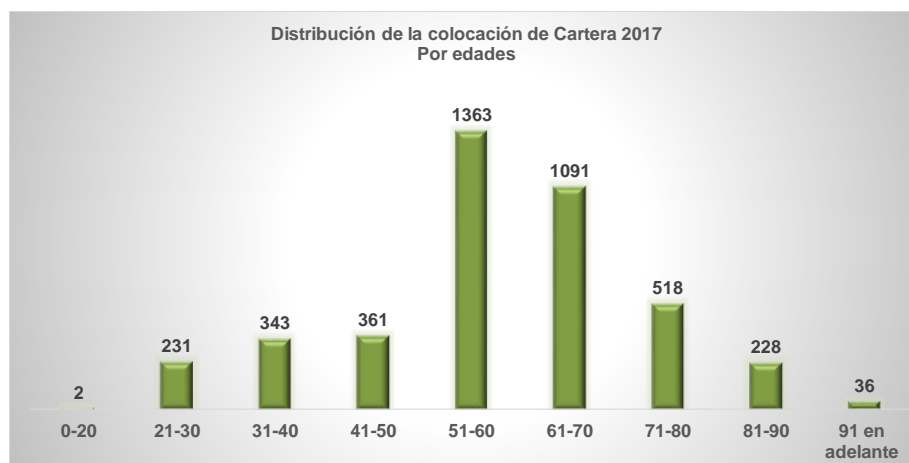
Frente a las metas planteadas por la Cooperativa, el cumplimiento de la meta en colocaciones fue del 109% para el 2017, la cual se observa en la siguiente gráfica por rangos de edad, evidenciando su concentración entre los 51 y 60



años con un desembolso neto de \$22.968 millones de pesos, seguido de asociados entre 61 a 70 años, con un desembolso neto de \$16.666 millones de pesos.

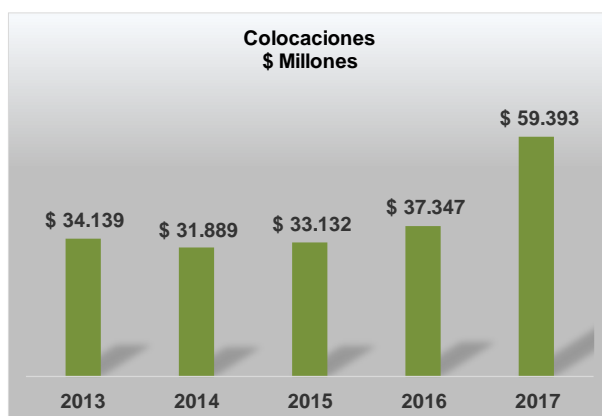
Comportamiento Colocación Cartera 2017			
Edad asociados	No. Asociados con crédito	Desembolso Neto	%
0-20	2	\$ 83,00	0,14%
21-30	231	\$ 1.598,52	2,69%
31-40	343	\$ 3.232,16	5,44%
41-50	361	\$ 5.484,51	9,23%
51-60	1363	\$ 22.968,39	38,67%
61-70	1091	\$ 16.666,30	28,06%
71-80	518	\$ 6.896,27	11,61%
81-90	228	\$ 2.289,65	3,86%
91 en adelante	36	\$ 174,43	0,29%
TOTAL	4173	\$ 59.393,23	100%

Tabla 19. Comportamiento colocación vs. edad asociados 2017



Gráfica 28. Distribución colocación cartera por edad de asociados 2017

A continuación se presenta el comportamiento neto de colocaciones de créditos durante los últimos cinco años, mostrando un crecimiento en el año 2017 por el cambio de líneas de crédito.



Gráfica 29. Colocaciones 2013 - 2017

Cartera de créditos

La tabla anexa muestra el comportamiento de los saldos tanto de la cartera vigente como vencida durante los últimos cinco años.

AÑO	VIGENTE	VENCIDA	TOTAL	CRECIMIENTO
2013	\$ 62.699,00	\$ 922,00	\$ 63.621,00	-
2014	\$ 68.283,00	\$ 1.301,00	\$ 69.584,00	9%
2015	\$ 73.866,00	\$ 1.604,00	\$ 75.470,00	8%
2016	\$ 85.990,00	\$ 1.398,00	\$ 87.388,00	16%
2017	\$ 117.902,57	\$ 1.563,52	\$ 119.466,09	37%

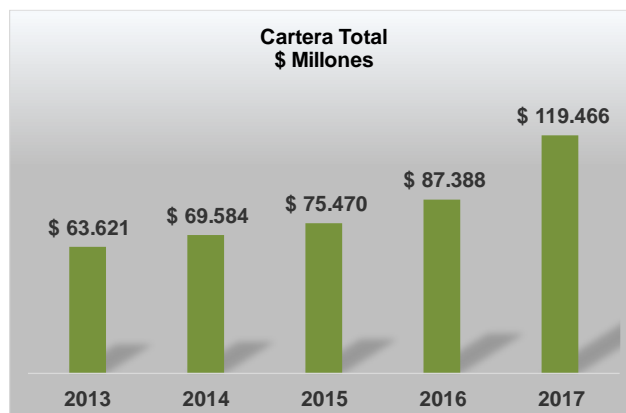
Tabla 20. Comportamiento cartera de créditos 2013 - 2017

Pese a que la cartera vencida aumentó para el año 2017, se observa un crecimiento en la cartera vigente con respecto al año anterior en un 37%, equivalente en \$31.912 millones de pesos.

A corte de diciembre de 2017, la cartera se encontraba concentrada en el 70,89% del total de asociados, dando una solución óptima a las necesidades crediticias de los asociados, quienes nos tienen como su primera opción debido a las últimas políticas de crédito generadas.



A continuación presentamos la cartera total del último quinquenio de la Cooperativa.



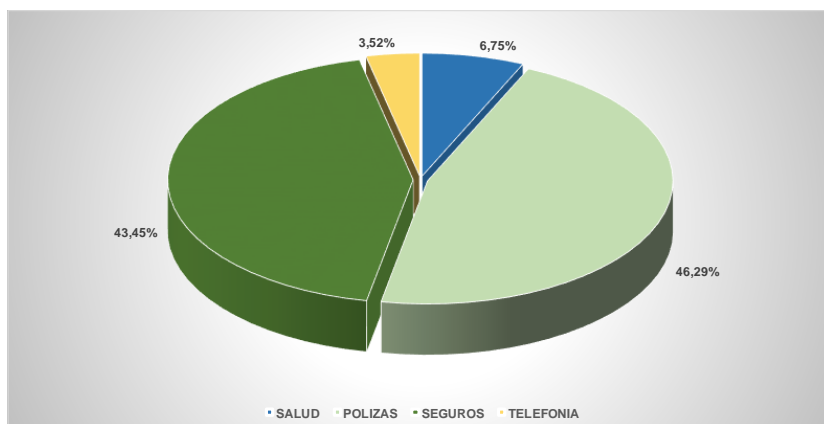
Gráfica 30. Cartera total 2013 - 2017

Servicios no financieros

Febor, dentro de su portafolio y con el fin de llegar a cubrir todas las necesidades de sus asociados y grupos familiares, ofrece un amplio portafolio de servicios de salud, seguros en diferentes ramos, telecomunicaciones, entre otros, distribuidos así:

CATEGORIA	# asociados	Asociados con servicio/Total asociadosFebor
SALUD	355	6,75%
POLIZAS	2429	46,15%
SEGUROS	2294	43,59%
TELEFONIA	185	3,52%
TOTAL	5263	100%

Tabla 21. Servicios no financieros 2017



Gráfica 31. Distribución servicios no financieros 2017

Los servicios no financieros con mayor participación son el de pólizas con 46,15%, entre ellas las pólizas de vehículo, hogar y asistencias médicas; seguido de seguros con 43,59%, encontrándose servicios exequiales y seguros de vida.

Servicios de afinidad

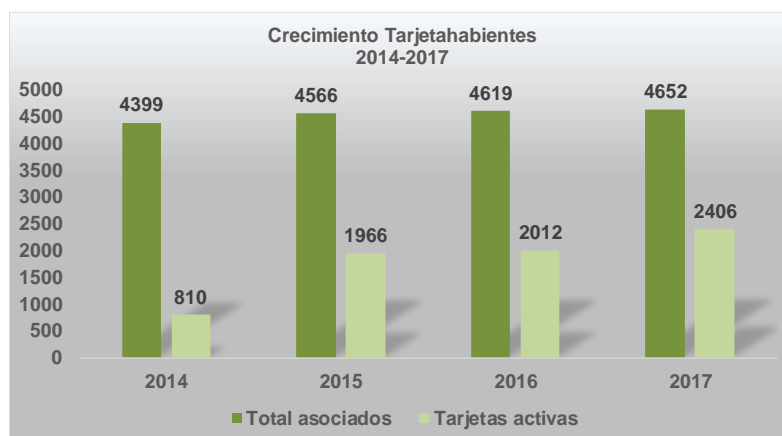
Durante el año 2017, Febor afianzó sus vínculos comerciales con diferentes entidades para el beneficio de sus asociados, reflejados en promociones, descuentos y facilidades de pago a través de créditos y ahorros con la Cooperativa.





