



# Balance Social y Financiero **2025**

Asamblea General Ordinaria 2026

[www.fonducar.com](http://www.fonducar.com)



# Contenido

Identidad Corporativa	<b>3</b>
Roles Corporativos	<b>4</b>
Informe del Presidente de Junta Directiva	<b>6</b>
Contexto	<b>10</b>
Balance Social	<b>19</b>
Balance Económico	<b>32</b>
Operaciones Financieras	<b>39</b>
Iniciativas Amigables	<b>45</b>
Gestión de Riesgos	<b>52</b>
Gobierno Corporativo	<b>60</b>
Al cierre del año	<b>68</b>
Agradecimientos del Gerente	<b>71</b>
Informe del Comité de Control Social	<b>72</b>



# Nuestro Fondo



## Misión

Contribuir al bienestar integral del asociado y su familia, mediante acciones solidarias, caracterizadas por su pertinencia y calidez humana.



## Visión

Crece de forma constante, ampliando cobertura, y protegiendo siempre nuestra solidez y prestigio.

## Valores corporativos

- Solidaridad
- Democracia
- Respeto
- Autonomía
- Confianza
- Innovación

# Roles Corporativos



## Junta Directiva

### Principales:

Alejandro Barrios Martínez (Presidente)  
 Nirva Cabarcas Ortega (Vicepresidenta)  
 Ramón Baños González-Rubio (Secretario)  
 Andrés Alarcón Lora  
 Luz Mayda Luna Ricardo

### Suplentes:

Martha Carmona Lorduy  
 Amelia Segrera López  
 Jesús Blanquicett Torralvo  
 Paulo Sexto Oyola Quintero  
 Marelis Castillo De La Torre

## Comité de Control Social

### Principales:

Ana Cristina Guzmán de Pérez (Presidente)  
 Ramón Jiménez Coronado (Secretario)  
 César Herrera Zárate

### Suplentes:

Javier Méndez Silva  
 Yasmín Moya Villa  
 Muriel Vanegas Beltrán

## Comité de Apelaciones

### Principales:

Carlota Elisa Verbel Ariza  
 Miriam Amparo Pulido Rozo  
 Humberto Padilla Puello

### Suplentes:

María del Rosario Osorio Fortich  
 Marlene Durán Lengua  
 Rafael Pereira Pérez

## Revisor Fiscal

### CONCEPTO FINANCIERO S.A.S.

### Principal:

Julio César Ríos Zuluaga

### Suplente:

Óscar Hernando Correa Noreña

## Comité de Riesgo de Liquidez

Alejandro Barrios Martínez (Presidente)  
 Orlando Arrieta Díaz  
 Jesús Blanquicett Torralvo  
 Lina Giraldo Botero  
 Jaqueline Uribe Lopera (A&G Auditores)

## Comité de Riesgos

Alejandro Barrios Martínez (Presidente)  
 Orlando Arrieta Díaz  
 Jesús Blanquicett Torralvo  
 Lina Giraldo Botero  
 Jaqueline Uribe Lopera (A&G Auditores)

### Comité de Fondo Social

Nirva Cabarcas Ortega  
 Ramón Baños Gonzalez-Rubio  
 Nancy Julio Ramírez  
 Jiseth Ramírez García

### Comité de Solidaridad

Blancaflor Ortiz de Rovira  
 María Ofelia Vásquez Ávila  
 Luz Mayda Luna Ricardo  
 Libardo Canabal Moreno  
 Sandra Gutiérrez Meza

### Comité de Bienestar Social

Amelia Segreña López (Coordinadora)  
 Martha Carmona Lorduy  
 Nancy Julio Ramírez  
 Haroldo Medrano Lozano  
 Raquel Leottau Díaz  
 Edwar Ramírez Coneo

### Comité Editor

Jesús Álvarez Rodríguez (Director)  
 Milcíades Zúñiga Lorduy  
 Eduardo López Vergara  
 Argemiro Menco Mendoza  
 Sonia Burgos Cantor

### Comité de Crédito

#### Principales:

Miembro de Junta Directiva  
 Miembro de la Administración  
 Miembro de la Base Social

#### Suplentes:

Miembro de Junta Directiva  
 Miembro de la Administración  
 Miembro de la Base Social

### Comité Administrativo de Créditos

#### Principales:

Miembro de la Administración  
 Miembro de la Administración  
 Miembro de la Administración

#### Suplentes:

Miembro de Junta Directiva  
 Miembro de la Administración  
 Miembro de la Base Social

### Equipo Administrativo

Orlando Arrieta Díaz  
 Gerente  
 Sofía Manotas Puente  
 Directora Administrativa y de RRHH  
 Lina Giraldo Botero  
 Directora de Riesgos  
 Karen Rodríguez Torres  
 Tesorera  
 Chabeli Narváez Barrios  
 Coordinadora Contable  
 Yuly Negrete Martínez  
 Coordinadora de Bienestar Social  
 Melissa Morante Hernández  
 Coordinadora de Mercadeo  
 Yessica Escruceña Castro  
 Coordinadora de Crédito y Ahorro  
 Elizabeth Miranda Guerra  
 Coordinadora Administrativa y de RRHH  
 Maira Agámez García  
 Analista de Operaciones  
 Ada Giselle Vallejo Arroyo  
 Auxiliar Administrativa

Tiffany Barrios Negrete  
 Auxiliar Administrativa (Credimpulso)  
 Biovaldo Marín Oviedo  
 Auxiliar Contable  
 Caridad Baena Plazas  
 Auxiliar de Bienestar Social  
 Dayanna González Celis  
 Auxiliar de Crédito y Ahorro  
 Rode Ruiz Romero  
 Asesora Comercial  
 Antonella Mendoza Sánchez  
 Asesora Comercial  
 Luis Alberto Rodríguez Estremor  
 Auxiliar IT  
 Aldair Monterrosa Chalabe  
 Auxiliar de Gestión Documental  
 Cleris Mendoza Mendoza  
 Mensajero (Credimpulso)  
 María Patricia Fuerte Pava  
 Servicios Generales  
 Yulis Nevado Pérez  
 Servicios Generales (Solidare)





# Informe del Presidente de Junta Directiva

El presente informe recoge los principales avances institucionales alcanzados durante el periodo 2025, resultado del direccionamiento estratégico de la Junta Directiva y la gestión efectiva de la Gerencia y su equipo de trabajo.

Se describen las decisiones estratégicas aprobadas por la Junta Directiva, tales como; análisis del riesgo financiero, innovaciones operativas y tecnológicas, las políticas macroeconómicas relacionadas con los desarrollos en materia de gestión del riesgo, así como los resultados financieros y las acciones orientadas a la sostenibilidad.



**Alejandro  
Barrios Martínez**

## Gestión Integral del Riesgo

Se realizó un seguimiento riguroso a los sistemas de administración del riesgo, a través del Comité de Riesgos y del Comité de Riesgo de Liquidez, evaluando mensualmente los niveles de exposición de los recursos financieros y atendiendo a los requerimientos normativos vigentes.



Este seguimiento permanente, se convierte en un indicador de madurez que permite anticipar contingencias y adoptar medidas preventivas, respondiendo a los estándares exigidos por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Asimismo, garantiza una toma de decisiones informada, ya que las recomendaciones elevadas oportunamente a la Junta Directiva fortalecen la gobernanza basada en evidencia y transparencia.

Además, se destaca la implementación de la metodología de pérdida esperada para provisiones individuales de cartera. Este cambio implica un enfoque más realista y prospectivo del riesgo crediticio, una mayor solidez en la constitución de provisiones, un alineamiento con estándares internacionales de medición de riesgo y el cumplimiento de la normatividad vigente.

En conjunto, estas acciones consolidan un sistema de riesgo más robusto, preventivo y alineado con las mejores prácticas del sector financiero solidario, fortaleciendo la cultura organizacional, el Gobierno Corporativo y la confianza de los asociados.

## Resultados Financieros

En 2025, FONDUCAR alcanzó créditos otorgados por **\$15.973 millones** y cerró el año con una cartera bruta superior a **\$32.820 millones**. Estos resultados reflejan dinamismo en la colocación de cartera, gestión comercial efectiva y un crecimiento patrimonial sostenible.

Asimismo, el aumento en la colocación de créditos es un indicador indirecto de la confianza de los asociados y la credibilidad institucional.



## Innovación Operativa y Tecnológica

Se ejecutaron transformaciones significativas en materia de servicios y tecnología, una de las más relevantes fue la migración del servicio de **tarjeta de afinidad** del Banco de Bogotá al Banco Cooperativo Coopcentral, en convenio con Visionamos, lo que permitió fortalecer capacidades digitales, mejorar la experiencia transaccional y ampliar la autonomía del asociado en el manejo de su cuenta.



Asimismo, se aprobó la **renovación del portafolio de créditos**, simplificando y modernizando la oferta de servicios, generando mayor claridad, agilidad en procesos y alineación con las necesidades actuales de los asociados.



## Sostenibilidad

En coherencia con los objetivos de desarrollo sostenible, se aprobó la implementación de un **sistema de energía solar fotovoltaica**. Esta decisión genera beneficios ambientales y contribuye a la reducción de gastos del Fondo, fortaleciendo la sostenibilidad financiera e institucional y posicionando a FONDUCAR como una entidad con un compromiso ambiental responsable.



## Bienestar Social



En el año 2025 se ejecutó un Plan de Bienestar robusto y diversificado que impactó a **10.547 participantes**, con una inversión de **\$1.505.7 millones**. Esta acción estratégica, combinó programas de bienestar, incentivos económicos, actividades de integración y acciones solidarias, consolidando una oferta integral para los asociados.

Se puede afirmar que, FONDUCAR consolidó en 2025 un modelo de bienestar con amplia cobertura, inversión significativa y enfoque integral en el desarrollo personal, económico y solidario de los asociados.

## Fortalecimiento normativo y Gobierno Corporativo

Durante el 2025, por parte de la Junta Directiva se aprobaron modificaciones y actualizaciones de manuales y reglamentos, fortaleciendo el marco normativo interno y la estructura de gobierno corporativo.

Las acciones ejecutadas en el periodo demuestran una gestión integral, coherente y orientada al fortalecimiento institucional.

FONDUCAR no solo respondió a desafíos operativos y regulatorios, sino que avanzó hacia una modernización estratégica que permite su desarrollo sostenible futuro cumpliendo con los direccionamientos del Plan de Desarrollo.

# Contexto



# Nota informativa

En cumplimiento de la ley 222/1995, el Decreto 344/2017, el Decreto 962/2018, la Circular Básica Contable Financiera 004/2008, la Circular Externa No. 22 del 28 de diciembre de 2020, las circulares 086 y 087 de 2025 y la ley 2496 del año 2025, que rige a los Fondos de Empleados en Colombia en materia de informes de los órganos de administración, a continuación, se presenta el Informe de Gestión Gerencial FONDUCAR vigencia 2025. Como una nota obligatoria de ley, en este tipo de informes de gerencia, se comunica que FONDUCAR cumple con las normas relacionadas con los derechos de autor y propiedad intelectual en las siguientes licencias: Software Financiero Opa S.A.S., Digitalización Documental Captura, Software Gosem, Soari, Sistemas Operativos, Antivirus, ADA, SICSES y Office.



## Verificación de las expectativas del entorno 2025

Las expectativas del entorno tienen por objetivo analizar el comportamiento de la economía colombiana durante el año 2025, teniendo en cuenta los principales indicadores macroeconómicos como el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la inflación, el empleo, el consumo, la inversión y el comercio exterior. Asimismo, se identifican los principales desafíos económicos enfrentados por el país y se presentan conclusiones generales sobre el desempeño económico del período analizado.



Durante el año 2025, la economía colombiana presentó un desempeño caracterizado por una recuperación moderada, luego de los ajustes macroeconómicos realizados en años anteriores. El crecimiento económico fue positivo, aunque limitado por factores como la inflación persistente, el déficit fiscal y la incertidumbre del entorno internacional.

En términos generales, el país logró avances en materia de estabilidad macroeconómica, reducción del desempleo y reactivación de algunos sectores productivos, aunque aún se evidenciaron retos estructurales.

## Crecimiento Económico y PIB

En cuanto al crecimiento económico y el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia registró un crecimiento positivo, con una expansión anual estimada entre el **2,3% y el 3%**, según diferentes proyecciones económicas.

El crecimiento estuvo impulsado principalmente por:

- El dinamismo del comercio, el transporte y los servicios.
- La recuperación gradual de la industria manufacturera.
- El aumento del consumo público y privado.

Durante algunos trimestres del año se observaron tasas de crecimiento superiores al promedio anual, lo que evidenció una mejora progresiva de la actividad económica.

## Inflación

La inflación en 2025 mostró una **tendencia ligeramente descendente (5,10%)** en comparación con años anteriores, aunque se mantuvo por encima de la meta del Banco de la República, establecida en el 3%.

Los factores claves que influyeron son los siguientes:

- El comportamiento de los precios de los alimentos.
- Los costos de los servicios públicos.
- Factores externos como el precio de los insumos importados.

El Banco de la República mantuvo una política monetaria prudente, con el objetivo de controlar las presiones inflacionarias y garantizar la estabilidad de precios.

## Mercado Laboral

El mercado laboral colombiano presentó una mejora significativa en 2025. La tasa de desempleo se redujo y cerró el año en aproximadamente **8,9%**, una de las cifras más bajas registradas en las últimas décadas.

La generación de empleo se concentró principalmente en los sectores de:

- Servicios.
- Comercio.
- Industria manufacturera.
- Salud y educación.

No obstante, la **informalidad laboral** continuó siendo un problema estructural, afectando a más de la mitad de la población ocupada, lo cual limita la calidad del empleo y la protección social.



