

Durante el año 2017, y en concordancia con los cambios exigidos por la Superintendencia de la Economía Solidaria, se trabajó en aspectos importantes como la adopción del enfoque basado en riesgos y la implementación de buenas prácticas de gestión, a través de la elaboración y aprobación de reglamentos, normas e instrumentos que en su esencia conducen a fortalecer la confianza, la credibilidad reputacional y garantizan la continuidad y el reconocimiento de nuestra empresa.

Para complementar los logros anteriores, se aunó esfuerzos en el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la calidad, cuyo resultado fue la obtención de la certificación en **ISO 9000:2015** en todos los procesos del Fondo, lo cual constituye un éxito importante para la entidad; ya que, por medio de esta implementación, la entidad ha logrado contar con un proceso de evaluación organizado y un mecanismo de supervisión del desempeño, que tiene en cuenta los objetivos de calidad. Esto nos permite tomar las medidas necesarias de acuerdo con los resultados, el establecimiento de nuevas metas y el progreso y mejoramiento continuo. De allí la importancia que estos objetivos de calidad estén alineados con el Plan estratégico del FONDO.

En tal sentido, la participación de la alta dirección juega un papel importante y el desarrollo de la revisión del Plan Estratégico del Fondo, actividad desarrollada en tres sesiones, como respuesta al mandato de Asamblea es fundamental para darle continuidad al trabajo ya realizado.

BOLETÍN INFORMATIVO 2018



¡Impulsa tu Bienestar!

A RESALTAR

Durante el año pasado, a pesar de que el sector bancario bajó sus tasas en varias oportunidades, las tasas de FETRABUV siguen siendo competitivas tanto en ahorro como en el crédito y así lo demostró el análisis de indicadores realizado por la Revisoría Fiscal.

Respecto a la Revisoría Fiscal, la administración realizó el levantamiento de una matriz con los hallazgos contenidos en cada uno de sus informes, con el objetivo de llevar un control de las observaciones resueltas, donde se ha logrado a la fecha un cumplimiento de 52% de mejora.

Respecto a la Cartera de créditos, se hace necesario que los asociados pensemos como propietarios de una entidad que necesita cuidarse y sostenerse para ofrecer no sólo servicios de ahorro y crédito sino también bienestar y esto sólo se logra en la medida en que cada uno de nosotros, los dueños, aportemos y atendamos de forma responsable a los deberes que como propietarios estamos llamados a cumplir. Es por esto que, proteger la cartera es la mayor responsabilidad que como administradores tenemos con los ahorradores o asociados; pues todos tenemos ahorros que no queremos perder.

En este sentido, durante el año anterior lastimosamente se tuvo que tomar medidas disciplinarias con asociados cuyo manejo errado de sus deudas generó inconvenientes de alta morosidad. Esta labor fue ejecutada con el apoyo del Comité de Control Social cuyo trabajo queremos resaltar, pues la consolidación de los debidos procesos disciplinarios jugó un papel fundamental que contribuyó en gran parte a la disminución del índice de morosidad, un balance que no se alcanzaba desde hace varios años.

Por otro lado, durante el segundo semestre del año, ocurrió un suceso importante: muchos asociados se retiraron y movieron sus deudas con el Fondo al sector Bancario, mientras que otros sólo movieron sus deudas; en su gran mayoría, correspondió a asociados con un alto grado de riesgo por el manejo errado de sus deudas, a los cuales no se les podía brindar salida. Otros lo hicieron, tras la falsa idea de lograr intereses más bajos, porque aún no se entiende que cuando se deposita dinero o se realiza un crédito con el Fondo se generan beneficios para sí mismos porque se es propietario; no se entiende la diferencia del modelo solidario y los valores añadidos que se logran al ser parte de la entidad, y se busca sólo cubrir el manejo errado de las deudas.

En este sentido, esta administración está convencida que es trascendental que los asociados sean parte activa de la construcción de su empresa y eso sólo se logra a tra-

vés de la educación, formación e información. Es por esto que, para aumentar la permanencia y fidelización de los asociados, durante el año 2018 se tienen acciones como el reforzamiento dentro del Plan de capacitaciones, de la educación financiera y la información para el asociado. Así mismo, para los asociados que viven fuera de la ciudad o que por cuestiones personales o salud no puedan asistir de forma presencial a las capacitaciones, se ha aprobado desde el año pasado el funcionamiento a partir del 2018 de las capacitaciones virtuales a través de una plataforma educativa virtual.

Igualmente, y pensando en los asociados que están por jubilarse, se ha aprobado una nueva línea de crédito llamada "Pre-jubilación", donde se busca apoyar a los asociados afectados económicamente por las demoras en sus pagos por parte de los Fondos Pensionales, lo que imposibilita el cumplimiento con sus obligaciones económicas. En esta línea de crédito no procede la aplicación de tasa de interés, dado que en su operación el asociado asume los intereses corrientes de su crédito a la tasa que se encuentre pactada; por lo tanto, no se suspende el pago del valor de los intereses corrientes del préstamo. Esta línea de crédito recoge el valor de la cuota mensual del asociado, la cual contiene el abono a capital de los créditos, los intereses corrientes, convenios, solidaridad y aportes sociales y ahorros permanentes. Este valor se difiere en una sola cuota hasta el recibo de su mesada.

Un aspecto que fue crítico para el Fondo y para la Junta Directiva fue el caso de la sentencia condenatoria para FETRABUV como resultado de la apelación del caso Interpuesto por la señora Janet Cocuy, en donde ya se había obtenido con anterioridad un fallo absolutorio. Este cambio de sentencia hizo que se recurriera a la conceptualización y asesoría de varios abogados (casacionistas y laborales), los cuales en su mayoría manifestaron posibilidades de ganar o minimizar la afectación acudiendo a la vía de la casación y procurando así tiempo para una eventual negociación o en su defecto una sentencia absolutoria. Esta decisión tiene como resultado la apropiación de cierto dinero que impactó los excedentes, y que estará allí hasta tanto se resuelva el caso de forma definitiva.