Tarjetas

Las tarjetas de afinidad incursionaron en Febor desde el año 2014 y su usabilidad se realiza a través de cajeros automáticos. A continuación se presenta el crecimiento de este producto a la fecha.



Gráfica 32. Crecimiento usuarios tarjetas débito 2013-2017

PSE – Pagos Seguros en Línea

Esta nueva facilidad se incluye en las posibilidades del asociado, con lo cual se ofrecen garantías para realizar transacciones desde cualquier lugar del mundo o desde la comodidad de su casa.

CONSOLIDADO PSE			
	2015	2016	2017
Total transacciones	47	291	778
Total asociados usuarios	19	237	393

Tabla 22. Transacciones y usuarios PSE 2015 - 2017

Sucursal virtual

Para Febor es importante entrar a la vanguardia de la tecnología, por lo tanto, ofrece una sucursal virtual de fácil acceso que está siendo adoptada por un



alto porcentaje de asociados. En la siguiente tabla se da a conocer su participación y crecimiento desde su inicio.

SUCURSAL VIRTUAL			
	2015	2016	2017
Asociados con sucursal virtual	3241	3301	4120
% sucursal virtual/total asociados	71,0%	71,5%	88,55%

Tabla 23. Usuarios sucursal virtual 2015 - 2017

6. QUINTO PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

Este es uno de los principios más importantes para la Cooperativa porque la educación y la formación de los asociados, dirigentes y colaboradores, contribuye al desarrollo de la misma. Razón por la cual en 2017 la Cooperativa contribuyó notablemente en la formación y educación tanto de ellos, como de sus familias con diferentes programas que permiten la consecución de logros académicos y gestión del conocimiento.

Es diferenciador mencionar que, basados en este principio, se procura incentivar la constante formación en temas referentes del sector solidario, fortaleciendo el modelo cooperativista.

Actualización y elaboración del Proyecto Educativo Socio Empresarial – PESEM

Toda organización solidaria debe preparar un proyecto educativo socio empresarial solidario denominado PESEM, que orienta la ejecución de actividades educativas en los ámbitos de investigación, promoción, formación, capacitación y asistencia técnica como soporte del plan de desarrollo. Bajo este precepto, se busca alcanzar las metas sociales planteadas para los



asociados, empleados, sus familias y la comunidad en general, tal como lo describe la Superintendencia de Economía Solidaria.

Durante el año 2017, el Comité de Educación trabajó el siguiente cronograma y plan de actividades:

Divulgación y sensibilización del PESEM

En este punto se trabajó con firmeza para garantizar la mayor divulgación posible para explicar a los asociados y a los colaboradores de Febor qué es el PESEM, cuál es el impacto para el bienestar de los asociados y para la consolidación y el futuro de las empresas de carácter asociativo.

Se realizaron capacitaciones sobre el PESEM durante los meses de noviembre y diciembre del 2017. En este tiempo se visitaron siete ciudades, se realizaron más de 12 capacitaciones a nivel nacional y se entregaron 805 mochilas que son el símbolo del proyecto. Este proyecto logró una excelente aceptación, gracias –entre otras razones- a que el material entregado, le facilita al asociado tener más conocimiento acerca de Febor, sus beneficios y servicios.

De igual manera, se buscó promover el uso e informar las condiciones actuales de asignación y los montos para los auxilios reglamentados en la Resolución No. 30 de la Cooperativa.



FECHA	CIUDAD	PARTICIPANTES CAPACITACION PESEM ENTREGA MOCHILAS
06/12/2017	CENTRAL DE EFECTIVO	203
13/12/2017	ANEXO	126
01/12/2017	BIBLIOTECA LUIS ANGEL ARANGO	92
23/11/2017	CHOQUENZA	70
22/11/2017	BARRANQUILLA	66
11/12/2017	MEDELLIN	62
09/11/2017	IBAGUE	61
28/11/2017	CALI	60
16/11/2017	ARMENIA	31
21/11/2017	VALLEDUPAR	21
10/11/2017	GIRARDOT	13
	TOTAL ENTREGADAS	805

Tabla 24. Participantes capacitación PESEM 2017



Capacitación PESEM en Bogotá



Capacitación PESEM en Cali

La mochila cuenta con los siguientes contenidos:

- Cartilla del PESEM (Proyecto Educativo Socio Empresarial)
- Cartilla de auxilios de solidaridad y educación.
- Cartilla de cooperativismo
- Cartilla de tips de salud
- Una guía
- Un taco
- Un esfero
- Se creó un slogan para el Comité de educación: ***“Cumpliendo sueños, fortaleciendo raíces”***.

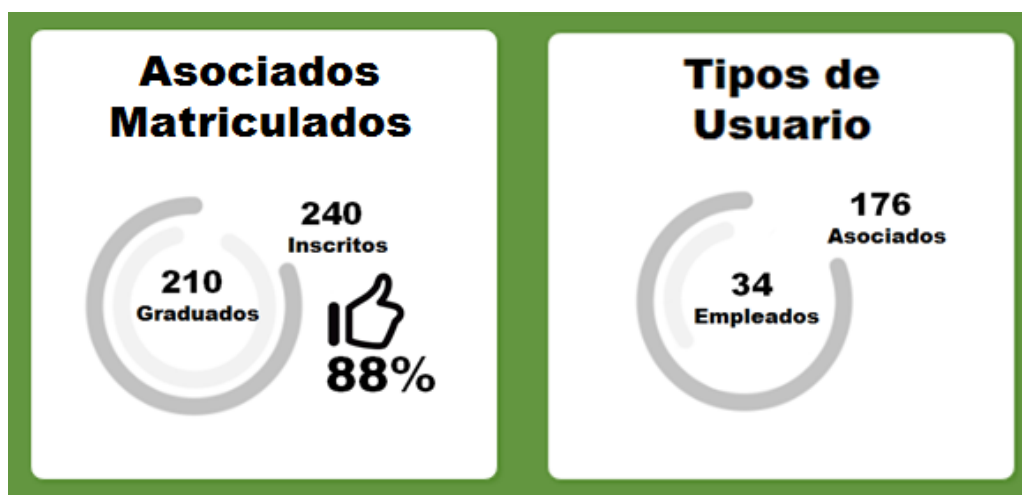


El PESEM ha permitido que Febor llegue más a sus asociados, familiares y empleados, a través de cursos con una gran acogida por parte de los participantes, toda vez que son actividades de formación personal que aportan en los conocimientos y fundamentos básico para el ser humano.

La siguiente tabla incluye los cursos:

FECHA	CURSO	FASE	ASOCIADOS INSCRITOS	GRADUADOS	PORCENTAJE	PORCENTAJE SATISFACCION
AGOSTO-SEPTIEMBRE/2017	PROYECTO DE VIDA	1	60	50	83%	93%
OCTUBRE	PROYECTO DE VIDA Y PRESUPUESTO	2	120	110	92%	94%
NOVIEMBRE-15 DICIEMBRE/2017	AHORRO	3	60	50	83%	94%
TOTAL INSCRITOS			240	210	88%	94%

Tabla 25. Participantes capacitación PESEM 2017



Gráfica 33. Asociados inscritos, capacitación PESEM 2017

En estos momentos se está trabajando en la restructuración de la página virtual educativa. Una vez terminada se espera que el crecimiento de visitas



sea mayor, ya que se contará con un programa que permitirá a los asociados interactuar con más facilidad.

Actividades de formación para empleados

Es de resaltar que la Cooperativa invierte permanentemente en la formación de su equipo de colaboradores instruyendo a los mismos en temas como gestión de riesgos de crédito, operativo, y lavado de activos y financiación del terrorismo principalmente.

De igual forma, se incluye formación en temas específicos de servicio tales como liderazgo e indicadores, ventas, neuro ventas y comunicación efectiva, que fortalecen las competencias para la atención de los asociados y a la vez se profundiza en el conocimiento de los sistemas de información y sus funcionalidades relacionadas con la sucursal virtual, PSE.

Se hizo un trabajo específico con el área de Servicio al Asociado con el fin de profundizar en las herramientas de servicio requeridas por el equipo de ventas y a la vez generar mecanismos de apoyo para llegar a los asociados.

Asimismo, se mantiene la política de formación para nuevos funcionarios en Curso básico de cooperativismo y Prevención de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, del cual, al corte del 31 de diciembre de 2017, se tiene el 97.7% de funcionarios con la respectiva certificación otorgada por la UIAF – Unidad de Información y Análisis Financiero.