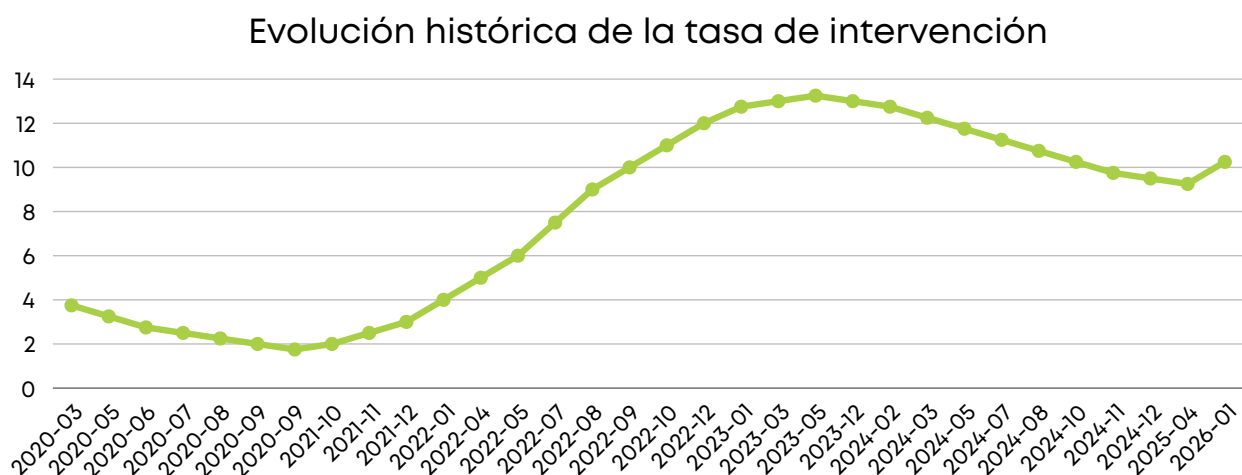
El crecimiento económico estuvo respaldado por el fortalecimiento de la demanda interna, especialmente el consumo de los hogares y el gasto público.

- ✓ El consumo privado mostró señales de recuperación gracias a la mejora del empleo.
- ✓ La inversión presentó un comportamiento variable, con avances en algunos sectores productivos.
- ✓ Actividades como la administración pública, el comercio y el transporte tuvieron una contribución positiva al PIB.

Estos factores permitieron sostener el crecimiento económico durante el año.

En cuanto a la tasa de intervención política monetaria que afecta la cantidad de dinero que circula en la economía colombiana, expedida por el Banco de República, reflejó una ligera disminución, las principales razones son relajamiento monetario, incertidumbre fiscal, el déficit fiscal, la ejecución presupuestal y la denominada reforma al Sistema General de Participaciones. Para el año 2026 se prevé que a diciembre esté muy cerca del 10,50%.

En la gráfica siguiente se puede apreciar la evolución de esta importante tasa en los últimos seis (6) años:



# Expectativas para el año 2026

De acuerdo con el informe de perspectivas económicas mundiales que publica el Banco Mundial, la economía está entrando en una pronunciada desaceleración. Los pronósticos son los siguientes:

**6,50%**

IPC proyectado  
Año 2026

**\$3.790,26**

TRM proyectada  
A diciembre 31 de 2026

**11,50%**

DTF proyectada  
A diciembre 31 de 2026

## Entorno Legal

En el año 2025, a través de ANALFE se logró tramitar los siguientes proyectos de Ley con el objetivo de fortalecer el marco normativo del sector solidario en Colombia:



### Ley 2496 de 2025

Después de 36 años se logra una actualización normativa del decreto ley 1481 del año 1989 y la ley 1391 del año 2010, destacando los siguientes aspectos:












- Es posible la disminución del monto mínimo de aportes sociales, garantizando el cumplimiento de requisitos de estructura financiera y contando aprobación de la Asamblea General, y la respectiva autorización de la Supersolidaria, así se garantiza la adecuación responsable de su estructura financiera.
- Los asociados pensionados, que se hayan retirado, podrán reingresar al Fondo de Empleados, si así lo dispone el Estatuto.

- Se crea la obligación para los entes pagadores de las mesadas pensionales, de efectuarlo a solicitud del asociado pensionado, a través de las cuentas de ahorro de los Fondos de Empleados plenos e intermedios, previo cumplimiento del trámite formal de convenio con las entidades pagadoras.
- Contamos legalmente con el instrumento de la amortización de los aportes sociales hasta por el 49%, igualdad de condiciones para los asociados, en las situaciones financieras y sociales así lo permitan.
- Se reconocen como garantía prendaria, los aportes sociales y el ahorro permanente, con base en su afectación desde su origen como respaldo idóneo y prioritario para garantizar las obligaciones de los asociados para con el Fondo.
- Se establece un techo para la reserva para protección de aportes sociales del 50% del valor total de los aportes sociales individuales y amortizados para que sea obligatorio el incremento de este rubro dentro de la aplicación del excedente del ejercicio anual, así resulta procedente la liberación de recursos del excedente para destinarlos al desarrollo del objeto social solidario.
- Se amplían las funciones legales de la Asamblea General, incluyendo aspectos como: asignación del monto de los honorarios del Revisor Fiscal, se introduce la figura de la escisión como alternativa de transformación, adopción de su propio reglamento, aprobación de programas de inversión del fondo de desarrollo empresarial solidario, elección dentro de su seno de la comisión para la aprobación del acta de la Asamblea General. Igualmente se establece la posibilidad de realización de la Asamblea General bajo las modalidades presencial, virtual o mixtas, según se contemple en el Estatuto. De igual forma, se incrementó la capacidad de descuento para los asociados, ya sea para ahorrar o pagar obligaciones.

## Decreto 572 de 2025

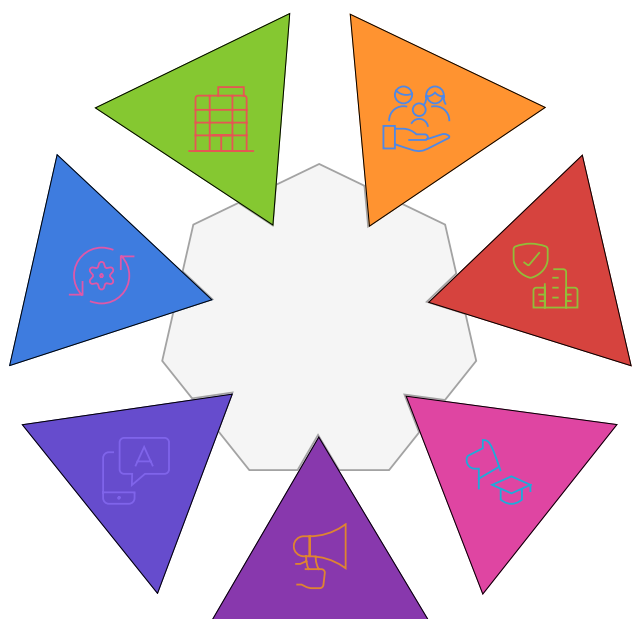
El Gobierno Nacional mediante el decreto 572 del 28 de mayo de 2025, estableció que la tarifa de retención en rendimientos financieros provenientes de títulos de renta fija de los CDAT, serán efectuadas a la tarifa del cuatro por ciento (4.0%). Así se desprende del parágrafo del artículo 1° del Decreto 572 del 28 de mayo de 2025, al acoger la posición de Analfe, cuando realizó los comentarios al proyecto de decreto, al precisar en los considerandos, de la citada norma, que es necesario equiparar el tratamiento aplicable en materia de retención en la fuente entre los rendimientos financieros derivados de títulos tales como los CDT y los certificados de depósito de ahorro a término CDAT, para eliminar arbitrajes regulatorios.

# Nivel de cumplimiento de **compromisos propuestos para el año 2025**

- 
**Desarrollar encuentros solidarios.**  
 99 asociados asistentes.
- 
**Impulsar actividades de formación en Economía Solidaria.**  
 152 asociados asistentes.
- 
**Promover el liderazgo organizacional dentro de la base social.**  
 20 asociados asistentes.
- 
**Actualizar y renovar el portafolio de servicios de captación y colocación.**  
 Aprobado en junta directiva acta No 472 de fecha 26 de noviembre de 2025.
- 
**Innovar en la oferta de servicios de bienestar y solidaridad.**  
 Aprobado por el comité de Bienestar Social
- 
**Implementar acciones para la automatización de procesos.**
  - Firma de pagaré, carta de instrucción y otros documentos soportes del proceso de crédito y ahorro.
  - Formato de esta de cuenta y descuento de nómina.
  - Fondubeneficios.
- 
**Diseñar e implementar un plan de nivelación salarial.**  
 Aprobado por la comisión de presupuesto y junta directiva.
- 
**Implementar plan de beneficios del capital humano.**  
 Aprobado por la gerencia.
- 
**Estudio y balanceo de cargas.**  
 Aprobado por la comisión de presupuesto y junta directiva.
- 
**Desarrollar programas de capacitación en competencias técnicas.**  
 Aprobado por la gerencia el programa de formación.
- 
**Desarrollar programas de formación en liderazgo, comunicación efectiva y manejo de emociones.**  
 Aprobado por la gerencia el programa de formación.



# Retos para el año 2026



## ▶ **Desarrollo del Asociado**

Mejorar el crecimiento personal y familiar de los miembros.

## ▶ **Solidez Financiera**

Asegurar la estabilidad económica de la organización.

## ▶ **Formación Empresarial**

Proporcionar capacitación para el éxito empresarial.

## ▶ **Reconocimiento de Marca**

Aumentar la visibilidad y reputación de la marca.

## ▶ **Comunicación**

Utilizar la tecnología para una comunicación efectiva.

## ▶ **Optimización de Procesos**

Mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones.

## ▶ **Estructura Organizacional**

Fortalecer la estructura y la cohesión de la organización.



# Cumplimiento del PED 2025-2027

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
SOCIAL	1	3
FINANCIERO	1	2
ASOCIADO / CLIENTE	2	5
PROCESOS	2	3
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	2



Acciones ejecutadas  
en el año 2025:

**25**



% cumplimiento de las  
acciones:

**96%**

## Evolución previsible de la entidad

En la evolución previsible para el año 2026, se tiene un aspecto significativo para la organización: se continuará realizando la **gestión de venta** de los dos locales ubicados en el centro comercial portal de San Felipe, los cuales hoy se ven reflejados en los estados financieros como propiedad de inversión.



# Balance Social



# Crecimiento y Fidelización



## Crecimiento de la base social

Durante el año 2025, Fonducar presentó un crecimiento positivo en su base social, pasando de 1.488 asociados a **1.573 asociados**, lo que refleja el resultado de las estrategias de vinculación, referidos y posicionamiento del Fondo al interior de las entidades empleadoras

## Fidelización de los asociados



Se reconoció la permanencia y lealtad de 94 asociados que cumplieron 5, 10, 15, 20 y 25 años de vinculación, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el vínculo solidario con el Fondo.

26 asociados

**5  
años**

24 asociados

**10  
años**

19 asociados

**15  
años**

11 asociados

**20  
años**

26 asociados

**25  
años**



# Nuevos servicios y campañas de promoción

En el año 2025 se hizo el lanzamiento de dos (2) nuevos productos de ahorro:

## FonduAniversario

Con motivo de la celebración de los 28 años de Fonducar, en marzo de 2025 se lanzó el producto de ahorro FonduAniversario, ofreciendo una tasa especial del 10% E.A. y un plazo de un año, con vigencia hasta el 30 de abril de 2025.

Dada su acogida, el producto se consolidó como un beneficio permanente durante el mes de aniversario de vinculación de cada asociado.



## Ahorro Navideño

En diciembre se promovió el producto Ahorro Navideño como una alternativa de planificación financiera para los asociados, incentivando el ahorro anticipado con miras a las obligaciones y gastos propios de la temporada de fin de año.



### Datos a 31 de diciembre de 2025:

#### Fonduaniversario

127 ahorros

\$149.379.272 en saldo total

#### Ahorro Navideño

20 ahorros

\$5.810.000 en saldo total

## Campañas de CDAT



### Campaña "Ahorre y gane con su prima del primer semestre"

Estrategia orientada a incentivar el ahorro con los recursos de la prima semestral.

**58 títulos abiertos o renovados con adición de dinero.**



### Campaña "CDAT que suma"

Promoción de nuevos CDAT o renovación de títulos con adición de dinero.

**142 títulos abiertos o renovados con adición de dinero.**



### Campaña "Su prima se multiplica para el año 2026"

En diciembre se desarrolló esta campaña orientada a fomentar la cultura del ahorro y la planeación financiera de los asociados, la cual finalizaría en el mes de enero de 2026.

**39 títulos participantes abiertos o renovados con adición de dinero (a 31 de diciembre de 2025).**



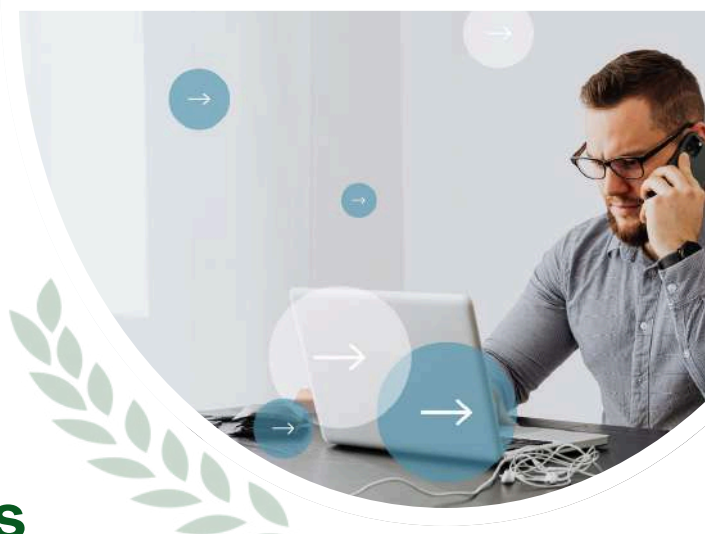
## Campaña de referidos

Desde agosto de 2025 se ejecutó la campaña de referidos que permitió la vinculación de nuevos asociados, gracias a la recomendación directa de compañeros de trabajo, esta estrategia fortaleció el crecimiento de la base social.