Seguido a este incidente, ocurrió otro evento sensible para esta Junta Directiva: el fallecimiento de uno de nuestros directivos más queridos, nuestro compañero *Ángel Aníbal González*, quien había sido durante varios periodos miembro activo de la Junta Directiva de FETRABUV. Su temprana partida ha dejado un gran vacío; Aníbal se distinguió por su carácter mediador, respetuoso y responsable. *Compañero, donde estés, gracias.*

RETOS

La Junta Directiva cree que es importante continuar con la consolidación y fortalecimiento de la entidad. Para lograr esto, tiene en 2018 dos retos importantes:

El primero tiene que ver con la consolidación de un modelo de análisis de crédito y riesgo equitativo, acorde con la segmentación de la población y de acuerdo a las posibilidades y perfiles de cada asociado: El modelo scoring.

El segundo tiene que ver con la reglamentación. Urge una adecuación del estatuto a la Ley, sobre todo en lo que se refiere al Régimen Disciplinario. Esta es una labor que se viene adelantando desde hace más de un año y esperamos se consolide y sea una realidad en el 2018.

Por la Junta Directiva:

Sandra Milena Caro Perea
PRESIDENTA

ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS MARZO 24 DE 2018.

Una de las principales decisiones de la Asamblea, fue la aprobación de la distribución de los excedentes del ejercicio así:

FONDO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES DEL AÑO 2017.	
20% Reserva protección aportes sociales	47,453,019
10% Fondo de Desarrollo Empresarial Solidario	23,726,509
30% Fondo de Bienestar Social	71,179,528
10% para protección de la deuda de los Asociados no asegurables por la compañía de seguros.	23,726,509
30% Revalorización Aportes Sociales y otros.	71,179,528
Totales	237,265,094

Distribución que permite adicionar recursos al fondo de bienestar social, para cumplir con el objeto social de Fetrabuv.

ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS MAYO 26 DE 2018.

La Asamblea General extraordinaria de Delegados reunida el pasado 26 de mayo de 2018, eligió los cinco (5) integrantes principales de recambio del año de la Junta Directiva y sus suplentes, de acuerdo con el estatuto vigente, quedando su composición de la siguiente forma:

Sandra Milena Caro Perea
Freiner Piedrahita Naranjo
Aida Nubia Ramírez García
Jaime Alirio Botina Criollo
Marly Castaño Rubiano
José Israel Cartagena
Yuly Andrea de la Cruz Chávez
William Millán Castillo (suplente)
Amparo Arce Arias
Mariluz Gutiérrez Molina

Invitamos a los asociados a usar el canal de comunicación con la Junta Directiva, a través del correo: juntadirectiva@fetrabuv.com o a través del correo:

quejasyreclamos@fetrabuv.com

Otra De Las Decisiones Importantes, Fue La Aprobación De Los Estados Financieros:

El objetivo de estos Estados Financieros con propósito de información general de FETRABUV es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de los asociados y usuarios externos.

Los estados financieros de propósito general se preparan al cierre del año 2017, para ser divulgados entre los usuarios de la información, con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad

de FETRABUV para generar flujos favorables de fondos, se caracterizan por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta.

El análisis de estados financieros está encaminado a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de FETRABUV, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros, permitiendo facilitar la toma de decisiones.

PRESENTAMOS LAS CIFRAS:

ACTIVO	NOTA	dic-17	%	dic-16	%	VARIACIÓN	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	3	580,736,487	1.75%	87,041,457	0.27%	493,695,030	567.20%
INVERSIONES FONDO DE LIQUIDEZ	4	1,023,967,233	3.08%	955,336,272	2.97%	68,630,961	7.18%
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	5	499,117,845	1.50%	467,179,018	1.45%	31,938,827	6.84%
DEUDORES PATRONALES	6	1,218,018,113	3.67%	1,074,474,863	3.34%	143,543,250	13.36%
CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	7	13,159,855	0.04%	25,300,489	0.08%	13,159,855	-47.99%
CARTERA DE CRÉDITO	8						
Créditos de Consumo		24,240,579,733	72.96%	24,571,625,437	76.31%	-331,045,704	-1.35%
Créditos de Vivienda		6,667,923,558	20.07%	6,051,017,805	18.79%	616,905,753	10.20%
Intereses Cartera de Crédito		247,387,734	0.74%	284,196,831	0.88%	-36,809,097	-12.95%
Convenios por Cobrar		26,166,279	0.08%	26,672,198	0.08%	-505,919	-1.90%
Total Cartera de Crédito Bruta		31,182,057,304	93.85%	30,933,512,271	96.06%	248,545,033	0.80%
Deterioro Individual		-722,061,265	-2.17%	-1,143,783,827	-3.55%	421,722,562	-36.87%
Deterioro General		-1,484,207,222	-4.47%	-1,062,484,659	-3.30%	-421,722,563	39.69%
Deterioro Intereses		-5,558,541	-0.02%	-37,986,896	-0.12%	32,428,355	-85.37%
TOTAL CARTERA DE CREDITO NETA		28,970,230,276	87.19%	28,689,256,889	89.09%	280,973,387	0.98%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	9	878,679,105	2.64%	856,861,133	2.66%	21,817,972	2.55%
ACTIVOS INTANGIBLES (Programa de Costos)	10	41,238,004	0.12%	45,820,000	0.14%	-4,581,996	-10.00%
TOTAL ACTIVO		33,225,146,918	100.00%	32,201,270,121	100.00%	1,023,876,797	3.18%

Las Notas a los Estados Financieros de la 1 a la 29 hacen parte integral de los mismos.