En 2017 se dio continuidad a la Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, y se dio cumplimiento a los requisitos de la resolución 1111 de 2017, para lo cual se llevaron a cabo los exámenes médicos ocupacionales y la aplicación de la encuesta de Riesgo Psicosocial a todos los funcionarios.



Información

En el ámbito de la promoción y la divulgación, Febor se encargó de generar estrategias, mensajes y piezas gráficas que permitieron dar a conocer los beneficios de pertenecer a la Cooperativa, resaltando la importancia y ventajas competitivas de nuestros productos y servicios, valores y principios cooperativos, gestión democrática, actividades del Banco de la República y del sector solidario, entre otras de interés para nuestros asociados.

Como actividades relevantes de relacionamiento estratégico, Febor participó en actividades del Banco de la República como Cross Country y el lanzamiento web de pensionados, así como también, en un desayuno de periodistas coordinado por la Red de Comunicadores Cooperativos.



Cross Country, actividad del Banco de la República



Líderes del sector solidario en desayuno con periodistas del país

En el ámbito de la comunicación digital, Febor buscó conectar a la entidad con los asociados a través de los canales digitales con los que cuenta la Cooperativa con el fin de divulgar los mensajes estratégicos de la entidad y de los órganos de administración y control.

En ese sentido, el objetivo propuesto fue difundir contenidos que permitieran obtener seguidores y posicionar la marca, convertir la página web en un espacio de consulta e informar regularmente sobre la gestión de la Cooperativa y los temas de interés para los asociados.

Acciones web

Del 1 de enero al 31 de diciembre el sitio web de Febor registró 217.930 visitas a páginas, es decir, 25.604 usuarios ingresaron a www.febor.coop en 84.972 oportunidades. Es oportuno mencionar que una sesión, es el periodo durante el cual un usuario interactúa con el sitio web y un usuario es quien abre al



menos una sesión en el periodo seleccionado (incluidos tanto los usuarios nuevos como los recurrentes).

Las estadísticas de la página en 2017, indican que el 96.51% de las sesiones se concentraron en Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Atlántico, Tolima, Bolívar, Santander, Risaralda, Norte de Santander y Cundinamarca.

Del 1 de enero al 31 de diciembre se construyeron y se publicaron **37** noticias en web.

Redes y boletines informativos

En este apartado es relevante mencionar el alcance de más de 20 boletines informativos y una cifra superior a 30 correos masivos de convocatorias e invitaciones enviadas. Los boletines informativos se envían a una base de 4.991 correos electrónicos, mientras que los correos de convocatoria e invitaciones se envían a bases de datos segmentadas por departamento.

Es relevante mencionar el aumento de seguidores en Facebook y en Twitter:

Facebook	
2016	2017
631	819

Twitter	
2016	2017
507	719

Tablas 26 y 27 Usuarios Facebook – Twitter 2016-2017



Otra herramienta de comunicación muy importante para la Cooperativa es el mensaje de texto porque permite llegar de forma directa y en tiempo real a nuestros asociados.

Es importante resaltar que la suma de estas acciones han permitido un incremento considerable en el número de seguidores, fans de las cuentas, visitas a sitio, respuesta a campañas y participación de asociados en actividades.

Revista Renacer

La herramienta de comunicación con más trayectoria es la Revista Renacer, su propósito es promover entre asociados, órganos de administración, control y colaboradores, información relevante de la Cooperativa. Por decisión de Asamblea en 2016, la revista se envió de manera digital y es publicada en el sitio web para contribuir con el medio ambiente. Durante el 2017 se desarrollaron las ediciones No. 41, 42 y 43.



Revista Renacer, Ediciones 2017



Página virtual de educación

Actualmente la página virtual de capacitación <http://educacionvirtual.febor.coop/> cuenta con 519 usuarios, un promedio de participantes desde que inicio en el 2015 de 226, y diez módulos que garantizan 200 horas de aprendizaje.

Durante la elección de delegados se entregaron más de 200 certificaciones a los asociados que se inscribieron para dar cumplimiento a los requisitos de formación requeridos para ser delegados.

Adicionalmente, 49 asociados realizaron cursos virtuales para obtener 100 horas o más. Se calificaron un total de 171 cursos.

7. SEXTO PRINCIPIO: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

Febor Entidad Cooperativa, es un participante activo en el sector solidario y es un referente en diferentes espacios donde se congregan entidades solidarias. A la vez, realiza alianzas estratégicas con actores del sector, para fortalecer así la cooperación y el crecimiento del sector.

Participación en actividades gremiales

Actividad	Fecha	Agremiación	Participación
XXXI Jornada de Opinión Cooperativa	Abril	Ascoop	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo de Administración - Junta de Vigilancia - Gerencia



I Congreso Red Coopcentral	Mayo	Coopcentral	- Gerencia
XIII Congreso de Riesgo para el sector Solidario	Junio	Asoriesgo	- Consejo de Administración - Gerencia - Área de Riesgos y Calidad
Taller de Disciplinas Financieras y Perlas	Julio	Fecolfin	- Consejo de Administración - Área Contable y Financiera
16° Congreso Cooperativo, Decidimos Cooperar	Agosto	Confecoop	- Junta de Vigilancia
Seminario de Ahorro y crédito 2017	Octubre	Fecolfin	- Consejo de Administración - Junta de Vigilancia - Área de Servicio al asociado - Área Contable y Financiera

Tabla28. Participación en actividades gremiales 2017



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

Entidad	Vínculo Febor Entidad Cooperativa
FECOLFIN	Asociados
ASCOOP	Asociados
CONFECOOP	Aliados Sello 100% Cooperativa
COOPCENTRAL	Principal entidad financiera – en proceso de desarrollo proyecto Visionamos
COOMEVA	Asociados tanto como Cooperativa y algunos empleados hacen parte de la misma
COMULTRASAN	Los empleados de Febor hacen parte de esta Cooperativa
EQUIDAD SEGUROS	Aliado estratégico en productos de seguros para la Cooperativa y los asociados
ASEGURADORA SOLIDARIA	Aliado estratégico en productos de seguros para la Cooperativa y los asociados
GRAFICOOP	Aliado estratégico en servicios de medios impresos y digitales
COOMERSANV	Aliado estratégico en la distribución mayorista a nivel nacional de productos

Tabla 29. Aliados estratégicos en el sector solidario



8. SÉPTIMO PRINCIPIO: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Febor trabaja por una buena relación con la comunidad y por un desarrollo sostenible a través de la Responsabilidad Social Empresarial. Con esta motivación, se busca la unión entre el asociado y la cooperativa, creando servicios que no solo los beneficie a ellos sino a sus familias, dando soluciones prácticas para convertirse en la primera opción y así suplir sus necesidades, buscando avanzar hacia un futuro sostenible.

El compromiso con la comunidad para Febor Entidad Cooperativa, se entiende desde la base de acompañar al asociado y sus familias, al empleado y sus familias, y la comunidad con la cual interactúa permanentemente.

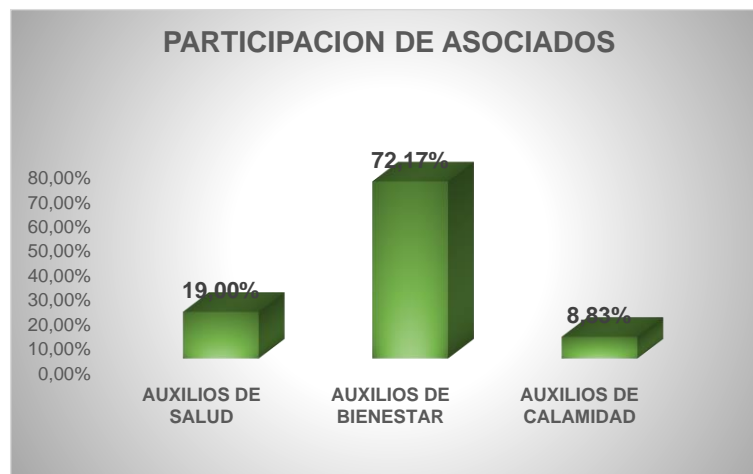
Auxilios de solidaridad

Durante el 2017 fueron aprobados 521 auxilios de solidaridad y negados 92, para un total de solicitudes recibidas de 613. Los auxilios aprobados se encuentran distribuidos a nivel nacional entre más de 600 asociados y sus familias. El auxilio de lentes sigue siendo el más representativo, en cuanto las solicitudes de auxilios aprobados crecieron aproximadamente en un 13% más respecto al año 2016.