# Gestión de la Comunicación

## Campaña de actualización de datos

El 24 de noviembre de 2025 se lanzó la campaña de actualización de datos, con vigencia hasta el 12 de diciembre, incentivando a los asociados mediante la participación en sorteos de dos televisores de 43". Como resultado, **373 asociados** realizaron exitosamente el proceso de actualización, contribuyendo a la mejora de la calidad de la información y la efectividad de las comunicaciones corporativas.



# Renovación del portafolio de créditos



## Objetivo

Durante el año 2025 se realizó un proceso de análisis y renovación del portafolio de créditos de Fonducar, considerando que el Fondo contaba con 19 líneas de crédito, algunas con propósitos similares y bajo nivel de uso. El objetivo fue simplificar y modernizar la oferta crediticia, mejorar la experiencia del asociado y aumentar la eficiencia comercial.

## ANTES

Crédito de Salud  
 Emergencia Económica  
 Crédito de Turismo  
 Anticipo de Sueldo  
 Educación Posgrado  
 Educación Pregrado  
 Educación Convenio Posgrados  
 Computador y Otros Equipos  
 Crédito de Hogar  
 Remodelación de Vivienda  
 Compra de lote  
 Reparación de Vehículo  
 Credimpuestos  
 Compra de Cartera  
 Vivienda  
 Vehículo  
 Libre Inversión  
 Anticipo de Prima  
 Cupo Rotativo  
~~Crédito Inicial~~

## DESPUÉS

Bienestar  
 Educación  
 Educación Convenios  
 Hogar  
 Credimpuestos  
 Compra de Cartera  
 Vivienda  
 Vehículo  
 Libre Inversión  
 Anticipo de prima  
 Cupo Rotativo  
 Ecoamigable

La renovación del portafolio trae **beneficios para nuestros asociados**, al contar con un portafolio con nombres más comprensibles e intuitivos que facilitan la identificación de cada producto. Esto permite escoger de manera más sencilla la línea que mejor se ajusta a sus necesidades reales, haciendo el proceso de decisión más ágil y confiable.



# Plan de Bienestar Fonducar Conecta

Durante 2025, se desarrolló una estrategia integral orientada al fortalecimiento del bienestar, la participación y el relacionamiento de los asociados y sus familias, a través de seis (6) programas, cuya cobertura e inversión se presentan a continuación.

N°	Programas Bienestar Social	Beneficiados	Inversión
1	Brillando Juntos: Celebraciones y Reconocimientos	5.087	\$ 367.623.758
2	Educación Solidaria	271	\$ 16.311.664
3	Emprende Tu Futuro	189	\$ 30.172.600
4	Bienestar Integral	1.313	\$ 30.717.680
5	Conectando Beneficios	833	\$ 3.710.426
6	Programa Solidaridad en Red (Auxilios y actividades solidarias)	563	\$ 143.508.094

Adicionalmente, se desarrollaron beneficios transversales que complementaron la ejecución del Plan de Bienestar, cuyos resultados se presentan a continuación.

Bono Solidario 2025	Beneficiados	Total
Ganadores de los sorteos	35	\$ 70.000.000

Actividad de integración	Beneficiados	Total
Fiesta de la Solidaridad 2025	2.256	\$ 843.679.980



# Brillando Juntos: Celebraciones y Reconocimientos

Este programa se orientó al reconocimiento de los asociados y sus familias a través de actividades conmemorativas y espacios de encuentro, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el vínculo institucional, con una amplia cobertura a lo largo del año.

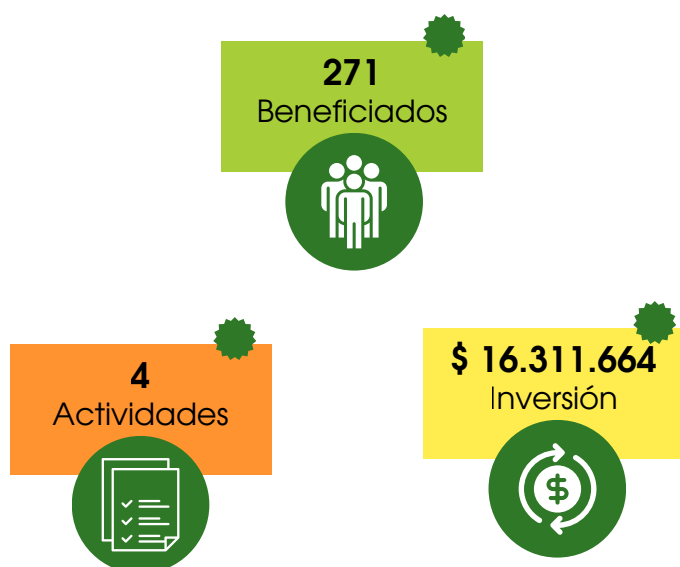


Nº	Programa Brillando Juntos	Beneficiados	Inversión
1	Celebra la vida: obsequio cumpleaños	1.483	\$ 51.061.472
2	Entrega obsequio navideño 2024 en febrero 2025 a asociados de Unibac y Umayor.	59	\$ 3.437.000
3	Día del niño: Aventura en Zona Kids (niños de 5 meses a 4 años)	51	\$ 7.624.610
4	Día del Niño: Cine Aventura (Niños de 5 a 12 años).	215	\$ 9.343.000
5	Cena Homenaje: Huellas de Mamá	225	\$ 34.440.000
6	Mes del asociado Fonducarista (logística entrega de obsequio: libretas)	1.082	\$ 4.580.000
7	Cena de Celebración: Padres Extraordinarios	158	\$ 30.065.800
8	Actividad de bienestar en municipios: Raíces de amor, cena padres y madres (bolívar - córdoba)	223	\$ 12.884.350
9	Obsequio navideño 2025 (maleta de cabina)	1.467	\$ 208.892.526
10	Bonos de cine (actividad para adolescentes)	124	\$ 5.295.000
<b>Total</b>		<b>5.087</b>	<b>\$ 367.623.758</b>



# Educación Solidaria

Durante el 2025 se consolidaron los espacios de formación y acercamiento con los asociados, orientados a la divulgación de principios de la economía solidaria, beneficios institucionales y escucha activa.



Nº	Programa Educación Solidaria	Beneficiados	Inversión
1	Capacitación Básica en Economía Solidaria (Virtual)	128	\$ 5.000.000
2	Liderazgo Solidario: Formación Para el Futuro (Capacitación en Economía Solidaria - Presencial)	24	\$ 3.045.000
3	Taller Inmersión Fonducar	20	\$ 2.900.000
4	Encuentros Solidarios	99	\$ 5.366.664
<b>Total</b>		<b>271</b>	<b>\$ 16.311.664</b>

# Emprende Tu Futuro

Durante el 2025 se consolidaron los espacios de formación y acercamiento con los asociados, orientados a la divulgación de principios de la economía solidaria, beneficios institucionales y escucha activa.



Nº	Programa Emprende Tu Futuro	Beneficiados	Inversión
1	Diplomado Empredeplus	34	\$ 12.595.000
2	Promoción cultura del ahorro en niños - Concurso Pequeños Creadores Grandes Ideas	14	\$ 1.899.100
3	Taller arte y emprendimiento, pintura en tela – (Adulto mayor)	29	\$ 3.532.500
4	Taller de manualidades navideñas, enfoque en emprendimiento	112	\$ 12.146.000
<b>Total</b>		<b>189</b>	<b>\$ 30.172.600</b>





# Bienestar Integral

En este programa se desarrollaron actividades para fomentar el bienestar mental, social y financiero de los asociados, con un enfoque integral.



Nº	Programa Bienestar Integral	Beneficiados	Inversión
1	Taller Familia y Crianza	25	\$ 4.600.000
2	Bienestar y Estilo de Vida Activo: Entre Solteros, Taller De Charcutería	25	\$ 4.700.000
3	Conferencia Virtual: Planificación Financiera Personal	8	\$ 770.000
4	Conexiones de Bienestar: Programa Bienestar en Red (transmisión a través de YouTube)	1.022	\$ 0
5	Visita Municipios: Taller Manualidades Navideñas	223	\$ 19.747.680
6	Conversatorios de los Jueves	10	\$ 900.000
<b>Total</b>		<b>1.313</b>	<b>\$ 30.717.680</b>





# Conectando Beneficios

Actividades de divulgación de convenios y alianzas comerciales desarrolladas durante 2025:



Nº	Programa Conectando Beneficios	Beneficiarios	Inversión
1	Fonducar Móvil	101	\$ 3.213.626
2	Conectando Beneficios: Reunión de fortalecimiento de convenios y alianzas estratégicas.	732	\$ 496.800
<b>Total</b>		<b>833</b>	<b>\$ 3.710.426</b>



# Solidaridad en Red

En este programa encontramos las actividades desarrolladas a través de los recursos del Fondo Social de Previsión y del Fondo de Solidaridad:



## Fondo Social de Previsión y Asistencia

Concepto	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Auxilios funerarios	46	39	30	37	36
Auxilio por calamidad relacionado con hecho fortuito por daño en vivienda o residencia	12	1	0	0	0
Auxilios por enfermedad (Incapacidad)	2	5	8	5	8
Auxilios por Covid-19	103	0	0	0	0
<b>Total auxilios entregados</b>	<b>163</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>44</b>

Concepto	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Auxilios funerarios	\$ 97.211.142	\$ 83.817.052	\$ 82.360.000	\$ 113.100.000	\$ 101.068.000
Auxilio por calamidad relacionado con hecho fortuito por daño en vivienda o residencia	\$ 25.191.089	\$ 2.000.000	0	0	0
Auxilios por enfermedad (Incapacidad)	\$ 10.902.312	\$ 24.000.000	\$ 19.720.000	\$ 18.850.000	\$ 27.758.250
Auxilios por Covid-19	\$ 51.500.000	0	0	0	0
<b>Total recursos entregados por auxilios</b>	<b>\$ 184.804.543</b>	<b>\$ 109.817.052</b>	<b>\$ 102.080.000</b>	<b>\$ 131.950.000</b>	<b>\$ 128.826.250</b>



## Fondo de Solidaridad

Con el apoyo del Comité de Solidaridad de Fonducar se realizaron las siguientes actividades solidarias y de responsabilidad social empresarial:

Actividades	Beneficiados	Inversión
Auxilios para nacimiento o adopción de hijos de asociados	15	\$ 5.338.125
Acompañamiento solidario en casos de calamidad (auxilios, anchetas, coronas fúnebres)	59	\$ 7.443.719
Soy solidario apoyo la labor social (Fundaciones)	445	\$ 1.900.000
<b>Total</b>	<b>519</b>	<b>\$ 14.681.844</b>

# Balance Económico



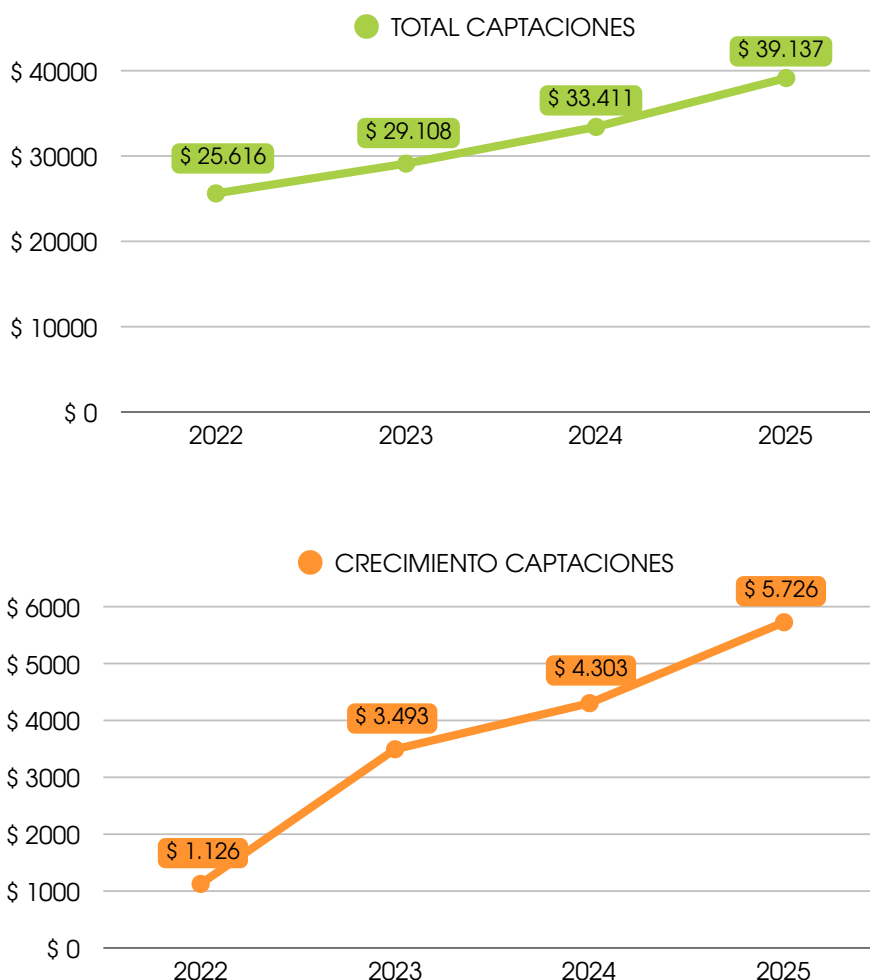
# Captaciones

Para el año 2025, las líneas de ahorro en general presentaron un comportamiento positivo, evidenciado en el crecimiento del total de las captaciones, lo cual refleja la **confianza** de los asociados en el Fondo y el fortalecimiento de la **cultura del ahorro**. Durante este período se registra un incremento de \$5.726 millones, alcanzando una captación total de \$39.137 millones, resultado que obedece a una gestión comercial eficiente y alineada con las necesidades de los asociados.