Gloria Patricia Caicedo Balanta
Representante Legal



Rosa Helena Oliveros Garavito
Contador Público
Tarjeta Profesional 110778-T



Luis Alfonso Erazo Gomez
Revisor Fiscal
Tarjeta Profesional 102792-T
Delegado CONSULTORIA Y AUDITORIA SOCIOEMPRESARIAL
(Ver dictamen adjunto)

PASIVO	NOTA	dic-17	%	dic-16	%	VARIACIÓN	
DEPÓSITOS (Costo Amortizado)	11						
Depositos de Ahorro a la Vista		3,648,098,850	10.98%	3,431,339,395	10.66%	216,759,455	6.32%
Certificados de Deposito de Ahorro a Termin o		4,551,176,369	13.70%	4,356,630,028	13.53%	194,546,341	4.47%
Intereses CDATs		124,195,319	0.37%	130,492,107	0.41%	-6,296,788	-4.83%
Depositos de Ahorro Contractual (Programado)		28,999,019	0.09%	26,014,942	0.08%	2,984,077	11.47%
Depositos de Ahorro Permanente		8,137,283,518	24.49%	7,385,675,064	22.94%	751,608,454	10.18%
Intereses de Ahorros Permanente		0	0.00%	212,932,828	0.66%	-212,932,828	-100.00%
TOTAL DEPOSITOS		16,489,753,075	49.63%	15,543,084,364	48.27%	946,668,711	6.09%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	12	581,080,741	1.75%	1,517,069,037	4.71%	-935,988,296	-61.70%
TOTAL PASIVOS AL COSTO AMORTIZADO		17,070,833,816	51.38%	17,060,153,401	52.98%	10,680,415	0.06%
CUENTAS POR PAGAR POR BENEFICIO A EMPLEADOS	13	89,852,343	0.27%	82,575,202	0.25%	7,277,141	8.81%
PROVISIONES	14	272,406,000	0.82%	100,000,546	0.31%	172,405,454	172.40%
CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR Y OTRAS CXP	15	557,968,867	1.68%	271,015,237	0.84%	286,953,630	105.88%
FONDOS SOCIALES Y MUTUALES	16	1,460,045,834	4.39%	1,372,340,417	4.26%	87,705,417	6.39%
OTROS PASIVOS NO FINANCIEROS	17	1,221,919,907	3.68%	1,094,655,482	3.40%	127,264,425	11.63%
TOTAL PASIVO		20,673,026,767	62.22%	19,980,740,285	62.05%	692,286,482	3.46%
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	18						
Aportes Sociales Minim os No Reducibles		464,761,710	1.40%	434,356,650	1.35%	30,405,060	7.00%
Aportes Sociales Ordinarios Temporalmente Restringidos		9,660,354,421	29.08%	9,284,056,398	28.83%	376,298,023	4.05%
Aportes Sociales Extraordinarios Temporalmente Restringidos		27,094,726	0.08%	0	0.00%	27,094,726	0.00%
TOTAL CAPITAL SOCIAL		10,152,210,857	30.56%	9,718,413,048	30.18%	433,797,809	4.46%
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	19	237,265,094	0.71%	484,960,840	1.51%	-247,695,746	-51.08%
RESERVAS	20	1,732,754,842	5.22%	1,635,762,674	5.08%	96,992,168	5.93%
FONDOS DE DESTINACIÓN ESPECÍFICA	21	429,889,358	1.29%	381,393,274	1.18%	48,496,084	12.72%
TOTAL PATRIMONIO		12,552,120,151	37.78%	12,220,529,836	37.95%	331,590,315	2.71%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		33,225,146,918	100.00%	32,201,270,121	100.00%	1,023,876,797	3.18%

Las Notas a los Estados Financieros de la 1 a la 29 hacen parte integral de los mismos.



Gloria Patricia Caicedo Balanta
Representante Legal



Rosa Helena Oliveros Garavito
Contador Público
Tarjeta Profesional 110778-T



Luis Alfonso Erazo Gomez
Revisor Fiscal
Tarjeta Profesional 102792-T
Delegado CONSULTORIA Y AUDITORIA SOCIOEMPRESARIAL
(Ver dictamen adjunto)

FONDO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE - FETRABUV

NIT. 890.312.775-8

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL INDIVIDUAL

Comparativos por los años terminados el 31 de DICIEMBRE de 2017 Y 2016

(Cifras expresadas en pesos colombianos)

	NOTA	dic-17	dic-16	VARIACIÓN	
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	22	3,236,715,931	3,259,913,330	-23,197,399	-0.71%
COSTO DE PRESTACION DE SERVICIOS	23	1,338,694,946	1,379,422,683	-40,727,737	-2.95%
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	24	114,290,980	69,641,911	44,649,069	64.11%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	25	1,375,106,239	1,439,911,831	-64,805,592	-4.50%
GASTOS FINANCIEROS	26	28,041,931	25,259,887	2,782,044	11.01%
GASTOS DE BIENESTAR SOCIAL	27	371,898,701	0	371,898,701	100.00%
EXCEDENTE DEL PERÍODO		237,265,094	484,960,840	-247,695,746	-51.08%

Las Notas a los Estados Financieros de la 1 a la 29 hacen parte integral de los mismos.



Gloria Patricia Caicedo Balanta
Representante Legal



Rosa Helena Oliveros Garavito
Contador Público
Tarjeta Profesional 110778-T



Luis Alfonso Erazo Gomez
Revisor Fiscal
Tarjeta Profesional 102792-T

Delegado CONSULTORIA Y AUDITORIA SOCIOEMPRESARIAL
(Ver dictamen adjunto)

FONDO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE - FETRABUV

NIT. 890.312.775-8

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO INDIVIDUAL

Comparativos por los años terminados el 31 de diciembre de 2017 Y 2016

(Cifras expresadas en pesos colombianos)

	Capital Social	Excedentes del ejercicio	Reservas	Fondo de destinación específica	Total Patrimonio
Saldo a 31 de diciembre de 2015	8.954.438.953	726.737.011	1.490.415.271	308.719.573	11.480.310.808
Apropiación para Fondos Sociales		-218.021.103			-218.021.103
Apropiación Fondo Asociados no asegurables		-72.673.701			-72.673.701
Reserva Protección aportes		-145.347.403	145.347.403		0
Revalorización aportes sociales	218.021.103	-218.021.103			0
Aportes Sociales, neto	545.952.993				545.952.993
Fondo de Desarrollo Empresarial Solidario		-72.673.701		72.673.701	0
Excedentes del ejercicio		484.960.840			484.960.840
Saldo a 31 de diciembre de 2016	9.718.413.049	484.960.840	1.635.762.674	381.393.274	12.220.529.837
Apropiación para Fondos Sociales		-145.488.252			-145.488.252
Apropiación Fondo Asociados no asegurables		-48.496.084			-48.496.084
Reserva Protección aportes		-96.992.168	96.992.168		0
Revalorización aportes sociales	145.488.252	-145.488.252			0
Aportes Sociales, neto	288.309.556	0			288.309.556
Fondo de Desarrollo Empresarial Solidario		-48.496.084		48.496.084	0
Excedentes del ejercicio		237.265.094			237.265.094
Saldo a 31 de diciembre de 2017	10.152.210.857	237.265.094	1.732.754.842	429.889.358	12.552.120.151

Las Notas a los Estados Financieros de la 1 a la 29 hacen parte integral de los mismos.