AUXILIOS DE SALUD	BENEFICIADOS	VALOR APROBADO
HOSPITALIZACION	48	10.230.202,25
ENFERMEDAD GRAVE	14	5.739.438,26
VACUNAS	13	1.288.679,89
NATALIDAD	24	9.098.936,70
TOTAL	99	26.357.257,10
AUXILIOS DE BIENESTAR	BENEFICIADOS	VALOR APROBADO
LENTES	338	35.687.438,57
ODONTOLOGICO	36	13.217.624,71
ORTOPEDICOS	2	164.232,36
TOTAL	376	49.069.295,64
AUXILIOS DE CALAMIDAD	CANTIDAD	VALOR APROBADO
CALAMIDAD	5	2.173.746,70
FALLECIMIENTO	41	17.417.498,37
TOTAL	46	19.591.245,07

Tabla 30. Auxilios de solidaridad 2017



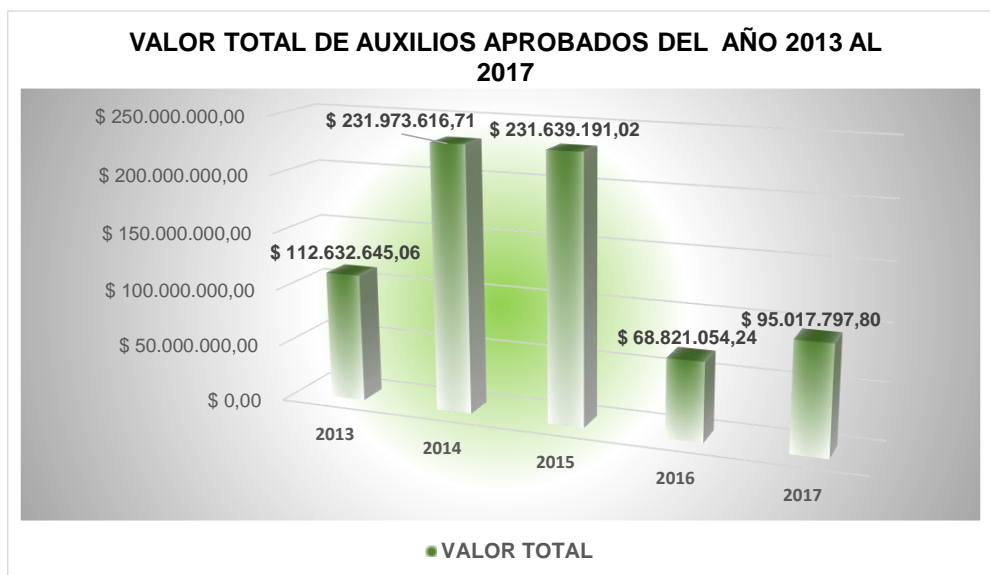
Gráfica 34. Participantes capacitación PESEM 2017

En este gráfico se puede observar que en los auxilios de bienestar, es donde se encuentra el mayor porcentaje de beneficiarios.



Es importante resaltar que desde el año 2013 hasta el 2017, Febor Entidad Cooperativa ha otorgado más de 2.500 auxilios de solidaridad a nivel nacional, dando cubrimiento a la mayoría de sus asociados solicitantes. Las ciudades que solicitan más auxilios son Bogotá, Ibagué y Medellín.

Durante el año 2017 se pudo incrementó la aprobación de auxilios de solidaridad, debido a que se tiene un valor mensual presupuestado para la asignación de auxilios, permitiendo que todos los meses se den aprobaciones de acuerdo con lo establecido en la Resolución 035.



Gráfica 35. Auxilios aprobados 2013-2017



Total auxilios aprobados por ciudades durante los últimos cinco años:

CIUDAD	2013	2014	2015	2016	2017
ARMENIA	0	7	6	3	6
BARRANQUILLA	14	11	13	13	13
BOGOTA	144	312	352	269	303
BUCARAMANGA	26	32	11	11	13
CALI	24	29	38	16	38
CARTAGENA	3	8	9	5	4
CUCUTA	25	6	14	1	6
FLORENCIA	1	4	5	7	2
GIRARDOT	3	14	4	5	3
IBAGUE	63	117	59	48	39
LETICIA	1	0	1	0	0
MANIZALES	15	7	13	4	4
MEDELLIN	3	24	36	38	37
MONTERIA	0	5	5	4	2
NEIVA	0	2	2	2	1
PASTO	4	4	7	2	7
PEREIRA	7	10	9	8	8
POPAYAN	2	2	4	7	5
QUIBDO	0	4	6	3	2
RIOHACHA	1	1	4	3	1
SAN ANDRES	1	0	2	0	3
SANTA MARTA	7	8	8	4	6
SINCELEJO	0	0	1	0	1
TUNJA	1	1	1	2	1
VALLEDUPAR	8	12	14	4	13
VILLAVICENCIO	0	2	1	3	3
TOTALES	356	622	635	462	521
VALOR TOTAL	\$ 112.632.645,06	\$ 231.973.616,71	\$ 231.639.191,02	\$ 68.821.054,24	\$ 95.017.797,80

Tabla 31. Auxilios por ciudades 2013-2017

Se puede observar que los auxilios de solidaridad más solicitados por los asociados y sus familias durante los últimos años son el auxilio de lentes, odontológico y funerario.

TIPO DE AUXILIO	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
APARATOS ORTOPEDICOS	3	5	1	4	2	15
CALAMIDAD DOMESTICA	4	2	8	1	5	20
ENFERMEDAD CATASTROFICA	2	14	16	20	14	66
FALLECIMIENTO	17	54	69	27	41	208
HOSPITALIZACION	37	34	36	29	48	184
NATALIDAD	0	0	0	5	24	29
LENTEs	233	425	423	319	338	1738
ODONTOLOGICO	20	61	67	41	36	225
RECREACION	20	6	5	0	0	31
SOLIDARIDAD	7	9	0	0	0	16
VACUNAS	15	12	10	16	13	66
TOTALES	358	622	618	462	521	2598

Tabla 32. Tipos de auxilios otorgados 2013-2017



Auxilios de educación

Durante el 2017, se recibieron 66 solicitudes por auxilios de educación, de los cuales 46 fueron aprobados y 15 negados, porque no cumplieron con lo establecido en la resolución 030 del 17 de septiembre de 2014. Cabe resaltar que un 90% de aprobación de auxilios está dirigido a educación formal.

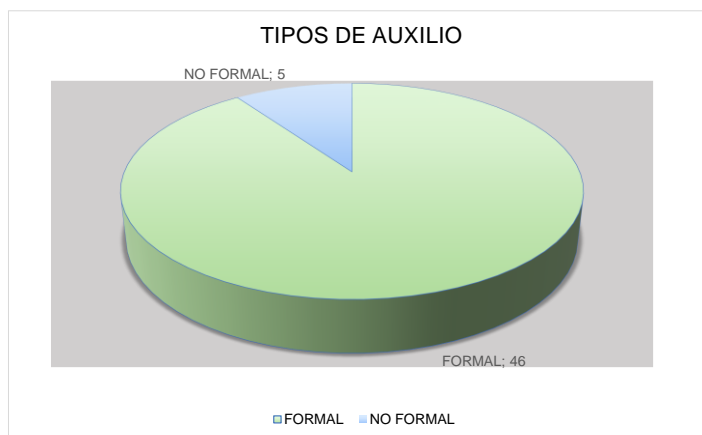
TIPO DE AUXILIO	No BENEFICIARIOS
FORMAL	46
NO FORMAL	5
NEGADOS	15
TOTAL GENERAL	66

Tabla 33. Beneficiarios auxilios educación formal e informal 2017

TIPO DE AUXILIO	VALORES APROBADOS
FORMAL	31.382.158,98
NO FORMAL	3.688.585,00
TOTAL GENERAL	35.070.743,98

Tabla 34. Auxilios de educación formal y no formal 2017

Es importante resaltar que las ciudades que más solicitan estos tipos de auxilio siguen siendo Bogotá e Ibagué.



Gráfica 36. Distribución auxilios de educación formal – no formal 2017

CIUDAD	No APROBADOS
ARMENIA	1
BOGOTA	27
CALI	2
CHIA	1
CUCUTA	1
FLORENCIA	2
GIRARDOT	2
IBAGUE	5
LETICIA	1
MADRID	1
MEDELLIN	4
NEIVA	1
PEREIRA	2
POPAYAN	1
TOTAL GENERAL	51

Tabla 35. Auxilios aprobados por ciudad 2017

Programa “Al tablero y sin excusa”

Este programa está destinado exclusivamente al otorgamiento de subsidios educativos bajo la creación de cupos escolares en educación formal



preescolar, básica media y superior para los asociados de la cooperativa, empleados y su grupo familiar -en primer grado de consanguinidad- de los estratos uno (1), dos (2) y tres (3). Sin embargo, la condición para la población estrato tres (3) tiene una connotación diferencial ya que solo podrá acceder al subsidio educativo hasta por el 50% del auxilio asignado de los estratos uno y dos.