**\$39.137 millones**  
Captación total

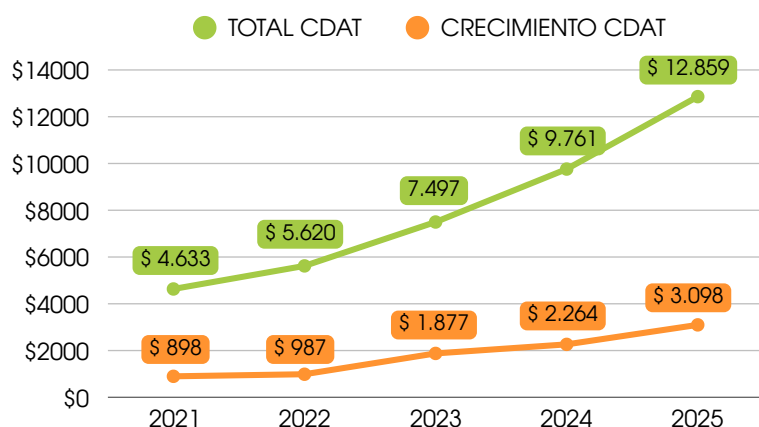
**\$5.726 millones**  
Incremento en el año

Asimismo, durante los últimos cuatro (4) años, las captaciones han mantenido una tendencia de crecimiento sostenido, lo que evidencia no solo la solidez financiera del Fondo, sino también la efectividad de las estrategias de fortalecimiento implementadas, consolidando una base de recursos que respalda el desarrollo de las operaciones en el largo plazo.



## Línea de ahorro CDAT

Los resultados de la línea de ahorro CDAT en el año 2025 son reflejo de las estrategias de mercadeo implementadas y la oferta de tasas de interés que brinda Fonducar a sus asociados; y se consolida como un producto de alta aceptación y relevancia dentro del portafolio de ahorro.



**\$12.859 millones** en captaciones totales.

**364** títulos vigentes.

**181 asociados** que usan este producto.

**\$3.098 millones de crecimiento** en relación al año anterior.



## Línea de ahorro a la vista

Para el año 2025, la cuenta de Ahorro a la Vista cerró con un saldo total de \$1.402 millones y 444 tarjetas activas.

Durante este período, 360 asociados recibieron el pago de su nómina a través de la Tarjeta de Afinidad, lo que facilitó el acceso oportuno a sus recursos y fomentó el uso de medios electrónicos, contribuyendo a la eficiencia y modernización de las transacciones.



**444**

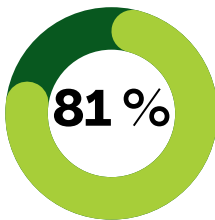
Tarjetas activas



**\$1.402 millones**

Saldo a 31/dic

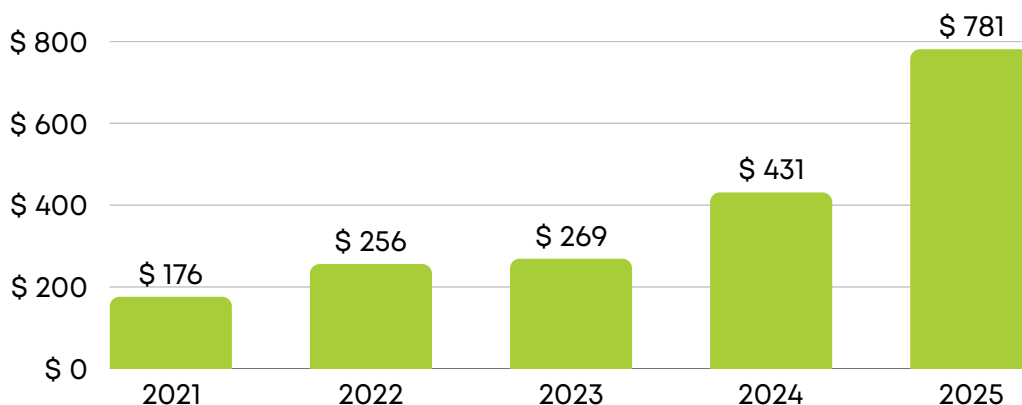
## Línea de ahorro contractual



**\$781 millones**

Saldo a 31/dic

Esta línea registró un crecimiento del 81% con respecto al año 2024, lo cual evidencia la confianza de los asociados y la consolidación de este producto como una alternativa de ahorro programado. Actualmente, esta línea cuenta con **574 contratos vigentes**, correspondientes a 448 asociados, reflejando su aporte al fortalecimiento de la cultura del ahorro y al acompañamiento financiero de los asociados en el cumplimiento de sus metas de corto y mediano plazo.



## Línea de ahorro permanente y aportes sociales

Para el año 2025 la línea de Aportes Sociales registró un crecimiento frente al año anterior y la línea de Ahorro Permanente mantuvo un comportamiento estable durante este período.

**\$9.813 millones**  
 Aportes sociales  
 Crecimiento de \$2.133 millones

**\$14.282 millones**  
 Ahorro Permanente  
 Comportamiento estable

## Colocaciones

El comportamiento de las colocaciones de FonducAR refleja un desempeño acorde con las condiciones del entorno económico y una adecuada evaluación del riesgo, evidenciando una gestión responsable, orientada en apoyar el bienestar económico de los asociados y a su vez garantizando la solidez y sostenibilidad financiera del Fondo.

**\$15.973 millones**  
 Créditos otorgados  
 Meta superada en 2025

**\$ 15.900 millones**  
 Meta colocaciones  
 Año 2025

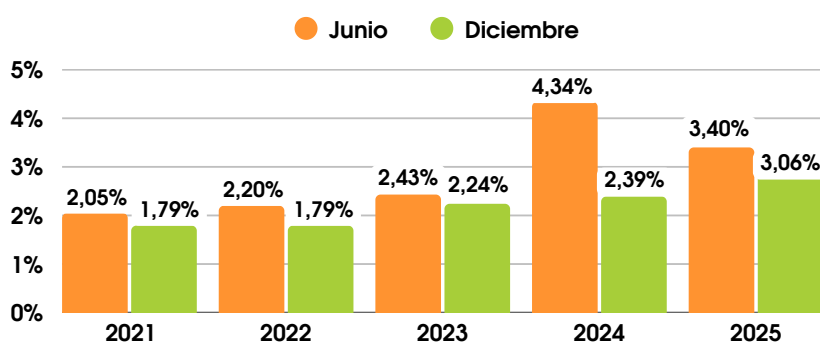


# Cartera

## Índice de mora

La cartera de crédito de Fonducar para el año 2025 alcanzó un saldo total de **\$32.820 millones**, consolidándose como una cartera sana, dado que, el 96% de los saldos se encuentran al corriente.

El área de Cartera implementó y fortaleció diversos mecanismos de control, monitoreo y acompañamiento a los deudores, orientados a la prevención del deterioro de la cartera, lo que permitió mantener la estabilidad del indicador.

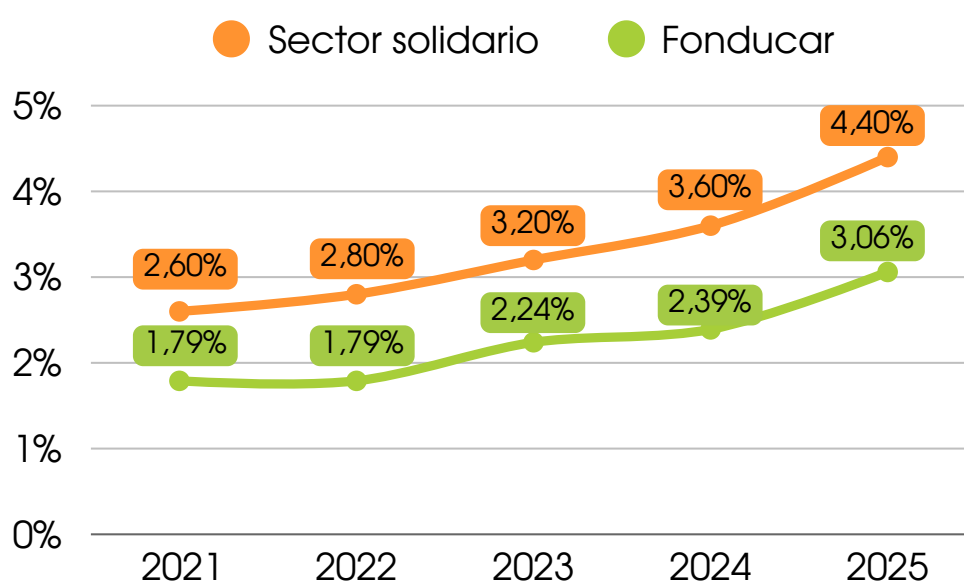


El índice de mora cerró en **3,06%**, porcentaje que se considera aceptable frente a las condiciones económicas y financieras del sector, reflejando solidez de los procesos de seguimiento y recuperación.

	TOTAL CARTERA EN MORA	VALORES EN MORA
SALDO EN MORA ASOCIADOS (\$):	\$610.869	\$48.216
Índice de mora asociados:	1,86%	36%
SALDO EN MORA EXASOCIADOS (\$):	\$394.046	\$86.907
Índice de mora exasociados:	1,20%	64%
<b>SALDO TOTAL EN MORA (\$):</b>	<b>\$1.004.915</b>	<b>\$135.123</b>
<b>Índice total:</b>	<b>3,06%</b>	

# Índice del sector solidario vs Fonducar

El comportamiento del índice de mora de Fonducar es resultado del fortalecimiento de las estrategias de recuperación de cartera, la administración del riesgo y el seguimiento permanente a las obligaciones crediticias, lo que ha permitido un crecimiento controlado del índice, aún en un entorno sectorial marcado por mayores presiones. En este contexto, los resultados alcanzados ratifican la solidez institucional de Fonducar y su compromiso con una gestión responsable y orientada al bienestar de sus asociados.



## Gestión Eficiente

Índice de mora por debajo del promedio del Sector Solidario



## Control Sostenido

Estrategias efectivas de recuperación y administración del riesgo



## Solidez Institucional

Compromiso con el bienestar de los asociados y la sostenibilidad financiera



# Operaciones Financieras





# Tarjeta de Afinidad Fonducar

El Banco de Bogotá notificó la terminación unilateral del convenio de la Tarjeta Débito VISA Electrón de Afinidad a partir del 30 de noviembre de 2025, por consiguiente, el servicio de Tarjeta de Afinidad de Fonducar migró a la Red Coopcentral como resultado de una alianza estratégica con el Banco Cooperativo Coopcentral y Visionamos.



En consecuencia, Fonducar seleccionó a Visionamos como nuevo proveedor, ante la necesidad de contar con una solución tecnológicamente más robusta y alineada con el Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2027 de Fonducar. Así mismo, al considerarlo la mejor alternativa por su pertenencia al mismo sector solidario, la afinidad en valores institucionales.

## Beneficios que se mantienen

- Cinco (5) retiros gratis al mes en cajeros Servibanca y afiliados.
- Excepción del 4x1000 en la cuenta de ahorros, a solicitud del asociado.
- Pagos y compras en cualquier comercio afiliado a VISA.
- Tarjeta para uso nacional e internacional.
- Crédito preaprobado para cubrir sus necesidades inmediatas.
- Cuenta de ahorro sin cuota de administración mensual.
- Permite pago de nómina y desembolso de créditos.

## Nuevos beneficios

- Acceso a Aplicación Móvil y Portal Natural.
- Consulta de saldo de sus productos con el Fondo, desde los canales digitales.
- Pagos y transferencias mediante PSE, Web y App.
- Registro y transferencias con llaves Bre-B sin ningún costo.
- Retiro sin tarjeta usando la aplicación.
- Activación y bloqueo de tarjeta desde la aplicación.
- Uso de los recursos del cupo rotativo desde la App.

# Tasa de interés competitiva

El producto de ahorro a la vista cuenta ahora con una nueva tasa de interés equivalente a DTF - 1,5 puntos porcentuales, lo que representa una rentabilidad del **7,15% E.A** en el mes de diciembre de 2025.

Esta es una excelente oportunidad para que su dinero, además de estar disponible cuando lo necesite, genere rentabilidad mientras permanece en su cuenta.



## Bre-B y tipos de llaves

Bre-B es una iniciativa del Banco de la República para mejorar la interoperabilidad y reducir el tiempo de las transferencias a un máximo de 20 segundos.