Gloria Patricia Caicedo Balanta
Representante Legal



Rosa Helena Oliveros Garavito
Contador Público
Tarjeta Profesional 110778-T



Luis Alfonso Erazo Gomez
Revisor Fiscal
Tarjeta Profesional 102792-T

Delegado CONSULTORIA Y AUDITORIA SOCIOEMPRESARIAL
(Ver dictamen adjunto)

FONDO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE - FETRABUV
NIT. 890.312.775-8

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO INDIVIDUAL
Por el año terminado el 31 de diciembre de 2017
(Cifras expresadas en pesos colombianos)

	2017	2016
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
EXCEDENTE AÑO 2017	237,265,094	484,960,840
Ajustes por Ingresos y Gastos que no Requirieron uso de Efectivo:		
Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo	35,797,868	26,706,932
Pérdida por Deterioro	0	2,135,716
Amortización Programa Costos	4,581,996	0
Pasivos Estimados y Provisiones	172,405,454	-272,342,624
EFECTIVO GENERADO EN OPERACIÓN	450,050,412	241,460,864
CAMBIOS EN PARTIDAS OPERACIONALES		
Aumento en Cartera de Créditos	-280,973,387	-1,589,253,669
Aumento en Cuentas por Cobrar	-131,402,616	-69,018,667
Aumento en Depósitos de Asociados	946,668,711	1,068,363,774
Aumento en Cuentas por Pagar	288,322,258	90,312,551
Aumento en Fondos Sociales, Mutuales y Otros	87,705,417	292,632,102
Aumento en Otros Pasivos	133,172,938	68,305,619
Aumento en Reservas	96,992,168	145,347,403
Aumento en Fondos de Destinación Específica	48,496,084	72,673,701
Distribución de Excedentes	-484,960,840	-726,737,011
EFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	704,020,733	-647,374,197
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Aumento en Inversiones Fondo de Liquidez - Inv. Patrimonio	-100,569,788	-90,479,428
Activos Intangibles	0	-45,820,000
Aumento Propiedad, Planta y Equipo	-57,615,840	225,476,181
EFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-158,185,628	89,176,753
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Disminución en Créditos Bancos y Otras Oblig. Financieras	-935,988,296	-638,391,241
Aumento en Aportes Sociales	433,797,809	763,974,095
EFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	-502,190,487	125,582,854
Aumento (Disminución) Neto en el Efectivo y Equivalentes	493,695,030	-191,153,726
Efectivo y Equivalentes al Comienzo del Año NOTA 28	87,041,457	278,195,183
Efectivo y Equivalentes al Final del Año	580,736,487	87,041,457

Las Notas a los Estados Financieros de la 1 a la 29 hacen parte integral de los mismos.



Gloria Patricia Caicedo Balanta
Representante Legal



Rosa Helena Oliveros Garavito
Contador Público
Tarjeta Profesional 110778-T



Luis Alfonso Erazo Gomez
Revisor Fiscal
Tarjeta Profesional 102792-T
Delegado CONSULTORIA Y AUDITORIA SOCIOEMPRESARIAL
(Ver dictamen adjunto)

Informe De Gestión Del Comité De Control Social 2017

Sin lugar a dudas la dinámica de consolidación de FE-TRABUV, es un proceso en marcha, sostenido en el tiempo desde 2011, con altibajos y desniveles; ha contado para esto con el aporte de las asambleas, dirección, administración y órganos de control de todo este periodo, representa más que la suma de las partes.

Recobrar y mejorar su identidad como organización social, ha permitido definir con claridad un modelo SOCIAL FINANCIERO a través del desarrollo de su objeto social, aspecto que lo distancia y diferencia de la banca usurera, convirtiéndose en nuestro principal valor agregado. Hoy son más claras en toda la estructura, cuáles son nuestras principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

El año 2017 significó importantes avances en la eficiencia, al tiempo que deja claro los retos que hay que encarar para afianzar nuestra senda de crecimiento y salirle al paso a las amenazantes propuestas de cambios no sustentados de nuestro rumbo.

Presentamos nuestro informe de actividades desde lo que ha sido nuestro plan de trabajo en función de la vigilancia de lo que es la razón de ser del Fondo, el cumplimiento del objeto social, pretendemos con los elementos del informe, generar el formato estandarizado de parte del Comité, con el cual evaluar en lo sucesivo la gestión anual del FONDO. Lo colocamos a consideración de la asamblea para su análisis y mejora.



Evaluación De Gestión De Fe-trabuv Desde La Perspectiva Del Objeto Social:

Hoy podemos decir que tenemos toda la matriz aprobada por la asamblea, en ejecución, sujeta a mejoras, pero en el camino correcto, demoramos dos años para que la dirección la entendiera, aceptara e implementara después de ser aprobada en el 2015, hoy la enriquece y posibilita que nos diferenciamos de la competencia y sirve para convertirnos en referente en el sector.

1. QUIENES SOMOS. - MATRIZ CARACTERIZACIÓN DEL ASOCIADO:

Somos una organización heterogénea de DUEÑOS, ASOCIADOS Y CLIENTES de una EMPRESA SOLIDARIA, con necesidades, posibilidades e intereses distintos; unificados alrededor de los principios mutualistas, solidarios, de equidad, inclusión y participación democrática.

Esta realidad, direcciona y da sentido al enfoque en el bienestar que buscamos mediante la prestación de los servicios y productos, está claro, somos una empresa con sentido social, gestión eficiente, transparente, reglada, rentable social y financieramente, alejada de prácticas asistencialistas, populistas y oportunistas, con un código de buen gobierno.

Hoy somos una empresa de 1288 asociados, hemos crecido en el número, en parte por las medidas tomadas para proteger el capital de los buenos afiliados frente a los morosos, sin embargo, no encontramos todavía una política efectiva de fidelización que evite que asociados valiosos se retiren y la fuga de importante capital social y de trabajo.