Es importante dar a conocer que en 2013 se contaba con 66 beneficiarios y en el 2017 se encuentran inscritos 275, dejando ver el impacto de este apoyo con un crecimiento del 316% entre los años 2013-2017.

Estado del programa:

Actualmente el programa “Al Tablero y Sin Excusas” se encuentra distribuido de la siguiente forma:

- **Total de beneficiarios:**

El programa tiene a la fecha un total de 275 beneficiarios, distribuidos en los niveles educativos de básica y media (182) y superior (93).

- **Tipo de estudio y número de beneficiarios:**

TIPO DE ESTUDIO/ESTRATO	No BENEFICIARIOS
BASICA Y MEDIA	
1	13
2	71
3	98
TOTAL BASICA Y MEDIA	182
SUPERIOR	
1	4
2	21
3	68
TOTAL SUPERIOR	93
TOTAL GENERAL	275

Tabla 36. Programa Al Tablero y sin Excusa 2017



Como se puede observar en la tabla, los beneficiarios de este programa están ubicados en los estratos 2 y 3, siendo el último el de mayor prelación.

- **Giros realizados en el año 2017**

Durante el 2017 se abrieron dos convocatorias, una en el mes de febrero la cual está dirigida al calendario A y Superior, y la otra en el mes de agosto dirigida a calendario B y Superior.

Durante el año 2017, se recibieron un total de 311 solicitudes, donde se renovaron 173, se adjudicaron 108 y se negaron 36 solicitudes.

CONVOCATORIA 2017	No BENEFICIARIOS
RENOVACIONES	173
ADJUDICACIONES	108
NEGADAS	36
TOTAL SOLICITUDES RECIBIDAS	311

Tabla 37. Consolidado solicitudes Convocatoria 2017 Al Tablero y sin Excusa

La siguiente es la distribución de los giros realizados durante el año 2017:

ADJUDICACIONES 2017			
ESTRATO SOCIAL	TIPO ESTUDIO	NRO BENEFICIARIOS	VALOR GIRADO
ESTRATO 1	B Y M	7	\$ 7.239.274,00
	SUPERIOR	2	\$ 2.068.364,00
ESTRATO 2	B Y M	31	\$ 32.059.642,00
	SUPERIOR	4	\$ 4.136.728,00
ESTRATO 3	B Y M	44	\$ 22.751.520,00
	SUPERIOR	20	\$ 10.341.600,00
TOTAL A GIRAR		108	\$ 78.597.128,00

Tabla 38. Adjudicaciones Al Tablero y sin Excusa 2017



- **Total giros realizados en el año 2017**

El total de giros realizados entre adjudicaciones y renovaciones para el año 2017 fue:

GIROS TOTALES 2017	VALOR GIRADO
281	\$ 198.043.884,00

Tabla 39. Beneficiarios Al Tablero y sin Excusa 2017

- **Cuadro de los cohortes del Programa Al Tablero y Sin Excusas:**

SALDO CONTABLE 2017	\$	1.022.259.064
TOTAL COBERTURA COHORTES SUPERIOR Y BASICA Y MEDIA	\$	1.296.887.624
ADICION JUNIO DE 2017	\$	390.625.736
SALDO DISPONIBLE PARA ADJUDICACION	\$	115.997.176

Tabla 40. Recursos disponibles programa "Al Tablero y sin excusa"

Beca de excelencia

Como se ha venido mencionando a lo largo del presente documento, para Febor es importante contribuir con la educación de sus asociados y sus familias. Por tal razón, desarrolló un programa que premia el rendimiento académico de los hijos de sus asociados, el cual se llama Beca de Excelencia. Esta iniciativa está dirigida a aquellos jóvenes que obtengan los mejores resultados de acuerdo con el criterio definido con el ICFES y que se ubiquen dentro del 20% de los mejores percentiles a nivel nacional.

En este contexto, Febor realiza dos convocatorias al año. Cada año beca a dos jóvenes, con los mejores promedios, dando la oportunidad de capacitarse en las mejores universidades del país.

Actualmente el programa tiene ocho (8) estudiantes vigentes.



BECA DE EXCELENCIA	
No BENEFICIARIOS	VALOR GIRO ANUAL
8	157.950.806,00

Tabla 41. Beneficiarios Beca de Excelencia

Se puede concluir que este programa permite que los becarios se esfuercen por mantener la beca hasta el final de sus estudios, ya que les permite a sus padres ahorrar para posteriormente enviarlos a otros países o ciudades a realizar estudios superiores que les van a portar en su vida profesional. Ejemplo de estos casos de éxito es Carolina Herrera Castilla quien se encuentra realizando su pasantía en Tumaco con la fundación Manos de Paz de la ONU.

A continuación presentamos una reseña de cada uno de los beneficiarios del programa Beca de Excelencia:

Alejandro Peña Franco, hijo de nuestra asociada Ludivia Franco Giraldo de la ciudad de Cali, se ubicó dentro del 20% de los estudiantes que obtuvieron los mejores resultados a nivel nacional.



Manuel Julián Viloría Pulido de la ciudad de Santa Marta hijo del asociado Joaquín Viloría de la Hoz.



Cristian Alejandro Lima Alfonso hijo de nuestro asociado Juan Manuel Lima Ortega, estudiante de Relaciones Internacionales de la Universidad del Rosario.



María Paula Bernal Tinjacá, hija de Carlos Bernal de la Torre, pensionado del Banco de la República y asociado a Febor por más de 40 años.





Laura del Mar Arango González de la ciudad de Bogotá, hija del asociado Carlos Alberto Arango, ganadora de la Convocatoria 2017-1 con un puntaje en las pruebas Saber de 407.



Santiago Castro San Miguel de la ciudad de Bogotá, hijo del asociado Fernando Alirio Castro Pinzón, ganador de la Convocatoria 2017-2 con un puntaje en las pruebas Saber de 386.



9. OTROS ASPECTOS A RESALTAR

Infraestructura tecnológica

Con los avances del mundo actual se requiere que las organizaciones sean más competitivas, es por esta razón que Febr trasciende sin quedarse atrás y 2017 marca una pauta tecnológica importante. La actualización de muchos de nuestros sistemas de información, fueron llevados a versiones competentes



de mayor rendimiento. Esto genera comodidad para nuestros asociados y facilidad para nuestros funcionarios con la llegada del Teletrabajo. Lo que significa que una vez un sistema se encuentre en la nube, “Internet”, es posible acceder desde cualquier parte para realizar el trabajo.

En 2018, dos nuevos componentes para la cooperativa serán puestos en marcha.

Algunos proyectos para destacar

Originador de créditos – modelo de otorgamiento

Para el 2017 se implementó el aplicativo de originación de créditos, esto permite tener una objetividad mayor al momento que un asociado requiera un crédito, ayudando a la actualización de datos y a la generación de estadísticas para prestar un mejor servicio; cumpliendo con los requerimientos de la Circular Básica Contable y Jurídica de la Superintendencia de Economía Solidaria.

Esta es una herramienta de apoyo para el asesor comercial ya que facilita el análisis y estudio de las solicitudes de crédito.



ESTUDIO PARA OTORGAMIENTO DE CREDITO

Crear Nueva Solicitud Grabar Nuevos asociados

Capacidad de Pago Perfil Sociodemografico Perfil Socioeconomico Perfil Financiero Modalidad de Credito Amortización de Primas

Cédula : 1349301 Sueldo o pensión : \$5509065 50,00%

Ingreso adicional : \$1269539 50,00%

Datos del Asociado

Apellido Uno: Castano
 Apellido Dos: Henao
 Nombres: Jose Hugo
 Edad: 86

Rango Edad: Entre 27 y 35

Funcionario que realiza esta solicitud:
 Luz Adriana Marin

Febor
 Entidad Cooperativa

Naturaleza Ingreso:
 Deducciones Comprobante : \$3353654
 Ahorros Febor: \$50000
 Aportes Febor: \$165271
 Ahorros Fimbra Otros aporte : \$0
 Descuento febor sistemas: \$1895725
 Descuento Febor Comprobante: \$1895725
 Cuotas de créditos recogidos y reliquidados: \$0
 Cuotas de créditos reliquidados Aprox: \$0
 Sumas Anticipados : \$26207

Fecha Actual : miércoles, 10 de enero de 2018

SOLICITUD ORIGINACION DE CREDITO

Capacidad de Pago : \$277126
 % de Capacidad : 99,27%
 % Subtotal Capacidad : 15,00%

% Capacidad de Pago:

Capacidad Pago :	15,00%
Sociodemografico :	4,68%
Socioeconomico :	30,00%
Financiero :	3,84%
Modalidad Crédito :	22,95%
Total General :	76,47%

TASAS

TPROB:	15,00%
TPM:	1,17%
TSE:	1,20%
TSPM:	0,099%
TAMO:	1,2709%

TEA : 15,00%

Código asignado a esta solicitud : 18 Consulta Cedula Grabar Solicitud Imprimir Buscar Solicitud: 18 Archivo Riesgos

Registro: 1 de 79 Sin filtro Buscar

Modelo de otorgamiento

Expedición de certificados de retención

A través de Google se implementó la expedición de los certificados de retención. Ahora la tarea es más fácil; solo es saber el correo registrado en nuestra sucursal virtual, número de cédula y automáticamente el certificado será generado.