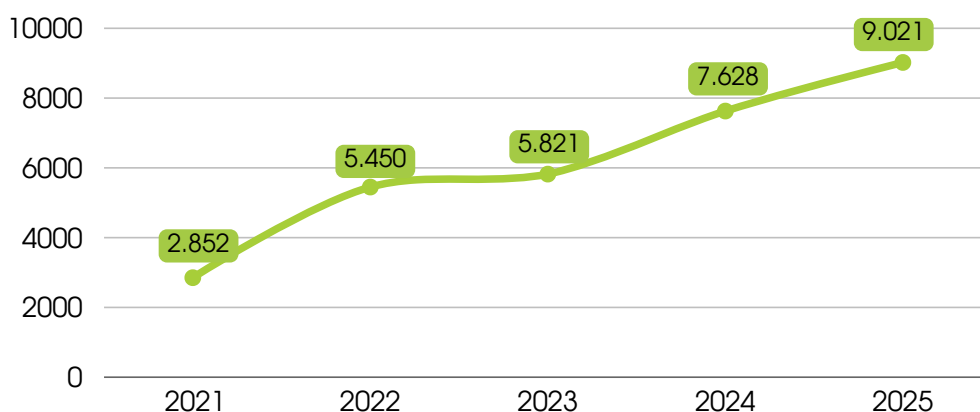
Las llaves son identificadores de la cuenta de ahorros, y los cuatro tipos son: **documento de identidad, número de celular, correo electrónico o código alfanumérico.**

Datos a 31 de diciembre de 2025:

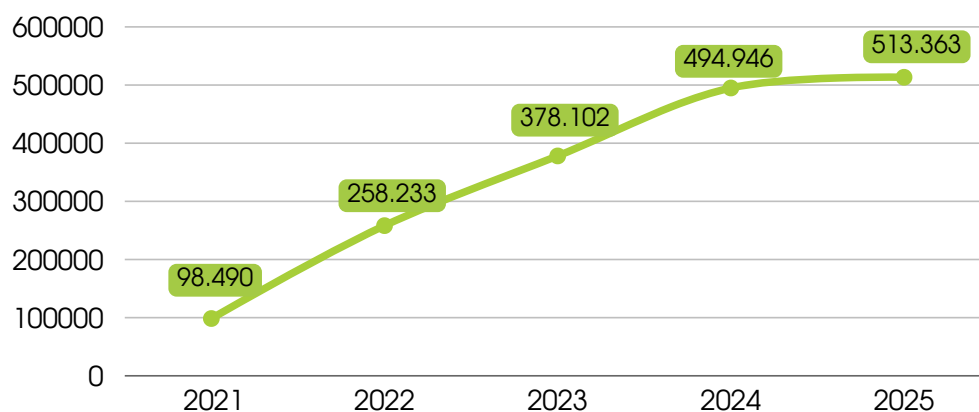


# Datos transaccionales

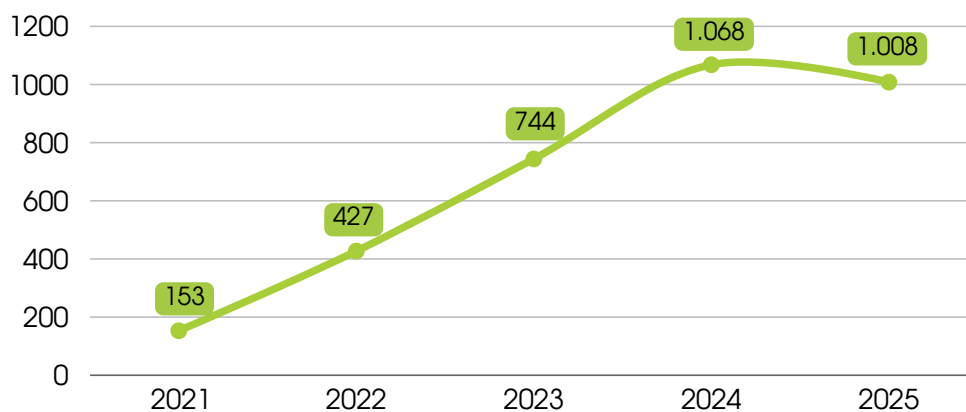
Tráfico Portal Transaccional



Recaudo anual PSE (en miles de pesos)



Transacciones anuales PSE



# Tesorería



## Incremento en cupos de crédito

Fonducar logró un incremento en los cupos de crédito, pasando de **\$12.400 millones en 2024 a \$15.400 millones en 2025**, lo cual refleja una mayor confianza por parte de las entidades financieras. Este fortalecimiento se dio principalmente por:

- ✓ **Banco de Occidente**, donde el cupo aumentó de **\$500 millones a \$1.100 millones**.
- ✓ Se incrementaron los cupos del **Banco Cooperativo Coopcentral y Bancoomeva** en **\$1.000 millones** cada uno.

Banco	Año 2025	Año 2024	Participación (%) 2025	Participación (%) 2024	Incremento % 2025 vs 2024
Banco Coopcentral	8.000.000	7.000.000	52%	56%	14%
Banco de Bogotá	3.300.000	2.900.000	21%	23%	14%
Bancoomeva	3.000.000	2.000.000	19%	16%	50%
Banco de Occidente	1.100.000	500.000	7%	4%	120%
<b>TOTALES</b>	<b>15.400.000</b>	<b>12.400.000</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>24%</b>

## Gestión de pasivos y optimización financiera

Fonducar gestionó eficientemente los pasivos logrando reducir los spread, por consiguiente, se disminuyeron los costos financieros. Adicional a ello, por el comportamiento positivo de las captaciones en el transcurso del año, se logró disminuir el nivel de endeudamiento en un 37,4%.

**\$11.075 millones**

Saldo diciembre 2024  
Obligaciones financieras al  
cierre del año anterior

**\$6.936 millones**

Saldo diciembre 2025  
Obligaciones financieras al  
cierre del periodo

**37,4%**

Reducción lograda  
Disminución de \$4.139 millones  
en el endeudamiento

En el año 2025 Fonducar logró fortalecer su estructura financiera, mejorar las condiciones de su endeudamiento, ampliar su respaldo crediticio y consolidar relaciones de confianza con entidades financieras y proveedores, contribuyendo de manera directa a la sostenibilidad y estabilidad financiera de la entidad.





# Iniciativas Amigables



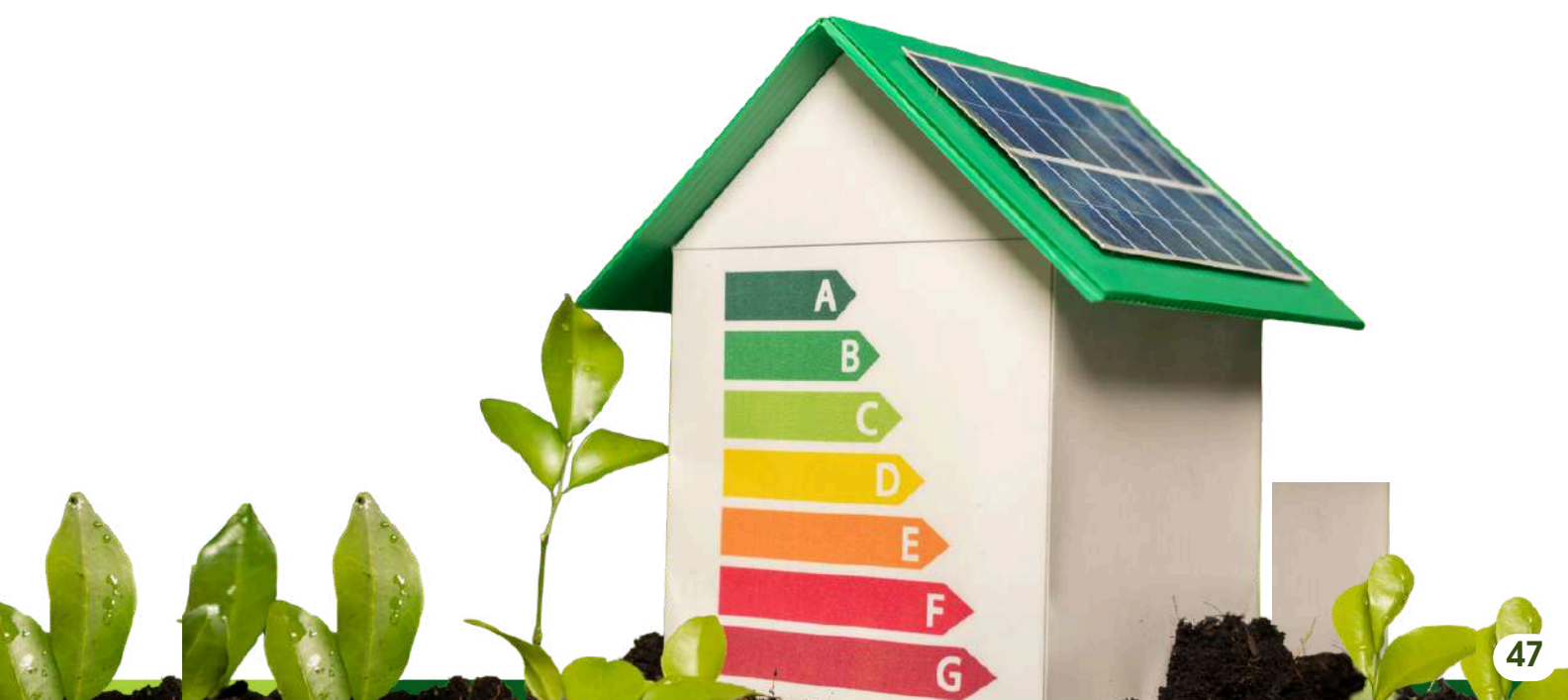
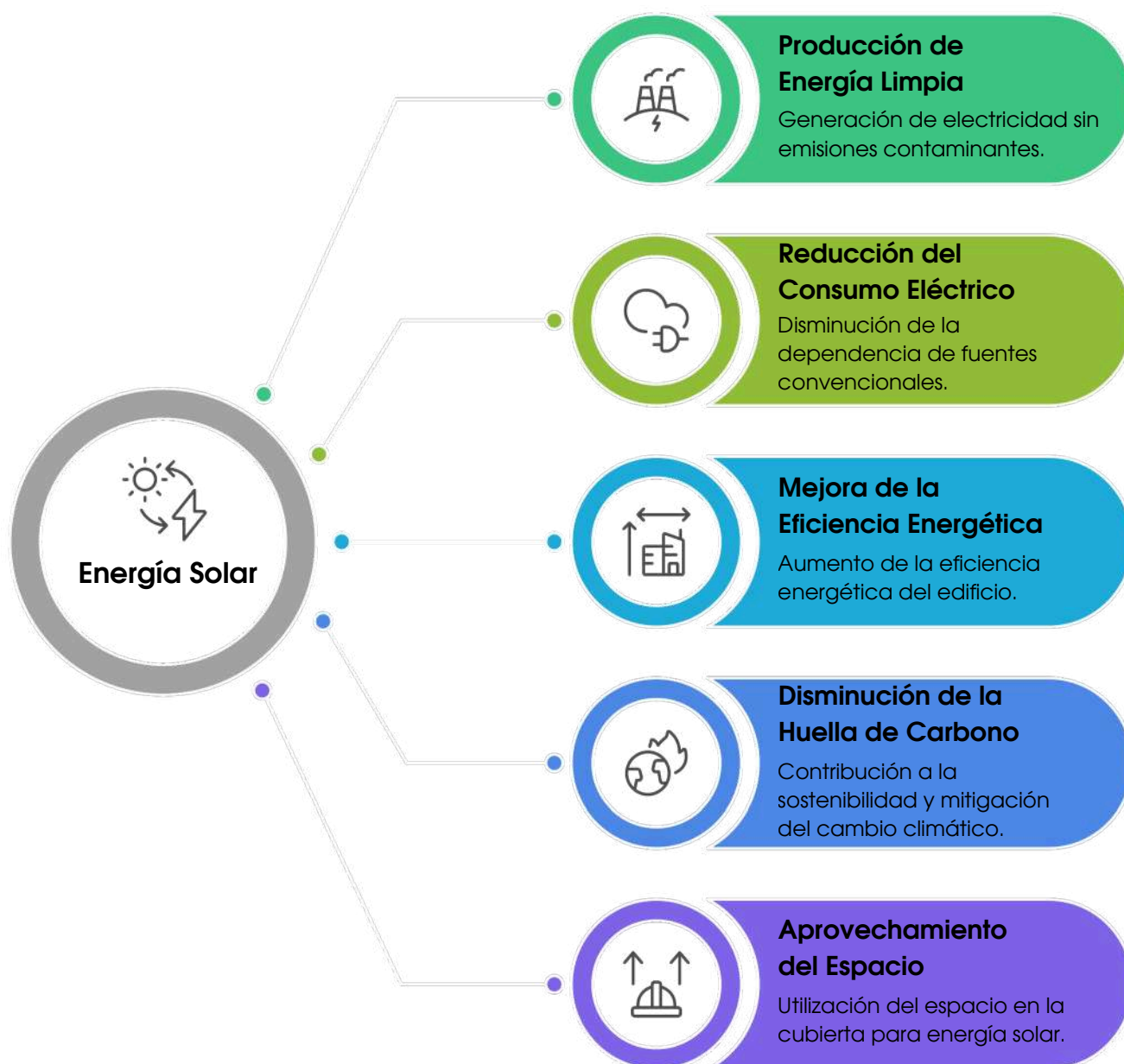


# Instalación de **Sistema Fotovoltaico**

Fonducar en el año 2025, tuvo la oportunidad de gestionar el proyecto de sistema fotovoltaico en la cubierta (parcial) del centro empresarial bosque ejecutivo, ubicado en el barrio el Bosque, transversal 54 #21a-104, en la ciudad de Cartagena, sistema que provee energía fotovoltaica a las oficinas 1008 y 1006, de nuestra organización.

El objetivo de esta importante iniciativa estratégica es generar energía eléctrica a partir de la radiación solar aprovechando el espacio que se nos permitió por parte de la copropiedad.

En términos más específicos, los objetivos principales son:



La primera oficina (1008), inició generación el día 19 de marzo de 2025, y la segundo (1006) el 22 de abril del mismo año, arrojando los siguientes resultados:

### Oficina 1006:



### Oficina 1008:





# Proyecto parque geométrico



El Proyecto Parque Geométrico Ecológico consistió en la intervención y adecuación de un espacio dentro de la Institución Educativa Mauricio Nelson Visbal, ubicada en el municipio de San Estanislao, Bolívar, con el propósito de fortalecer los entornos recreativos y pedagógicos mediante la construcción de un parque con diseño geométrico y enfoque ambiental, orientado a promover la recreación sana, el bienestar estudiantil y la educación ecológica.

Esta iniciativa fue posible gracias a la donación realizada por Fonducar, en el marco de su política de Responsabilidad Social Empresarial y su compromiso con el desarrollo comunitario y el fortalecimiento del sector educativo.