Requerimos con prioridad perfilar mejor las necesidades de asociados para nuevas líneas de servicio acorde con sus condiciones y posibilidades socioeconómicas, siendo esta la forma para estimular el crecimiento sostenido.

2. MATRIZ DE AHORRO:

Habiendo sido la inflación del año 2017 del 4,09% los resultados muestran una mejora de la rentabilidad social del total del ahorro ponderado (incluido el aporte social), ubicada en el 3,85% ponderada, cifra más cercana al índice de inflación, que la del año pasado (4,73 % ponderado, frente a inflación de 5,75 %), si bien, sigue preocupando que el rendimiento del ahorro en aportes sociales como tal este por debajo del índice de inflación al alcanzar un rendimiento de 0,67 %, lo que sugiere continuar las mejoras en la eficiencia del manejo de los recursos y una posible redistribución de tasas en el portafolio de ahorro.

Nuestros ahorros en las diferentes modalidades conservan una variación neta positiva, indicando la confianza que tienen nuestros asociados en su empresa, siendo este nuestro principal activo.

Se avanza en mejorar nuestro portafolio de ahorro diversificándolo y creciendo el ahorro en Cdat's a más de 360 días con los cuales nos protejamos ante cuellos de botella de liquidez. Manteniendo el equilibrio ponderado de tasas y portafolio, sería aconsejable establecer una mayor diferenciación de tasa en esta línea, para estimular aún más su crecimiento, a fin de apalancar de mejor forma créditos de largo plazo.

Nos preocupa que el uso de la tarjeta para débitos por cajeros, pueda debilitar el ahorro disponible, fortaleza en la autofinanciación; el asociado ahorrador recibe otro tipo de beneficios a cambio de la disponibilidad, en la tasa, respaldo y uso del crédito.

Especial cuidado merece también para situaciones de liquidez, los depósitos a la vista de alto monto por su volatilidad. La reducción de tasas del banco de la república genera posibilidades de crédito barato que puede ser oportunidad o amenaza según nos preparemos.

3. *MATRIZ DE CRÉDITO:*

La dinámica de crédito mantiene su nivel en cuanto al monto total de cartera, sin que logremos un crecimiento neto; a pesar del bajo crecimiento económico general, los servicios financieros fueron el segundo reglón en crecimiento 6,7%, siendo la banca usurera es una de las principales amenazas, que hace más imperante la necesidad de una reingeniería de líneas, montos, plazos; se estudia desde hace algún tiempo modelos alternativos y seguros de modelar el crédito para diversificar y crecerlo según estudio de necesidades y posibilidades ubicadas desde el perfilamiento del asociado.

Resulta destacable la reducción después de varios años, del monto de la cartera morosa a índices aceptables por la Supersolidaria; resultado visualizar el problema, ubicarlo como una prioridad, revisar los procesos de cobranza, tomar correctivos y de un esfuerzo de toda la organización. Así mismo, se hace necesario una evaluación de las líneas de crédito por su nivel de riesgo y costos para la determinación de las tasas y montos máximos de crédito.

Nuestro rendimiento por cartera sin tomar en cuenta cartera en mora es 11,36 % ponderado, frente a un costo del capital de trabajo propio de 3,85 % y de 4.28 % ponderado incluyendo financiación externa, por cuanto el costo del dinero en el sector financiero es del 9,49% ponderado.

Preocupa, la línea de tarjeta crédito rotativo una de las de mayor dinámica porque estimula sobreendeudamiento en el consumo, afecta capacidad de pago para créditos sociales de impacto, como vivienda, libre inversión, educación, emprendimiento. Continúan siendo las líneas compra de cartera, reestructuración que reportan índices elevados de morosidad, tanto como porcentaje de la línea como dentro del portafolio de general de líneas de crédito además que están impactando en provisiones, lo que llama a una evaluación sustentada de su utilidad.

Libre inversión y cupo rotatorio también un impacto múltiple, aunque con menos costos, lo mismo que vivienda por el nivel de garantía que tienen estos créditos. Mención especial merecen los impactos negativos de los créditos ex asociados y en cobro jurídico.

Se hace necesario una revisión de algunas líneas de créditos, porque al hacer una evaluación, intereses, frente a costos, morosidad, inmovilización de recursos, e impacto, es posible que estén generando pérdidas operacionales, en particular reestructuraciones, compra de cartera, rotativo, aportes o porque generen inequidades con otra línea de crédito.

La cartera morosa es un lastre significativo que, si bien mejoro en su recuperación, requiere mayor atención de la junta que con un minucioso seguimiento en su recuperación puede aumentar la dinámica, con los beneficios que reporta sobre el estado de resultados.

La rentabilidad de nuestra cartera neta es del orden 11,36 % siendo afectada por la cartera en mora, aun así en un indicador de buen recibo respecto a la competencia en el sector y frente al sistema financiero general favorecida por la disminución de la morosidad, reiteramos la necesidad de estar atentos a los movimientos del sector producto de la baja de interés realizados por banco de la república.

Los manejos de excesos de liquidez como el presentado hacia mitad de año, requiere el estudio previo de escenarios posibles, para responder de forma oportuna, eficaz y confiable, las improvisaciones generan traumatismos y pérdidas.

4. *MATRIZ DE BIENESTAR SOCIAL:*

Sin lugar a duda esta área viene reportando un mejoramiento continuo en los productos y servicios que reciben los asociados, siendo hoy una fortaleza competitiva; activo social que Fetrabuv enarbola y establece significativa diferencia con banca tradicional y del sector; soportada en una eficiente gestión y rentabilidad financiera; de otro lado se presenta una transición no traumática de una política asistencialista a una de solidaridad, equidad, inclusión, y equilibrio.

4.1 EDUCACIÓN: Una política educativa permanente, ha contribuido al proceso de consolidación en la medida que se gana, pertenencia, conocimiento del fondo, participación, estimula el uso adecuado de los servicios, hay que mejorar los contenidos en función de preparar cuadros directivos.