Mejoras en sistema de información WOG

Para abordar mejor los procedimientos del negocio, el proveedor del sistema de información WOG (ERP de la Cooperativa) realizó la entrega de la nueva versión del módulo de Contabilidad. Esta facilita los ambientes administrativos de seguimiento de cartera, contabilidad, NIIF y sucursal virtual, mejorando su rendimiento y estabilización. La puesta en marcha de la nueva versión del aplicativo WOG, previa etapa de pruebas fue el 17 de julio de 2017.



De igual forma, salió a producción la versión 2.0 de nuestro software columna vertebral, tendiente a la atención de las necesidades financieras de nuestros asociados, permitiendo más agilidad, seguridad y efectividad en los procesos.

Se destaca la implementación del proceso para el ciclo de vida de las facturas desde su recepción, radicación y pago; se formalizaron acuerdos de servicio para las actividades de causación, transferencias, pagos y legalización de anticipos.

Con el fin de dejar únicamente la contabilidad bajo NIIF con el catálogo de cuentas Supersolidaria, se prepararon los archivos con los diferentes catálogos de cuentas para la migración de la información, levantando el inventario de las transacciones de parametrización del sistema, proceso que se llevó a cabo cumpliendo con la meta propuesta de manejar la contabilidad a partir del primero de enero de 2018.

Adicionalmente, se construyó una herramienta de apoyo para el proceso de homologación del cierre PUC NIIF FEBOR a PUC NIIF Supersolidaria, optimizando los tiempos de respuesta en los cierres contables y el proceso de preparación de reportes para transmisión a entes de control.

Adquisición de nuevas licencias de software

Se obtuvieron dos licencias en las tiendas, Google play y Apple store. Esto con el fin de instalar la versión de cooperativa digital en los móviles, tanto de Android como de Apple.

Plataforma telefónica

Se implementó la Troncal SIP o troncal digital, con esto se cuenta con más canales o líneas de atención y se mejora la señal y el recibimiento de llamadas. Adicionalmente, esta herramienta hace posible la personalización de menús



dentro de un programa de telecomunicaciones, innovando en los procesos estocásticos de la organización. Esto también hace factible la realización de teleconferencias y disfrutar de las comodidades de la telemática con eventos en vivo, gracias a nuestros aliados de Google.

Registro de bases de datos – RNBD

Para cumplir con el RNBD (Registro Nacional de Base de Datos) de Febor Entidad Cooperativa, desde el 2015 se elaboró el Manual de Seguridad de la Información, esto con el fin de adjuntar las políticas y cumplimientos respecto al software, canales y medios tecnológicos por los cuales la información de base de datos es protegida, recopilada y actualizada.

Para ello, se establecen los mecanismos de seguridad para la adopción de políticas. Somos conscientes de que el activo más importante de una organización es la información, por lo cual este esfuerzo permite garantizar la tranquilidad sobre la confidencialidad, integridad y disponibilidad, requerida para los organismos de control.

En el 2017 el Manual de Seguridad de la Información de Febor Entidad Cooperativa tuvo unas actualizaciones más relevantes, de acuerdo a lo establecido en la Ley estatutaria 1581 de 2012.

Lo anterior se puede consultar en el siguiente enlace:
<https://rnbd.sic.gov.co/sisi/consultaTitulares/consultas/#>

Todo lo anterior ayuda a lograr la MEGA planteada en el direccionamiento estratégico, para que las transacciones financieras de nuestros asociados tengan un manejo dinámico, didáctico, fácil y seguro apoyado de las tecnologías de información.



Balancoop – Balance social

Finalizando el año 2017 se dio inicio a la puesta en marcha e implementación de Balancoop, herramienta de medición del balance social con la cual se busca dar a conocer a los asociados el retorno cooperativo que este obtiene por la adquisición de productos y servicios a través de la Cooperativa; adicional a los beneficios que se adquieren desde la formación, participación en órganos de control y administración, actividades de bienestar, entre otras.

Seguridad de la información

Se realizaron simulaciones de Hacking Ético con el fin de prevenir posibles amenazas y detectar a tiempo las posibles vulnerabilidades, esto de la mano de los *tips* de seguridad de la información, que se emiten para generar mayor conciencia en el uso inteligente de las herramientas tecnológicas.

Sistema de Gestión de Calidad

Comité de auditoría

Febor Entidad Cooperativa a través del Sistema de Gestión de Calidad, busca permanentemente la estandarización y actualización de los procesos y procedimientos los cuales están documentados en un 80%.

El Comité de auditoría ha logrado contribuir al mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad, ya que ha desarrollado prácticas de auditoría que han permitido hacer seguimiento y evaluar el grado de madurez de los procesos, al desarrollo de sus operaciones, la afinidad con los procedimientos documentados, metodologías de trabajo, controles instaurados para asegurar la conformidad de su gestión, y proyectos de mejoramiento continuo.



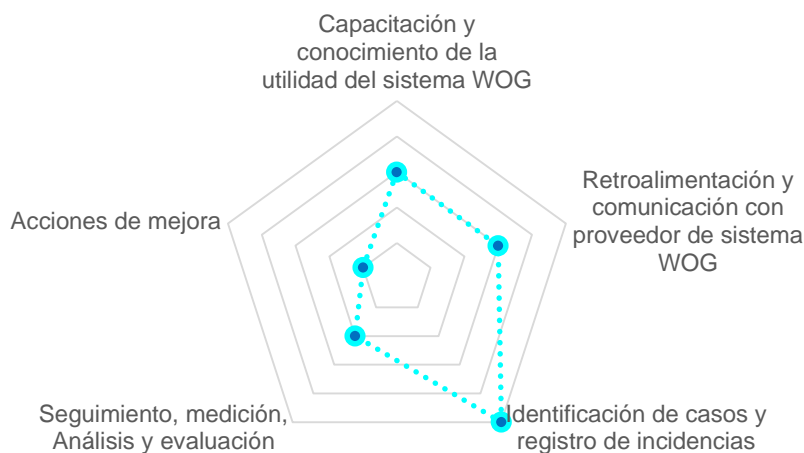
Las prácticas de auditoría desarrolladas en el año se realizaron a los siguientes procesos:

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
		GTI - Gestión de Tecnologías de la Información (Sistemas).	
MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
			SAS - Servicios Financieros y Complementarios
SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	JUR - Proceso Jurídico		

Tabla 42. Ejecución plan de trabajo auditoría 2017

A continuación se presenta un resumen de los aspectos analizados en cada proceso:

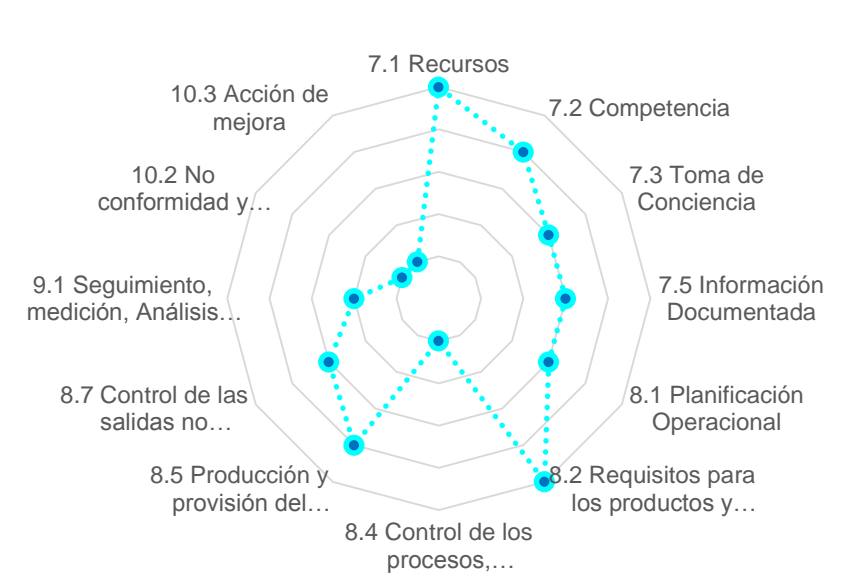
GTI - Gestión de Tecnologías de la Información (Sistemas). Teniendo en cuenta las múltiples oportunidades de mejoramiento y estableciendo prioridad para dar apoyo a las mismas, en marzo de 2017 el Comité de auditoría asumió la verificación de la funcionalidad del Sistema de Información WOG, el cual soporta el manejo de la actividad comercial y financiera de Febor Entidad Cooperativa.