Los recursos fueron transferidos a Solidare, fundación de Fonducar, que actuó como entidad intermediaria y gestora del proyecto, asumiendo la coordinación administrativa, técnica y operativa de la ejecución, así como la articulación con tres proveedores, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales, técnicos y logísticos necesarios para la adecuada implementación del parque, asegurando transparencia, eficiencia y correcta destinación de los recursos.





# Proyecto de implementación de los Estándares GRI

El proyecto de implementación de los Estándares GRI en Fonducar representa un hito estratégico en el fortalecimiento institucional de la entidad, al integrar la sostenibilidad como eje transversal de su gestión. A partir de un diagnóstico documental y organizacional riguroso, se identificaron 18 temas materiales que reflejan las prioridades económicas, sociales y ambientales más relevantes para la organización y sus grupos de interés.



Este proceso se ha estructurado de tal forma que garantiza la coherencia entre la gobernanza, la estrategia institucional y la gestión de impactos. Además, su articulación con el Plan Estratégico de Desarrollo (PED 2025–2027) y con el Sistema de Gestión de Calidad existente consolida un enfoque integrado, donde la sostenibilidad deja de ser un componente aislado y pasa a formar parte del núcleo de la planificación y la rendición de cuentas.

De cara al futuro, los indicadores contruidos en el marco de este proyecto no solo servirán para la elaboración periódica del reporte de sostenibilidad, sino que se convertirán en **herramientas de gestión estratégica, seguimiento y toma de decisiones.**



Su incorporación permitirá medir avances, identificar brechas, fortalecer la transparencia y consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la generación de valor sostenible.

En este sentido, el uso sistemático de estos indicadores facilitará la evaluación del **desempeño institucional, el diálogo con los grupos de interés y la alineación con estándares internacionales**, posicionando a Fonducar como una entidad que gestiona con responsabilidad, visión de largo plazo y compromiso con el desarrollo sostenible.

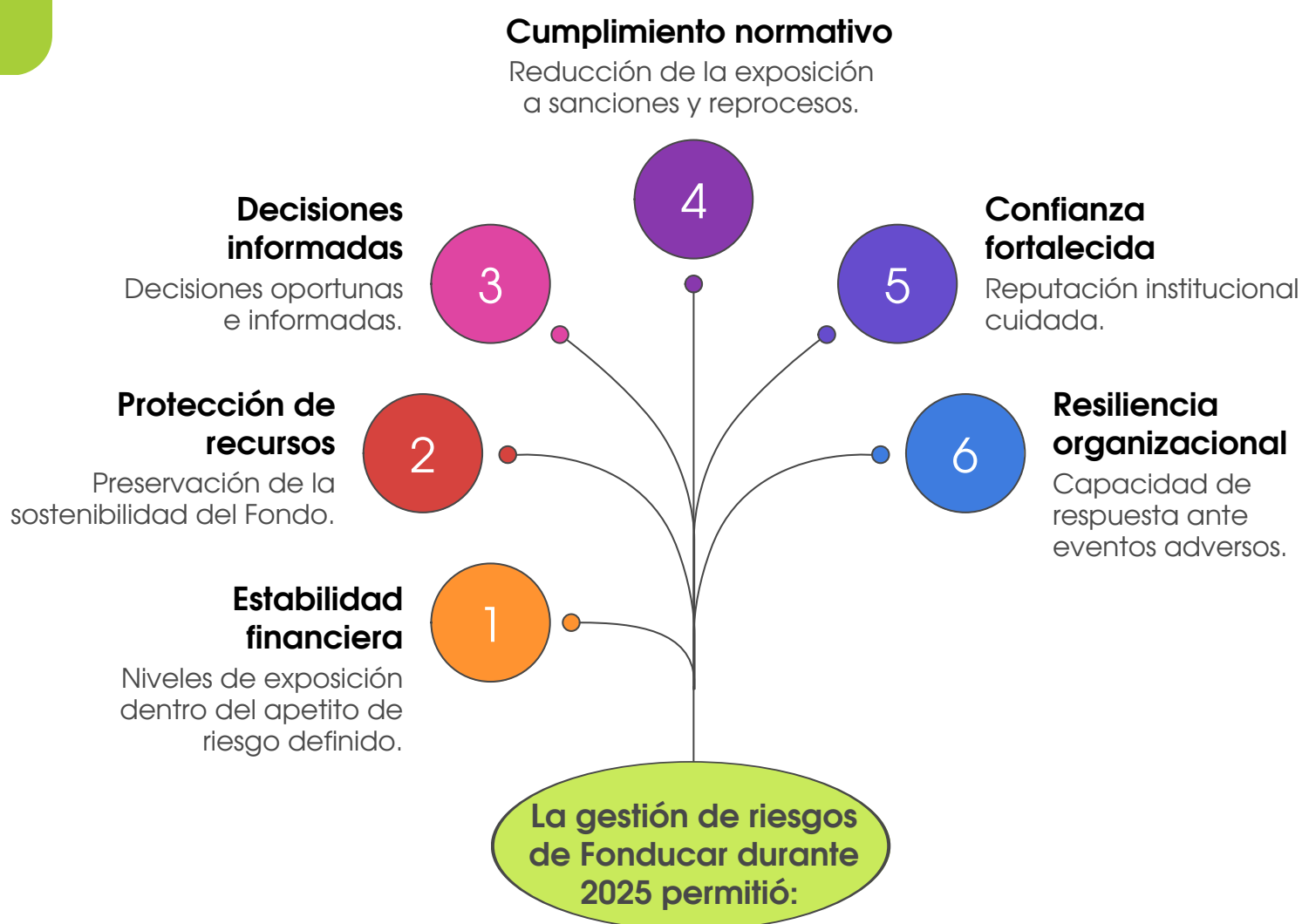
# Gestión de Riesgos



# Gestión de Riesgos y Gobierno Corporativo

Durante el año 2025, Fonducar fortaleció de manera continua su gestión integral de riesgos, asegurando la protección de los recursos de los asociados y la estabilidad del Fondo. Este proceso se desarrolló bajo el marco del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR), alineado con el Título IV de la Circular Básica Contable y Financiera y el Título V de la Circular Básica Jurídica, emitidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

La gestión de riesgos se consolidó como una herramienta estratégica para la toma de decisiones, permitiendo anticipar escenarios, mitigar impactos y actuar oportunamente frente a los riesgos relevantes del Fondo.



## Principales logros alcanzados en 2025



**Estos logros reflejan un sistema de gestión de riesgos funcional, estable y alineado con las mejores prácticas del sector solidario.**

## Soporte tecnológico para la gestión de riesgos

Con el propósito de garantizar información confiable, segura y oportuna, Fonducar utilizó herramientas tecnológicas que fortalecieron el análisis, monitoreo y reporte de riesgos:



El uso de estas herramientas permitió automatizar procesos clave, mejorar la calidad de la información y optimizar la toma de decisiones.



# Sistemas de Administración de Riesgos

## SARC

Durante el año 2025, Fonducar implementó la metodología de pérdida esperada, mediante la cual se determina el valor de la provisión individual de la cartera, dando cumplimiento al cronograma establecido por la Superintendencia de la Economía Solidaria. En este proceso se adoptaron decisiones oportunas orientadas a mitigar el impacto de su aplicación, de manera que este no resultara significativo para la entidad.

Asimismo, se continuó con el seguimiento y control mensual de la cartera, con el apoyo del Comité de Riesgos, a través de los distintos indicadores y metodologías de monitoreo. Como resultado, se evidenció que la cartera presentó un comportamiento favorable durante el año 2025, considerando que una proporción significativa se encuentra bajo la modalidad de libranza.

Adicionalmente, se llevó a cabo el proceso de evaluación de cartera en los cortes de mayo y noviembre, con el propósito de identificar oportunamente el potencial riesgo de deterioro de los créditos y anticipar su cubrimiento, de acuerdo con la realidad de las variables internas y externas de los asociados. Dicho proceso fue ejecutado y aplicado correctamente en el sistema.

## SARO

El riesgo operativo fue gestionado mediante el fortalecimiento de los procesos internos, la capacitación continua del personal y la implementación de controles orientados a prevenir errores, fallas operativas y afectaciones en la prestación del servicio. Durante el año se reforzaron los mecanismos de control interno y los planes de continuidad operativa, con especial énfasis en los procesos críticos.

Como resultado de lo anterior, no se presentaron eventos operativos significativos que comprometieran el normal funcionamiento del Fondo ni los recursos de los asociados.

## SARL

Se realizó de manera mensual el seguimiento a los diferentes factores de riesgo que pueden afectar la liquidez de Fonducar, tales como las inversiones, la concentración de operaciones, el comportamiento de los productos, las variaciones en las tasas de interés del mercado y la estructura de fondeo, entre otros, mediante el uso de indicadores, señales de alerta temprana y metodologías de medición.

Asimismo, se efectuaron los ajustes correspondientes a las tasas de interés activas y pasivas, considerando el comportamiento del mercado y los requerimientos internos de liquidez, con el fin de garantizar la estabilidad financiera del Fondo, mantener su atractivo y competitividad, evitar la fuga de capitales y alcanzar los resultados financieros esperados.

Finalmente, se dio cumplimiento a los indicadores normativos de solvencia, Fondo de Liquidez, IRL y brechas de liquidez, evidenciando la estabilidad financiera del Fondo y la disponibilidad de los recursos necesarios para atender las necesidades de la operación.

## SARLAFT

A pesar de que el Fondo cuenta con un vínculo cerrado y presenta un bajo nivel de exposición al riesgo, el SARLAFT en Fonducar debe ser gestionado de manera eficiente por los Oficiales de Cumplimiento, con el fin de prevenir la materialización de este riesgo y de sus riesgos asociados, tales como el reputacional, legal y de contagio.

Como pilar fundamental de la gestión del SARLAFT, Fonducar llevó a cabo el proceso de debida diligencia mediante la realización de consultas individuales y masivas, la solicitud y análisis de información, el diligenciamiento de formatos y la actualización de datos, lo que permitió evaluar el nivel de exposición al riesgo de LA/FT de las diferentes contrapartes y adoptar decisiones oportunas orientadas a su mitigación.

Adicionalmente, se realizó el seguimiento a las señales de alerta cualitativas y cuantitativas, dejando la respectiva trazabilidad de las gestiones efectuadas, con el propósito de identificar de manera oportuna operaciones inusuales y, de ser el caso, sospechosas.

## SARM

Fonducar continúa realizando de manera mensual el monitoreo de la exposición al riesgo de mercado, teniendo en cuenta la composición de su portafolio de inversiones. A la fecha, se evidencia un nivel de exposición mínimo a este riesgo, dado que una parte significativa del portafolio se encuentra concentrada en instrumentos de renta fija.

Adicionalmente, se efectúa el seguimiento a los emisores mediante la aplicación de la metodología de riesgo de contraparte, con el fin de evaluar la viabilidad de mantener las inversiones vigentes o de destinar nuevos recursos a las diferentes entidades emisoras. Este análisis se realiza con base en la información reportada por la Superintendencia Financiera, con el propósito de mitigar el riesgo de pérdida de los recursos invertidos.

De manera integral, la gestión de riesgos desarrollada durante el año 2025 evidencia que Fonducar mantiene un perfil de riesgo global controlado, acorde con su tamaño, nivel de operaciones y naturaleza. Las acciones implementadas contribuyeron al fortalecimiento de la estabilidad financiera, la continuidad operativa y la confianza de los asociados.

Desde la Dirección de Riesgos se reafirma el compromiso de continuar fortaleciendo la cultura de gestión del riesgo, anticipando escenarios futuros y adoptando medidas preventivas que garanticen la sostenibilidad del Fondo y la protección del patrimonio colectivo, en beneficio de todos los asociados.



# Indicadores de Riesgos del año 2025

	% Indicador	2025	2024	2023
<b>SARC</b>	Calidad de Cartera	3,06%	2,39%	2,24%
	Cartera mora / Patrimonio	7,90%	7,85%	8,08%
	Cartera improductiva ( $\geq c$ )	2,00%	1,50%	1,39%
	Patrimonio sin aportes / PPE + Improductiva	33,4%	67,2%	35,1%
	Patrimonio / Activos	25,3%	21,3%	19,5%
	Provisiones / Cartera en MORA (cobertura total)	63,5%	64,1%	67,8%
<b>SARM Y SARL</b>	Quebranto Patrimonial (Patrimonio / Aportes)	129,6%	133,4%	142,1%
	Inversiones + Fiducias y Cartera / Depósitos + Oblig. + Aportes	77,0%	81,7%	83,8%
	Activos productivos / Pasivos con costo	109%	108%	108%
	Activos Fijos a Activos	6,41%	6,15%	7,09%
	Activos improductivos	11,90%	10,35%	10,04%
	Depósitos / Cartera	88,9%	75,9%	79,2%
	Endeudamiento Bancario	13,82%	23,01%	21,45%
	Cartera / Activos	65,6%	70,4%	70,0%
	Efectivo y Eq. + Inversiones + patronales / Depósitos y aportes	16,8%	17,3%	18,2%
	Patrimonio sin aportes / Activos	5,8%	5,3%	5,8%
<b>SARO</b>	Suficiencia de Margen Financiero (Sin det, deprec, otros g)	147,11%	123,44%	101,48%
	Margen sin 511095 ni 523095 ni ingresos x recuperaciones	24,54%	15,13%	13,07%
	Margen TOTAL	4,09%	3,17%	2,41%
	Margen financiero bruto / Activo promedio	4,73%	3,84%	3,07%
	Rentabilidad Total de los aportes y ahorros	8,51%	6,65%	6,24%
	Rentabilidad del patrimonio promedio	2,65%	2,19%	1,80%
	Excedente + Gastos Sociales 511095 + 523095 / Activos	4,0%	2,2%	1,9%
	Rentabilidad Total de los aportes y ahorros	8,5%	6,7%	6,2%
	Excedente / Capital Social	3,4%	2,9%	2,6%
	Rentabilidad de la cartera	15,86%	15,67%	14,69%
	Rentabilidad de Cartera / Tasa Usura	63,38%	59,38%	39,11%
	Diferencial de Tasa (Tasa - IBR)	6,95%	6,71%	1,97%
	Costo de los Depósitos	5,25%	5,02%	4,56%
	Tasa de cartera - retorno al asociado	7,35%	9,02%	8,45%
	Eficiencia op, (51+54 /41)	62,34%	58,54%	58,45%
	Eficiencia op, sin 511095 con recup deterioro y rendim fciero	40,06%	41,25%	43,21%
	G, Personal + Generales sin varios / Ingresos financieros	52,83%	50,82%	50,47%
	Gastos personal / Ingresos	19,10%	19,72%	18,69%
	Gasto Provisiones / Ingresos de Cartera	2,5%	1,3%	3,0%

# Informe de Comité de Riesgos

El Comité de Riesgos de Fonducar desarrolló durante el año 2025 sus funciones en estricto cumplimiento de la normativa vigente emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria. En el marco de su gestión, actuó como órgano de apoyo a la Junta Directiva en la definición, seguimiento y evaluación de las políticas, metodologías y mecanismos para la gestión de riesgos.