4.2 BIENESTAR: Los programas de seguro de deuda, plan exequial, bono recreativo, programas sobre poblaciones en riesgo, son parte importante del activo social; si bien la fiesta continúa siendo un referente de integración, ha venido perdiendo importancia en la participación lo que obliga a tomar medidas que tomen en cuenta a quienes, por interés, edad, trabajo, distancia preferencias u otra razón no participan o solo van por el beneficio. En estos aspectos las alianzas estratégicas con agentes especializados del sector, y mediante economía de escala, posibilitaría el acceso a otros y mejores servicios y productos.

5. *MATRIZ DE EMPRENDIMIENTO, EMPRESAS ASOCIATIVAS:*

Se dio inicio en este periodo a la identificación y capacitación de los asociados que realizan emprendimiento, son múltiples ventajas que podemos aportar en el logro de bienestar y elevación de la calidad de vida de los asociados que en número significativo y creciente desarrollan esfuerzos de emprendimiento. El resultado de dos talleres sobre emprendimiento así lo visualiza.

6. *MEDIO AMBIENTE, RESPONSABILIDAD SOCIAL:*

Destacable el inicio de acciones hacia la materialización de una política en medio ambiente, más allá de nuestras fronteras de beneficio propio, en entornos de la universidad, la cual sirve adicionalmente para promocionar el Fondo en su entorno, igualmente destacable la acción de responsabilidad social iniciada en un ancianato.

7. *MATRIZ FINANCIERA:*

Es la eficiente gestión de los recursos económicos la que permite el desarrollo de nuestro carácter social, esta área reporta importantes avances posibles y necesarios para la competitividad, de ahí, la importancia de continuar haciendo esfuerzos rigurosos en la optimización, utilización

racional y controles sobre la gestión de los recursos económicos. Por fin después de poner en cuestión la importancia y metodología en la medición tenemos unos datos objetivos para el control, planeación, análisis de tendencias y resultados.

7.1 *MATRIZ OBLIGACIONES FINANCIERAS*

La búsqueda en el mercado financiero de nuevas ofertas competitivas en tasas, plazos y montos es parte del quehacer. Así como la evaluación de las obligaciones en la medida que cambian las condiciones del mercado en tasas y en relación con los disponibles de efectivo que se manejan.

El costo de este dinero 9,49% ponderado frente al valor de nuestra cartera de crédito 11,36 nos obliga también a la prudencia en su manejo.

7.2 *MATRIZ ACTIVOS LÍQUIDOS E INVERSIONES*

Los rendimientos que ofrece el banco de Bogotá en cuenta de ahorro 1,49%, (para el fondo liquidez), y 2,75% (en cuenta de ahorros) son significativamente más bajos, frente al banco del sector solidario, 3,50% lo que reporta una disminución en los rendimientos de las inversiones, con mayor razón cuando los recursos puestos en este banco representan el 48% del total de inversiones y activos líquidos.

Cabe preguntarse, si frente a los excesos de liquidez de caja, saldos en cuenta de ahorro (\$177.161.144) y dificultad de ubicar rápidamente estos recursos en créditos a los asociados, no sería más rentable pre pagar obligaciones financieras que tienen un costo del 9,49% promedio ponderado?.

Las inversiones realizadas en organizaciones del sector reportan en lo fundamental una mejora en su rendimiento en este periodo, las cuales por su monto no resultan muy significativas monetariamente.

En nuestra opinión, la rentabilidad del fondo de liquidez por su importancia, monto y resultado debe ser evaluado de forma detallada por la Junta.

Somos de la opinión de la necesidad de realizar una evaluación periódica de los activos improductivos para determinar los montos que dejamos de percibir por el resultado negativo que generan, y determinar cómo afectan el estado de resultados, considerando improductivo todo aquel capital que no contribuya al menos en un rendimiento superior a la inflación. Tal es el caso la retención de salarios de la Universidad, el manejo los dineros en caja, los inmovilizados en cobro jurídico, los colocados en bancos por debajo de tasas de mercado.

7.3 MATRIZ MARGÉN DE INTERMEDIACIÓN:

Como puede inferirse, el Fondo está realizando un retorno de la inversión mediante un alto componente de beneficio social, lo que ubica el valor total de excedentes tomando la cartera bruta por encima del índice de inflación en 0,1% y en 0.42% tomando la cartera neta.

RENDIMIENTO SOCIAL	MONTOS
Gastos de bienestar social	380.765.819
Otros costos de bienestar pólizas	208.112.697
Subtotal	588.878.516
Interés ahorro permanente	479.999.620
Excedentes	237.265.094
Total rendimiento social	1.306.143.230
Rentabilidad T. Rdto social cartera bruta	4,19%
Rentabilidad T Rdto social/ cartera neta	4,51%
Rentabilidad Excedentes /Cartera Bruta	0,76%
Rentabilidad Excedentes / cartera neta	0,82%

RENTABILIDAD CAPITAL SOCIAL

Gastos de bienestar social	380.765.819
Otros costos de bienestar póliza	208.112.697
Subtotal	588.878.516
Excedentes	237.265.094
Total rendimiento social	826.143.610
Rentabilidad capital social = Total rendimiento social/ aporte social	8,14%

Como puede observarse al medir la rentabilidad incorporando el retorno social, los resultados nos arrojan una rentabilidad sobre el capital social de 8,14% altamente favorable frente a la competencia y el sector financiero. Estos resultados depurados y tomando como elemento regulador nuestro margen de intermediación serán instrumento hacia el futuro para los análisis posteriores.

Refleja este resultado las bondades de nuestra política social, un claro valor agregado a nuestra oferta, un elemento diferenciador competitivo a aprovechar, las bondades y posibilidades del modelo SOCIAL FINANCIERO y la recompensa a los esfuerzos de toda la estructura, de junta directiva y los beneficios que reporta una confrontación sana y propositiva de ideas.

7.4 ESTADOS FINANCIEROS

ACTIVO. Cerramos el año con un comportamiento de niveles elevados de efectivo, constante en deudores patronales, un débil elevamiento de monto de cartera, no así en pesos constantes, disminución en el deterioro individual de cartera y aumento en el deterioro general y en general de un crecimiento del 3.18% del activo por debajo del índice de inflación.