Gráfica 37. Resultado análisis auditoría sistemas 2017

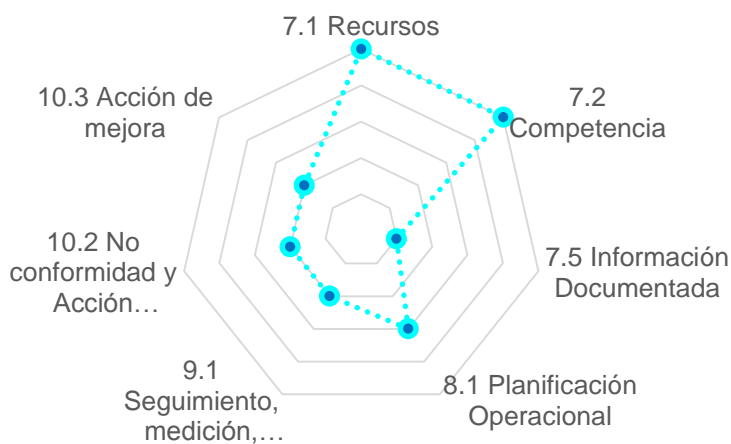
Parte de los resultados generados fueron presentados en la Asamblea de Delegados realizada en el mes de marzo de 2017.

SAS - Servicios Financieros y Complementarios. En el mes de agosto de 2017 se auditó el proceso de SAS - Servicios Financieros y Complementarios, tomando como criterio lo establecido en el Estatuto, la NTC ISO 9001-2015 y la información documentada del área. Los resultados pueden evidenciarse en el siguiente gráfico, con el cual se trabajó, principalmente, en la actualización de todos los formatos empleados en esta área.



Gráfica 38. Resultado análisis auditoría servicio al asociado 2017

JUR – Proceso Jurídico. En el mes de octubre se auditó el proceso de JUR – proceso Jurídico, tomando como criterio lo establecido en el Estatuto y la NTC ISO 9001-2015, con este proceso se avanzó en la elaboración de los procedimientos aplicados, los cuales se encuentran en su mayoría documentados.



Gráfica 39. Resultado análisis auditoría jurídica 2017



Los resultados obtenidos reflejan una serie de ítems que requieren refuerzo, lo que a su vez los convierten en proyectos de mejora que el proceso de Gestión de Riesgos y Calidad, quienes los han venido abordando con el propósito de brindar el soporte necesario a los procesos y en general propender por el fortalecimiento y crecimiento de la Cooperativa.

Gestión de riesgos

Febor Entidad Cooperativa dentro de sus objetivos estratégicos ha venido estructurando una gestión integral de todos los riesgos inmersos en la operación. Frente a ello, ha tenido en cuenta que siempre se debe garantizar la protección de los recursos de los asociados y contar con las herramientas necesarias para el cumplimiento de los requerimientos normativos.

Para garantizarlo existe un comportamiento corporativo que continúa adoptando las mejores prácticas a través de la documentación de manuales de políticas y procedimientos, propios de cada uno de los riesgos que conforman el Sistema Integral de Administración de Riesgos – SIAR, el cual es proyectado por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria a través de la Circular 15 de 2015.

En 2017 Febor Entidad Cooperativa, continúa desarrollando las actividades de implementación del Sistema Integral de Administración de Riesgos que a la fecha ha considerado los siguientes grupos de riesgos: Riesgo de crédito (SARC), Riesgo de liquidez (SARL), Riesgo de mercado (SARM), Riesgo de lavado de activos (SARLAFT) y Riesgo operativo (SARO), cada uno con sus particularidades y características de cada entidad.

La gestión de riesgos se viene articulando a través de la presentación de resultados y acompañamiento por parte de los integrantes del Consejo de



Administración, quienes han realizado un seguimiento permanente en la búsqueda de la consolidación de este sistema que, más allá de un cumplimiento normativo, representa el compromiso de la administración por respaldar a sus asociados frente a cualquier situación de riesgo; disminuyendo el impacto y la probabilidad de materialización de los mismos.

A continuación, se detallan los aspectos a destacar en la gestión de riesgos para el año 2017:

Riesgo de Crédito

En un trabajo liderado por el Consejo de Administración y la Gerencia se dio inicio a un estudio integral para la definición de las condiciones aplicables a las diferentes líneas de crédito de la Cooperativa. Asimismo, se estableció una metodología técnica de estudio de tasas ligado a la actualización del Reglamento de Crédito y Cartera, y la presentación de un nuevo modelo de otorgamiento de crédito o *scoring* basado en un modelo experto, construido bajo las características propias de la Cooperativa.

Para la aplicación del modelo se construyó una herramienta propia, con la cual los asesores comerciales registran la información de cada asociado, logrando establecer la posible tasa del crédito a aprobar por parte de la Cooperativa. Esta herramienta poco a poco se debe ir perfeccionando de acuerdo a las necesidades y oportunidades que se identifiquen.

Este trabajo se adelantó durante el primer semestre de 2017 y presentó sus correspondientes resultados en el segundo semestre, fecha para la cual se dio a conocer a los asociados, la reestructuración de las líneas de crédito con tasas muy favorables respecto del mercado. Lo anterior, tuvo gran acogida al igual que el nuevo reglamento de crédito.



Al corte del 31 de diciembre de 2017 se tiene la aplicación de más de 2000 registros a través del modelo de otorgamiento correspondiente al número de colocaciones durante el segundo semestre.

Este modelo también ha permitido realizar la actualización de la información de los asociados, con el fin de adelantar análisis y segmentaciones, que establecen las necesidades de los mismos, determinando características particulares dentro de toda la base social, lo que permite generar productos y servicios especializados.

Adicionalmente, para las etapas posteriores correspondientes al monitoreo de la calidad de la cartera, desde la Jefatura Jurídica se adelantan los procesos de cobranza y recuperación, buscando siempre el control de los indicadores a fin de no afectar el resultado financiero de la Cooperativa. Se destaca que para el mes de diciembre, el indicador de cartera vencida corresponde al 1.3% siendo una cifra muy difícil de alcanzar dentro del sector solidario.

El Comité de Cartera mensualmente llevó a cabo las correspondientes reuniones para el análisis de los resultados a través de estudio de cosechas por año, seguimiento al indicador de cartera vencida, estado de procesos jurídicos, con lo cual se presentan las recomendaciones pertinentes a los demás comités y la administración.

Riesgo de liquidez

En lo relacionado con este sistema para el año 2017 se consolidó el manual de políticas asociado a este riesgo, definiendo ocho grandes grupos de políticas, distribuidas así:



Manual de políticas SARL – Febor Entidad Cooperativa	
1	Políticas generales de riesgo de liquidez
2	Política sobre medición del riesgo de liquidez
3	Políticas sobre límites del riesgo de liquidez
4	Políticas sobre infraestructura para manejo del riesgo de liquidez
5	Política sobre gestión del riesgo de liquidez
6	Política sobre indicadores de gestión de riesgo de liquidez
7	Política sobre reportes de riesgo de liquidez
8	Políticas sobre plan de contingencia

Tabla 38. Políticas de Riesgo de Liquidez

Para la realización de los comités mensuales de riesgo de liquidez, se hace la validación del cumplimiento de los requerimientos normativos establecidos por la Supersolidaria en lo que refiere a la relación de solvencia, brecha de liquidez, composición del fondo de liquidez, comportamiento de los depósitos. Igualmente, se hace la aplicación del modelo interno para la medición del riesgo de liquidez que se compone de reportes tales como: Retiro máximo probable de aportes, retiro máximo probable de ahorros, índice de concentración de CDATS, cálculo de valor en riesgo de liquidez, entre otros.

A la vez, se han definido los niveles de apetito y tolerancia para cada uno de los reportes antes mencionados, los cuales permiten identificar a tiempo las acciones o planes que se deben aplicar en posibles escenarios de crisis.



Otra de las mediciones aplicadas dentro del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez corresponde al Indicador de Riesgo de Liquidez o IRL, el cual muestra la capacidad que tiene la Cooperativa para dar respuesta a sus compromisos contractuales a través del tiempo y que permiten establecer medidas oportunas ante situaciones de riesgo.

Adicionalmente, se realiza el análisis de entidades financieras bajo el modelo CAMEL para medición de riesgos de emisor, depositarios y contrapartes. Este modelo permite evaluar el riesgo corporativo de las entidades financieras a partir de cinco parámetros que son capital, activos, manejo corporativo, ingresos y liquidez.