A lo largo del año, el Comité se reunió de manera mensual, realizando seguimiento permanente a la implementación y funcionamiento de los sistemas de administración de riesgos, SARL, SARC, SARLAFT, SARM y SARO, evaluando los niveles de exposición y el apetito de riesgo de la entidad, y supervisando el cumplimiento de los planes de acción definidos y de los lineamientos impartidos por la Supersolidaria. Los resultados obtenidos, junto con las recomendaciones correspondientes, fueron reportados oportunamente a la administración y a los órganos de control.

Se elevaron diversas propuestas a la Junta Directiva, entre las cuales se destacan: la renovación de la metodología técnica para la evaluación de cartera, orientada a mejorar la precisión con que se refleja el riesgo asociado; el registro del deterioro por pérdida esperada en 36 alícuotas, con el fin de mitigar su impacto financiero; la implementación de una tasa preferencial para el ahorro a la vista, con el propósito de fortalecer el apalancamiento en este producto; y la renovación del portafolio de créditos, iniciativa desarrollada desde el área de mercadeo, orientada a simplificar y modernizar la oferta de productos.



Las acciones desarrolladas durante 2025 consolidaron una **gestión de riesgos integral y articulada**, fortaleciendo la cultura organizacional en esta materia y promoviendo la participación de las diferentes áreas del Fondo en la identificación y administración preventiva de los riesgos, en coherencia con la naturaleza, el tamaño y las operaciones de Fonducar.

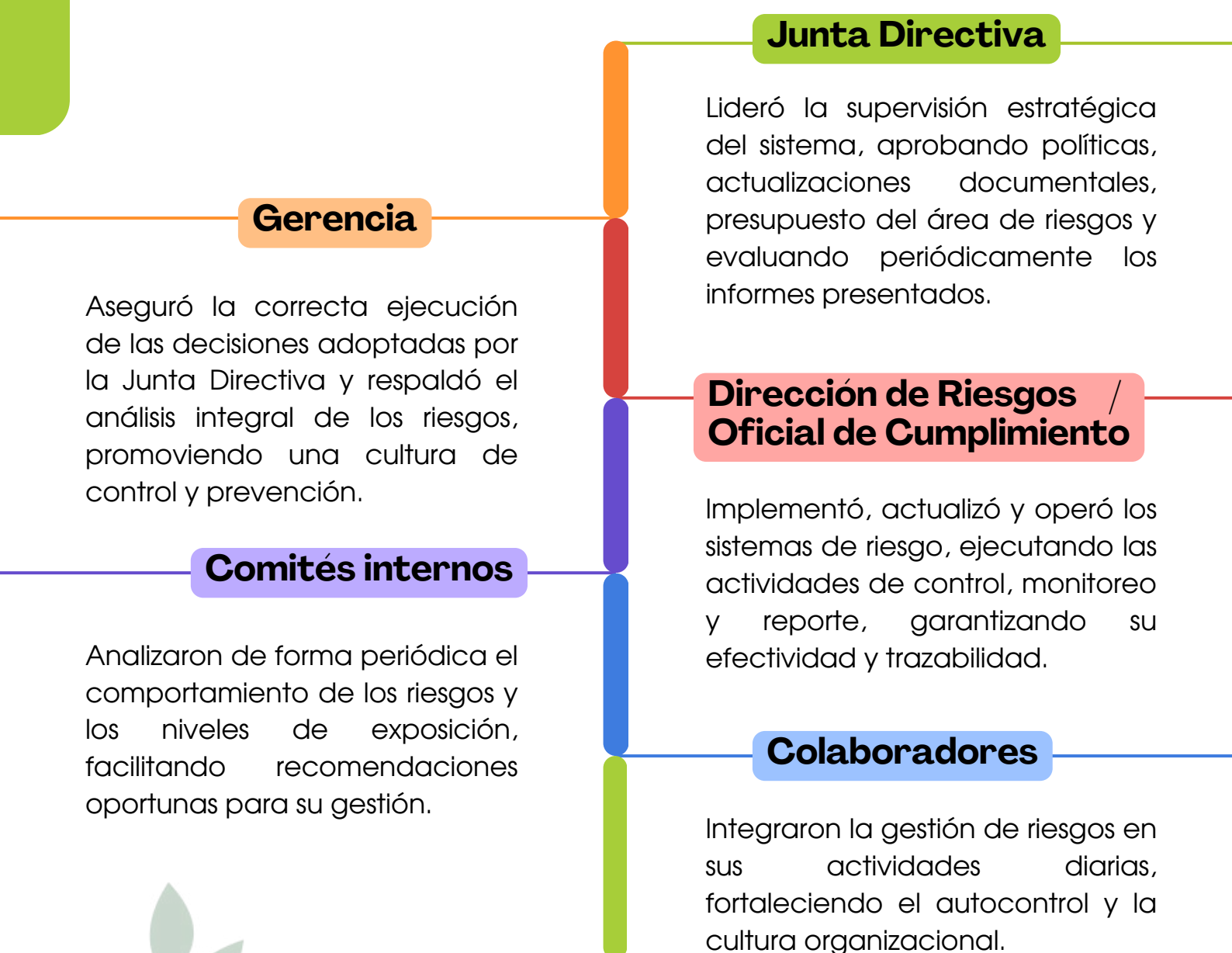


# Gobierno Corporativo



# Gobierno y responsabilidades en la gestión de riesgos

La gestión de riesgos se ejecutó bajo un modelo de **gobierno claro, estructurado y coordinado**, con responsabilidades definidas en cada nivel de la organización, el cual permitió una adecuada segregación de funciones y líneas de defensa, asegurando control, transparencia y continuidad del sistema.

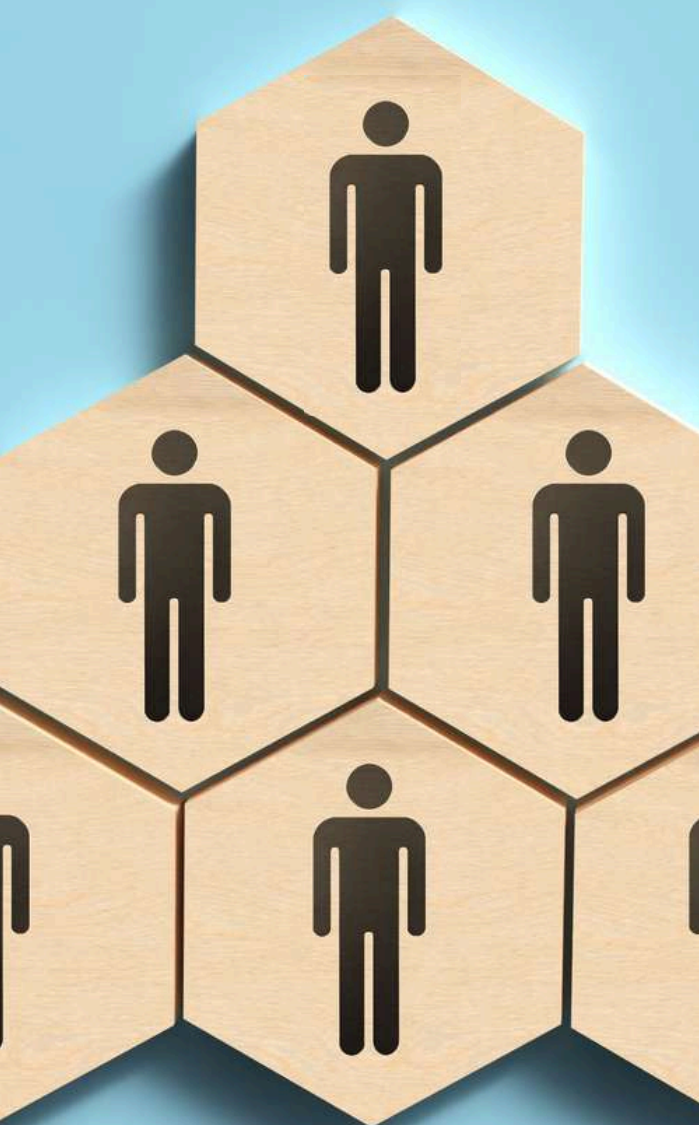


# Recursos Humanos



En coherencia con el Plan Estratégico de Desarrollo de Fonducar 2025-2027, y atendiendo a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, durante el periodo reportado se orientaron las acciones de gestión del talento humano hacia el fortalecimiento de la estructura organizacional, el desarrollo de competencias del equipo administrativo y la consolidación de un ambiente laboral que promueva la motivación, el bienestar y la competitividad interna.

Bajo estos lineamientos, enfocamos nuestros esfuerzos en promover el crecimiento y bienestar del talento humano, fortaleciendo las capacidades del equipo y creando oportunidades para aprender y mejorar en su labor. Durante este periodo se impulsaron actividades que favorecen un clima laboral positivo, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia con la organización. Estas acciones buscan que cada colaborador cuente con las herramientas necesarias para desempeñarse mejor y aportar al logro de nuestros objetivos institucionales.

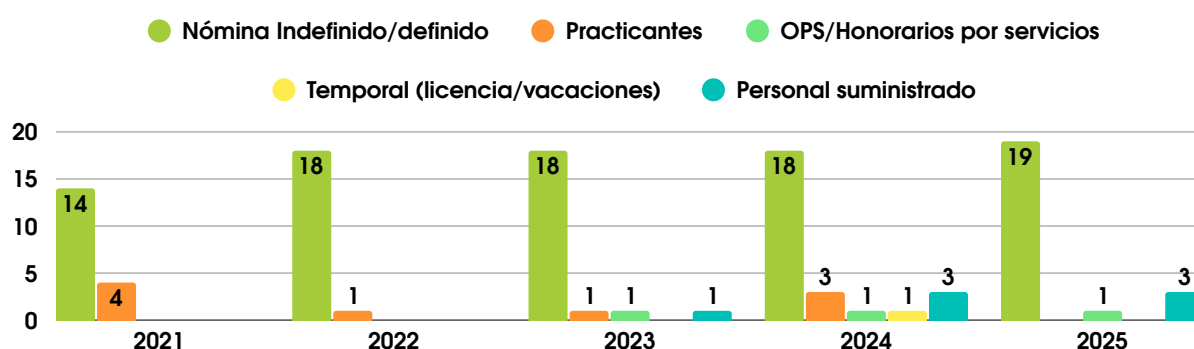
En línea con las acciones propuestas, se llevaron a cabo programas formativos, iniciativas de bienestar y espacios de capacitación orientados al fortalecimiento del liderazgo, la comunicación efectiva y el manejo emocional del equipo.



Dentro del programa de formación para el talento humano, se trabajan 3 enfoques: SER, HACER y SISTEMAS DE GESTIÓN.

	 <b>Ser</b>	 <b>Hacer</b>	 <b>Sistemas de Gestión (SIG Y SST)</b>
<b>Propósito</b>	Desarrollar el liderazgo, fortalecer la inteligencia emocional, mejorar el manejo de las finanzas personales y familiares.	Fortalecer las competencias técnicas, desarrollar sinergia y gestión del conocimiento entre los procesos, mantener conocimientos actualizados.	Proporcionar conocimientos teóricos y prácticos, garantizar desempeño responsable
<b>Cantidad</b>	8	47	10

Comportamiento histórico de la composición del talento humano de Fonducar, según tipo de contrato y relación con el Fondo (2021 -2025):



## Composición del talento humano 2025

Género	Cantidad	%
Mujeres	18	78%
Hombres	5	22%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tipo de vinculación	Cantidad	%
Contrato a término indefinido	19	83%
Prestación de servicios	1	4%
Personal suministrado por filiales	3	13%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

# Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

En el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), Fonducar, con el respaldo de la Gerencia, el equipo administrativo, el COPASST, el Comité de Convivencia, la Brigada de Emergencia y la ARL Colmena, desarrolla y mantiene de manera eficaz su sistema de gestión, en cumplimiento de la normatividad vigente y de los lineamientos establecidos en la Resolución 0312 de 2019.



Los objetivos principales del SG-SST durante este periodo han sido los siguientes:



Identificar, evaluar y controlar los riesgos laborales.



Promover la cultura de seguridad y salud entre los trabajadores.



Cumplir con la normatividad vigente en materia de SST.



## Cumplimiento de los planes

*Ejecución completa de las actividades programadas*

La sostenibilidad del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo se garantiza mediante la ejecución del Plan Anual de Trabajo, el Plan de Acción Conjunta con la ARL y el Plan de Formación, herramientas enfocadas en la identificación, prevención y control de los riesgos laborales. Durante el año 2025, se logró un cumplimiento del 100% de las actividades programadas, lo que permitió fortalecer la protección y el bienestar de colaboradores, asociados y visitantes.