PASIVO. Aumento en los depósitos, baja en los intereses de los Cdat's, importante amortización de obligaciones financieras, aumento negativo en el 172% de las provisiones con un crecimiento de total del pasivo de 3,46% superior en 0,28% del activo, aun así tenemos una buena relación de apalancamiento de pasivo.

PATRIMONIO. creció por debajo de la inflación 2,71% siendo afectada por las desvinculaciones que este año ocurrieron.

ESTADOS DE RESULTADOS. Bajaron los ingresos por actividades de crédito en -0,71% se logra quebrar la tendencia alcista en costos de administración en -4,50% y en un -2,95% los costos de prestación de servicios, resultado favorable en los niveles de eficiencia de gestión, se apropia vía presupuesto cerca de 372 millones para bienestar. Si bien el excedente baja respecto al año pasado en un -51,08% el resultado del ejercicio arroja una importante gestión de eficiencia en gestión de activos y pasivos.

gerencia, retoma de una formulación estratégica, puesta en marcha de nuevos comités y de los que venían funcionando, mejoras en los contenidos de las actas, de ello dan cuenta los resultados positivos en su informe de gestión que en lo fundamental compartimos.

Los resultados del ejercicio financiero son de buen recibo en su balance se logra después de varios años quebrar la tendencia alcista de costos de administración -4,50% y de un -2,95% de costos de prestación de servicios, se apropian vía presupuesto cerca de 372 millones para bienestar, falta mayor seguimiento de la ejecución presupuestal para la toma de medidas oportunas de seguimiento. El informe para asamblea mejora en su contenido cualitativo, enriqueciendo el análisis, evaluación y planeación.

Se depura y ajusta los indicadores de la matriz del objeto social, permitiendo resolver la diferencia de opinión con este comité, posibilitando hacia adelante un verdadero instrumento de planeación, evaluación, control operativo y financiero.

La aprobación de los reglamentos de buen gobierno, calidad y ahorros, del manual de calidad, la certificación de calidad ISO 9000 versión 2015, la puesta en marcha de políticas integrales de riesgo y su comité; mejoras en política de crédito y cobranza, control de morosidad, desarrollos del bienestar social, puesta en ejecución de las otras líneas de objeto social, plan alcancía, racionalidad en el gasto, toma de medidas disciplinarias, en general, en una movilización hacia mejores niveles de eficiencia, son un indicador de los importantes logros en este periodo.

Sin embargo, hay que anotar la falta de continuidad de sus miembros a las reuniones de junta, de 37 reuniones en total realizadas, lo que afecta su rendimiento.

No figura en las actas la excusa por escrita válida y anexa al acta que soporte las ausencias, lo que cuestionaría la permanencia de algunos miembros. A pesar de ser norma y de los llamados de atención, continúan sin incorporarse a las actas los anexos de informes que se refieren en actas.

Cuestionamos, por las razones expuestas, las restricciones a los días y horario para las reuniones de junta y comités que impuso la junta directiva, lo que podría explicar, el aumento el número de reuniones, número alto de inasistencias de sus miembros, los incrementos en costos, baja en la productividad, el cambio del secretario de junta y atraso en la elaboración y aprobación de las actas. También se presentó la renuncia a partir del 10 octubre del miembro de junta Rubén Darío Bonilla.

Un hecho para llamar la atención a la Junta, es la omisión en la oportuna evaluación de la gestión anual del gerente. Su contrato va hasta el 26 de septiembre de cada año,

8. MATRIZ DE GESTIÓN

8.1 ASAMBLEA:

El vínculo con los asociados, mediante comunicaciones, educación, asambleas, seminarios con los delegados, viene permitiendo se conviertan en reclamantes y garantes del proceso, la democratización emprendida con la reforma de estatutos viene dando resultados sorprendentes, la madurez de las asambleas es un indicador importante. Juntos hacen parte de la conducción y control efectivo del Fondo, generan y fortalecen la confianza en su empresa y estimula su defensa.

Tenemos el reto en este año, lograr se postulen el número suficiente de aspirantes para elegir los cerca de 100 delegados que correspondería según número de asociados, además de capacitarlos para realizar un buen periodo democrático 2019 2020.

8.2 JUNTA DIRECTIVA:

La junta directiva presenta desniveles, en el compromiso y comprensión de su papel, en este periodo resaltamos mejoras en la conducción colectiva, esfuerzos por realizar una mejor planeación administrativa junto con la

debiéndose realizar su evaluación a más tardar, un mes antes es decir 26 de agosto, para el caso que haya que tomar decisiones que no viole el debido proceso y generen eventuales costosos yerros como en el pasado.

Consideramos la junta directiva erro al no evaluar de forma más cuidadosa los alcances de una cuestionables, fallida y regresiva propuesta de reforma de estatutos, desviando el mandato de asamblea, en ese proceso se han invertido cerca de dos años de recursos de todo tipo, para luego pretendiendo mediante FASTTRACK, aprobarla. El tiempo dedicado, recursos invertidos, metodología seguida y sus pretensiones la convierten en un preocupante resultado, que amenazó los cimientos democráticos, de gestión, carácter, control, eficiencia y desarrollo del objeto social alcanzados. ¿Que pretendían quienes la auspiciaron?.

Otro hecho que destacamos como negativo, son las consecuencias derivadas del despido de una funcionaria, la demanda que enfrenta el Fondo y el procedimiento administrativo y jurídico seguido en el caso, que nos coloca en la incertidumbre del alcance en costos de ese proceso.

Aspectos estos, inciden sobre el riesgo reputacional que debe mantenerse adecuadamente protegido.

Hemos venido insistiendo en la necesidad de fortalecer los aspectos jurídicos, que blinden al Fondo sobre las ligerezas y errores de quienes tienen la responsabilidad de dirección, para no colocar a riesgo recursos de los asociados. El Comité considera necesario evaluar y establecer los alcances y responsabilidades de las acciones de las juntas de este periodo frente a este tema.

También llamamos la atención, sobre el manejo oportuno, acertado y el cuidado de las normas, derivado del estado transitorio de liquidez presentado hacia mitad de año, con la modulación de escenarios posibles con anticipación, para que nos permita contrarrestar posibles pérdidas por la lentitud de colocación.