Tomando la información reportada por 25 entidades financieras, al corte de cada mes, y con información registrada en la Superintendencia Financiera, se presentan los resultados y se analizan en el Comité de Riesgo de Liquidez, con lo cual se facilita la toma de decisiones, principalmente para la composición del Fondo de Liquidez de la Cooperativa y así, establecer el destino de los recursos que se tienen en el mismo.

Para mayor facilidad y comprensión en la aplicación de estas herramientas y metodologías fue elaborado el correspondiente Manual de Procedimientos del SARL, en donde se detalla la aplicación y ejecución de cada uno de los reportes para el personal asignado.

Riesgo operativo

A partir del segundo semestre de 2017 se empezó el proceso de implementación de este sistema con la realización de un entrenamiento para el equipo de directores, jefes y la Coordinación de Comités de la Cooperativa, relacionado con los aspectos importantes del riesgo operativo y su aplicación



a través de la identificación de este tipo de riesgos para cada proceso y de esta forma consolidar su respectiva matriz. Esto se convierte en el principal insumo para la aplicación de este sistema. A la fecha se tiene identificados más de 120 riesgos operativos de todas las áreas. Es relevante clarificar que al entender que la identificación es un proceso continuo, la matriz está en permanente actualización.

Adicionalmente, en el mes de julio de 2017, se realizó una capacitación y sensibilización para todos los colaboradores de la Cooperativa con el acompañamiento de Asoriesgo sobre la importancia de la administración de riesgos y el trabajo que se viene adelantando. Con esta intervención, se busca que sean ellos quienes identifiquen en sus labores los posibles eventos de riesgo para poder mitigar a tiempo los mismos. De igual forma esto permite una construcción mucho más cercana al día a día de la entidad.

A la fecha se tiene un primer borrador del documento denominado Criterios de Aceptación de Riesgo, en el cual se definen principalmente las tablas de medición de impacto y la probabilidad que determinará el riesgo inherente (riesgo sin controles) para la Cooperativa, y posteriormente establecerá el riesgo residual (riesgo con controles). Para esta medición se tienen en cuenta aspectos desde el punto de vista de la afectación que puede tener una entidad a nivel reputacional, legal, operativo, siguiendo las guías de administración de riesgo.

Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT

El 27 de enero fue expedida por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria la Circular Externa No.04 de 2017, en la cual se establece la instrucción de actualización e implementación por parte de las entidades de economía solidaria del SARLAFT – Sistema de Administración de Riesgos de



Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo. Dentro de los cambios o ajustes más relevantes se estableció:

- **Ampliación del concepto de prevención a administración de riesgos**, teniendo en cuenta el objetivo trazado por parte de la Supersolidaria es un esquema de control basado en riesgos, el SARLAFT hace parte del concepto de Sistema Integral de Administración de Riesgos, alineando de esta forma a las entidades en función de implementar sistemas que se componen de: Políticas, metodologías, procedimientos, estructura organizacional, infraestructura tecnológica, mecanismos de comunicación y control.
- **Obligatoriedad en la segmentación de factores de riesgo**, en esta circular se establece un mayor seguimiento respecto a diferentes factores (asociados, productos y servicios, canales de distribución y jurisdicciones) aplicando metodologías que permitan hacer este estudio.

En el manual actual de Febor se tienen las consideraciones referentes al tema, sin embargo, es necesario profundizar más en las etapas de medición y seguimiento, de acuerdo con lo propuesto por la circular. Por lo anterior, se requiere de la aplicación de una metodología de segmentación que facilite la identificación.

- **Ampliación de la definición de Personas Expuestas Públicamente -PEP**, esto se hace acogiendo lo señalado en el Decreto 1674 de 2016 de la Presidencia de la República, en donde se especifica quienes son considerados PEP (*personas que manejan recursos públicos o tengan*



poder de disposición sobre éstos se les haya confiado una función pública prominente en una organización internacional o del Estado, o gocen de reconocimiento público y puedan exponer en mayor grado a la organización solidaria al riesgo de LA/FT) y el tratamiento que se les debe dar.

- **Certificación de conocimiento en administración de riesgos para Revisores Fiscales**, de acuerdo a la Circular 04 de 2017 los revisores fiscales deben aportar a la Cooperativa la siguiente información: “(i) *certificación del curso e-learning de la UIAF en el módulo general y (ii) constancia de capacitación en materia de riesgos que incluya un módulo LA/FT, mediante certificación expedida por parte de instituciones de educación superior acreditadas ante el Ministerio de Educación Nacional, con una duración no inferior a 90 horas*”.

De igual forma durante todo el año la Supersolidaria ha realizado un continuo seguimiento a las Cooperativas con el fin de evaluar sus avances en la implementación del sistema de administración de riesgos. Para el caso de Febor a la fecha se tiene:

- Borrador de políticas del Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
- En proceso de construcción del manual de procedimientos del Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
- En proceso de construcción de la matriz de riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.



- Elaboración de la primera data para la segmentación de factores de riesgo. Con esta información y con la utilización de una herramienta estadística, se generará una primera versión que requerirá ajustes, teniendo en cuenta la calidad de la información suministrada.
- En cuanto a la cultura de prevención y control del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, todos los colaboradores de Febor han desarrollado el curso suministrado por la UIAF como parte del proceso de inducción que es requerido en la entidad. Adicionalmente en la inducción, el Oficial de Cumplimiento presenta una descripción general del sistema aplicable en la Cooperativa, haciendo énfasis en la responsabilidad que se tiene por parte de los funcionarios en la prevención.

Riesgo de mercado

Al igual que en los cuatro sistemas mencionados anteriormente, para el riesgo de mercado se adelanta la documentación de políticas, procedimientos y aplicación de metodologías tendientes a la aplicación y medición de la exposición que puede tener la entidad. Esto se plantea frente a lo que corresponde a la conformación de portafolio, niveles de concentración por emisores, operaciones autorizadas de acuerdo a las políticas que se establezcan, a fin de minimizar posibles pérdidas por variaciones en tasas de interés principalmente.

A la fecha se tiene un primer avance del manual de políticas del sistema de administración de riesgo de mercado y se dio inicio a la medición de indicadores tales como Valor en Riesgo de Mercado que permiten analizar principalmente el Fondo de Liquidez de la Cooperativa y el impacto que puede llegar a tener el cambio en las tasas de interés, y de igual forma analizar la



concentración dentro del portafolio. Una vez se cuente con el análisis histórico se procede a determinar los niveles de apetito y tolerancia con base en dicha información.

Cumplimiento de 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 funcionarios y asociados para dar cumplimiento a las normas legales. Adicionalmente, dispone de la información que es requerida por parte de órganos de control.

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

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

En cumplimiento del Decreto 1406 de 1999 en sus artículos 11 y 12, nos permitimos informar que la Cooperativa cumplió durante el período 2016, sus



obligaciones de autoliquidación y pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral. Asimismo, nos satisface comunicar que los datos incorporados en las declaraciones de autoliquidación son correctos y se han determinado de forma asertiva las bases de cotización.

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.

Igualmente, informamos que son correctos los datos sobre los afiliados al sistema 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 a bases de cotización, aportes laborales y aportes patronales.

Evolución Previsible

Febor Entidad Cooperativa es una entidad en marcha, con un futuro estable y posibilidad de un crecimiento constante en su actividad por los próximos cinco años. Con la actualización e implementación del direccionamiento estratégico, ha enfocado y concentrado el cumplimiento de objetivos bajo la perspectiva de satisfacer permanentemente a los asociados, por ende, a sus familias.

Febor Entidad Cooperativa es una Cooperativa sólida, comprometida tanto con el sector como con su grupo objetivo de trabajo, empleados y pensionados del Banco de la República.



En los últimos años Febor se ha dispuesto a mejorar todos los procesos con el enfoque de la administración de riesgos, preparándose con antelación a las nuevas propuestas normativas planteadas por la Superintendencia de Economía Solidaria. Lo anterior, permite la consolidación de un Sistema Integral de Administración de Riesgos, para lo cual, trabaja en la documentación de políticas, procedimientos y metodologías aplicables a cada familia de riesgos, tales como: riesgo de crédito, mercado, liquidez, operativo y lavado de activos y financiación del terrorismo.

Con la apropiación de estrategias e iniciativas alrededor de los objetivos estratégicos, Febor Entidad Cooperativa busca obtener indicadores de eficiencia y eficacia, que demuestren el compromiso por parte de sus dirigentes y colaboradores, generando confianza y credibilidad.

Otro aspecto en el cual la Cooperativa quiere fortalecerse en el conocimiento de sus asociados, realizando procesos de segmentación y profundización de la base social, para atender el mayor número de requerimientos en cuanto a productos y servicios de ahorro y crédito, y definir cuántos se puedan otorgar.

10. ANEXOS

Anexo 1. Procesos en contra de la entidad

Anexo 2. Gastos propaganda publicidad

Anexo 3. Egresos directivos 2017