Las actividades realizadas durante 2025 destacan aspectos clave para el funcionamiento óptimo y la seguridad de nuestra organización. Entre los más relevantes, se pueden mencionar:



Las acciones implementadas reflejan el compromiso sostenido de Fonducar con la mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como con la consolidación de un entorno laboral seguro y saludable para todos los integrantes de la organización.

Respecto al diagnóstico de los Estándares Mínimos Aplicables del SG-SST a corte de diciembre de 2025, se comprobó un cumplimiento del 100%, mediante el diligenciamiento del formulario de autoevaluación establecido en el artículo 27 de la Resolución 0312 de 2019.

En el marco del programa de promoción de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), se desarrollaron 10 actividades, alcanzando un cumplimiento del 100%. Estas incluyeron tanto formación teórica como actividades prácticas y de bienestar, diseñadas para fortalecer las habilidades socioemocionales, el bienestar personal y las relaciones interpersonales de los colaboradores, entre las cuales se destacan:

1. Jornada de aeróbicos
2. Charla uso de extintores
3. Taller de atención de emergencia y traslado de heridos
4. Taller Brigadas de Emergencia
5. Taller de Funciones y responsabilidades de los miembros de COPASST.
6. Taller de Funciones y responsabilidades de los miembros de Comité de Convivencia.
7. Jornada de Higiene Postural y pausas activas
8. Taller Outdoor de gestión emocional
9. Taller de Comunicación Asertiva.
10. Clase de rumba terapia.

Adicionalmente, se realizaron campañas educativas a través del boletín interno Plaza Pública, con temáticas diversas de interés para la organización.

En términos generales, las acciones implementadas en el ámbito de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) durante este periodo reflejan nuestro **compromiso con un entorno laboral seguro y saludable**. La identificación y gestión proactiva de riesgos, junto con la formación continua del personal, han fortalecido nuestra capacidad para prevenir incidentes y proteger la salud de colaboradores, asociados y visitantes. Nos comprometemos a seguir avanzando en esta dirección, garantizando que la seguridad y salud en el trabajo continúen siendo pilares fundamentales en nuestra organización.





# Informe del Sistema Integrado de Gestión – SIG

Durante el año 2025, Fonducar desarrolló de manera integral y satisfactoria el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), dando cumplimiento total al Programa Anual de Actividades planificado, en coherencia con los lineamientos estratégicos de la organización y los requisitos de la norma ISO 9001 vigente.



Dentro de las actividades más relevantes se destaca la ejecución de la Auditoría Interna de Calidad, la cual permitió evaluar la conformidad y eficacia del SGC, así como identificar oportunidades de mejora orientadas al fortalecimiento de los procesos institucionales. De igual forma, se llevó a cabo la segunda visita de seguimiento por parte del ente certificador Bureau Veritas, la cual concluyó sin la formulación de hallazgos, ratificando la madurez del sistema, el compromiso del equipo de trabajo y el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

Estos resultados evidencian la consolidación de una cultura organizacional enfocada en la mejora continua, la gestión por procesos y la satisfacción de los asociados, aportando de manera directa al logro de los objetivos estratégicos de Fonducar.



De cara al futuro, uno de los principales retos para el año 2026 será la preparación y adaptación del Sistema de Gestión de Calidad a la nueva versión de la norma ISO 9001, actualmente proyectada para su actualización. Este desafío implicará un análisis oportuno de los nuevos enfoques y requisitos, así como el fortalecimiento de competencias internas y la actualización de procesos, con el fin de asegurar una transición ordenada, eficiente y alineada con las mejores prácticas internacionales en gestión de la calidad.

# Al cierre del año



## Hechos ocurridos después del cierre

El único hecho ocurrido después del cierre fue la recepción de facturas correspondientes a gastos relacionados con la fiesta de la solidaridad, por motivos de cierre contable.



## Cumplimiento legal de seguridad social y propiedad intelectual

Fonducar realizó oportunamente el pago al sistema de seguridad social y las normas laborales. Adicionalmente, el pago a proveedores, impuestos nacionales y haciendas municipales y los respectivos reportes a los entes recaudadores de impuestos. Asimismo, continuamos implementando y consolidando el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo - SGSST, dando cumplimiento a las disposiciones legales sobre la materia.

Durante el 2025, el Fondo cumplió con las normas establecidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, y demás entes gubernamentales. De igual manera, atendió todas las normas legales con relación a la propiedad intelectual y derechos de autor, estatuto del consumidor, políticas de buen gobierno corporativo, sin presentar conflictos de intereses.

Se dio cumplimiento a la normatividad aplicable a la protección de datos personales y Habeas Data, realizando los registros y actualizaciones correspondientes de bases de datos de Fonducar y sus filiales ante la Superintendencia de Industria y Comercio, de acuerdo con el decreto 1115 de 2017.





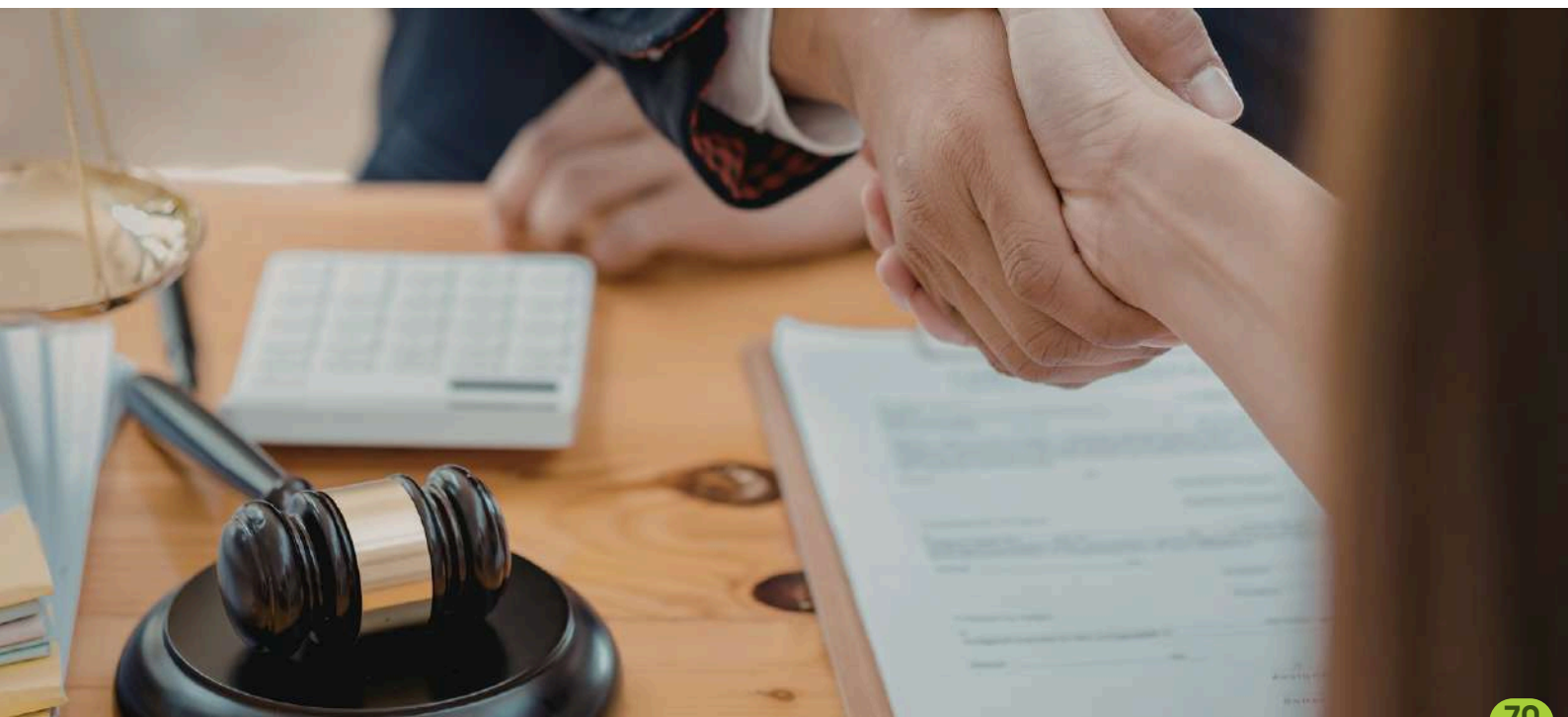
# Operaciones de asociados y administradores

El resumen del registro de las operaciones con partes relacionadas se encuentra anexo a los estados financieros, en la nota 27 denominada “Operaciones con partes relacionadas”.



## Nota Legal

Como representante legal, se manifiesta que, durante el año 2025, la Universidad de Cartagena, la Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar, la institución Universitaria Mayor de Cartagena, Credimpulso y Solidare realizaron los pagos de los descuentos de nómina correspondiente a los ahorros, créditos y servicios de los asociados de manera oportuna.



# Agradecimientos

Quiero aprovechar para agradecer de manera muy especial a nuestros asociados, a los directivos, a los órganos de control, a todo el equipo de colaboradores y a nuestros aliados estratégicos; su confianza, compromiso y trabajo conjunto, han hecho posible los resultados alcanzados durante este año de gestión.

Cada decisión y cada acción han sido fundamentales para seguir fortaleciendo a Fonducar como una organización solidaria sólida, cercana y enfocada en el bienestar de los asociados y sus familias.

Quiero también expresar un agradecimiento muy especial a mi familia, por su apoyo permanente, su paciencia y comprensión. Su acompañamiento ha sido fundamental para seguir entregando lo mejor de mí, tanto en lo personal como en lo profesional.



**Orlando Arrieta Díaz**  
**Gerente**



# Informe del Comité de Control Social





# Naturaleza y alcance del Comité

El Comité de Control Social, como órgano autónomo elegido por la Asamblea General, ejerció durante 2025 sus funciones de vigilancia y control social sobre la gestión institucional de Fonducar, en cumplimiento de la normativa del sector solidario, el Estatuto y los reglamentos internos, velando por los derechos y deberes de los asociados.

## Ejercicio del control social durante 2025

### Cumplimiento normativo y estatutario

El Comité realizó seguimiento a las actuaciones de la Junta Directiva, la Gerencia y los Comités de apoyo, verificando el cumplimiento de la normativa vigente, el Estatuto y los reglamentos internos.

### Aplicación de recursos institucionales y fondos con destinación específica

Se revisó la destinación de los recursos institucionales destinados a los programas de bienestar, solidaridad y desarrollo empresarial y de emprendimiento (FODES), constatando que su ejecución se realizó conforme a los fines aprobados, los reglamentos aplicables y en coherencia con el Balance Social presentado a la Asamblea.

Aspectos verificados	Detalle / alcance	Beneficiados	Inversión
<b>Programas de Bienestar Social</b>	Brillando Juntos, Educación Solidaria, Emprende Tu Futuro y Bienestar Integral.	7.693	\$ 448.536.128
<b>Programa Solidaridad en Red</b>	Auxilios funerarios y de incapacidad.	44	\$ 128.826.250
<b>Programa Solidaridad en Red</b>	Auxilios de nacimiento, calamidad y actividades solidarias.	519	\$ 14.681.844

## Seguimiento a beneficios institucionales

Adicionalmente, el Comité de Control Social realizó seguimiento a beneficios institucionales, como el Bono Solidario y la Fiesta de la Solidaridad, cuyos resultados consolidados se presentan a continuación.

Aspectos verificados	Detalle / alcance	Beneficiados	Inversión
<b>Bono Solidario 2025</b>	Sorteos realizados a asociados.	35	\$ 70.000.000
<b>Fiesta de la Solidaridad 2025</b>	Evento institucional de integración.	2.256	\$ 843.679.980

## Atención a asociados y gestión de quejas

Durante la vigencia 2025, el Comité de Control Social realizó seguimiento a cuatro (4) casos presentados por asociados, correspondientes a solicitudes, inconformidades y una queja formal, garantizando en todos los casos el debido proceso, la confidencialidad y la respuesta oportuna.

De los casos atendidos, una (1) situación fue tramitada como queja formal a través del sistema de gestión de calidad, con la correspondiente implementación de acciones y cierre satisfactorio. Las demás manifestaciones fueron gestionadas como solicitudes o inconformidades, sin evidenciar incumplimientos por parte del Fondo, y recibieron respuesta y seguimiento hasta su cierre.



## Transparencia y canales de comunicación

El Comité verificó la disponibilidad y el adecuado funcionamiento de los canales de atención a los asociados, tales como el correo electrónico del Comité ([controlsocial@fonducar.com](mailto:controlsocial@fonducar.com)), la página web y otros canales digitales, como mecanismos de participación y control social, evidenciando el acceso oportuno a la información.



## Participación en procesos institucionales

El Comité participó como veedor en la Comisión de Verificación de Sorteos del Bono Solidario, garantizando la transparencia y correcta aplicación del proceso.

Durante la vigencia se realizaron treinta y cinco (35) sorteos del Bono Solidario, beneficiando a igual número de asociados, por valor de dos millones de pesos (\$2.000.000) cada uno, para un total de \$70.000.000.

## Conclusión del Comité de Control Social



Como resultado del ejercicio de control social desarrollado durante la vigencia 2025, el Comité de Control Social concluye que la gestión institucional de Fonducar se adelantó en cumplimiento de la normativa vigente, el Estatuto y los principios de la economía solidaria.

Así mismo, se evidenció una adecuada administración de los recursos, el respeto por los derechos de los asociados y el funcionamiento de los mecanismos de atención, participación y transparencia, fortaleciendo la confianza institucional y el bienestar colectivo.



**Ana Cristina Guzmán de Pérez**  
**Presidenta de Comité de**  
**Control Social**



Asamblea General Ordinaria 2026

[www.fonducar.com](http://www.fonducar.com)



Edificio Bosque Ejecutivo Centro Empresarial y de Negocios,  
oficinas 1005-1008. Bosque, Transversal 54 # 21A - 104