Si bien se ajustó la medición de costos con una metodología por promedios, el Comité sigue considerando hay que establecer claramente una evaluación de los impactos en costos de productos, servicios, y operacionales de forma detallada, con la cual podamos identificar, cuantificar las posibles pérdidas en que estamos incurriendo.

8.3 COMITÉS:

Los comités de riesgos, cartera, liquidez, planeación, vienen cualificando su ejercicio, han jugado papel importante en la labor de apoyo brindado a la junta en este periodo, su dinámica en ocasiones ha desbordado a la misma.

8.4 GERENCIA:

En este logro de resultados la administración tiene un liderazgo que hay que resaltar, porque ha promovido y

llevado a cabo iniciativas que tienen que ver con los resultados alcanzados y por el jalonamiento que realiza en la actividad de Junta.

Ha presentado informes de gestión cada vez más llenos de contenido e información para que la junta direcciona aspecto en el cual hay que ganar. Cada vez más la gerencia gana en esa labor de pensar estratégicamente el fondo como actividad principal, se requiere se desprenda de algunas labores operativas para que pueda jugar mejor su papel, y un mejor acompañamiento de Junta para actuar con oportunidad, certeza y control.

8.5 REVISORÍA:

Hemos contado con una revisoría que por primera vez logra tener una visión de su papel desde la perspectiva de los estatutos, necesidades y exigencias que la organización y su desarrollo demanda. Sus hallazgos, recomendaciones oportunas han servido para poner en evidencias fragilidades y oportunidades de mejoras importantes.

Queremos destacar su informe sobre la auditoria en el área de sistemas por la importancia transversal que el tema tiene en la operación, coincidiendo en algo sobre lo cual habíamos expresado nuestras preocupaciones en el informe del año pasado.

8.6 OFICIAL DE CUMPLIMIENTO:

En este periodo se logra identificar y definir con claridad la función dentro del esquema organizativo y funcional de este agente, que junto a revisoría, control social y autocontrol hacen parte de un proceso de mejoramiento de las medidas de vigilancia y control.

8.7 CONTROL SOCIAL:

Reconocemos mejor disposición por parte de la Junta, Administración y comités al Control y a nuestra labor, si bien todavía se presenta renuencia al suministro de información, oportuna y suficiente, como ha pasado con la solicitada para la evaluación de convenios, estudio de costos, estados financieros, no desaparece la mala atmosfera contra miembros, como el falso positivo que se pretendió montar al coordinador del comité.

Hemos sido parte activa en la dinámica que hoy tiene el Fondo y en sus resultados, realizando no solo labores de control y vigilancia, sino siendo animadores y propositivos en la solución de problemáticas.

Aportes en procedimientos de cobranza, los análisis desde el objeto social de los estados financieros, en la reforma de estatutos, los procedimientos establecidos para el proceso sancionatorio, el seguimiento a las quejas, reclamos de asociados, en el cumplimiento de las decisiones de asamblea, la puesta en marcha de nuestro modelo de objeto social, articulación con Junta, revisoría, asamblea, son evidencias del papel y seriedad con que hemos desa-

rollado nuestras funciones. Hemos aportado a mejorar los niveles de compromiso y disciplina social de los asociados y dirección.

Hemos puesto en marcha una vigilancia y seguimiento sobre todas las quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) en los diferentes niveles de la estructura, alineados con los requerimientos del manual de calidad.

Solicitamos el aval de la asamblea para desarrollar unos ciclos de capacitación en Control y objeto social, a fin de preparar nuevos liderazgos en esta importante área, facilitando el cumplimiento futuro de sus funciones con adecuados niveles de idoneidad y aspectos técnicos; junto a un tablero de indicadores de evaluación del control a construir, serán garantes del proceso de permanencia y mejoramiento de la labor iniciada.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Está claro que nos movemos en un entorno de incertidumbres, competencia feroz, desarrollos de tecnologías, rápidas transformaciones de las comunicaciones, márgenes y clientes cada vez más exigentes, sector más regulado, que demanda más calidad, innovación en productos, servicios y atención, por tanto generación de valores agregados y fidelización son factores claves de competitividad.

Tenemos que partir necesariamente de una redefinición de la visión, misión y objetivos, en la medida que hemos redescubierto nuestra esencia, la razón de Ser y lo que queremos lograr.

En nuestra opinión:

El direccionamiento estratégico debe tomar en cuenta, los aspectos esenciales del objeto social, alineado con la política de administración de riesgo, de los objetivos de calidad y la gestión eficiente de los recursos económicos como el medio para lograrlo.

Una buena matriz PESTLE y DOFA que tome en cuenta entre otros, años de experiencia, nicho de mercado, confianza, activos, fortaleza institucional de un lado, recursos propios, crecimiento, alianzas estratégicas, innovación en productos, eficiencia, entre otros elementos por otro lado, tome en cuenta las amenazas de la competencia, de la falta de fidelización, educación, niveles altos de mora, sistemas confiables o de debilidades en la dirección con los cuales podamos realizar un buena formulación de proyectos estratégicos. Ese es uno de nuestros principales retos del mediano plazo.

10. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

1. Proponemos el nombre de SERGIO RIOS a la Escuela de formación del Fondo en honor a su integralidad, ejemplo, honradez, sacrificio, aporte para que su ejemplo sirva de guía a la política educativa.
2. Llevar a cabo por parte de Control del primer curso de formación en control social y objeto social, como parte de los ciclos válidos para educación.
3. Consideramos como retos en proyectos estratégicos: fidelización, política de crédito, alianzas estratégicas e innovación para mejorar servicios, productos y gestión; desarrollos y controles en sistemas e información; mejoras continuas políticas de calidad y riesgos, mejoramiento continuo en resultados, integración de políticas de control y riesgos, desarrollos en el objeto social, formación y educación del talento humano y asociados.
4. Lograr se postulen el número suficiente de aspirantes para elegir los cerca de 100 delegados que correspondería según número de asociados, además capacitarlos para realizar un buen período democrático 2019 2020.
5. Realizar un encuentro de comités de control social para compartir experiencias y enriquecer las posibilidades del control y de los alcances del fin social de estas organizaciones.

COMITÉ DE CONTROL SOCIAL:

HEBER REYES
VLADIMIR CEBALLOS

COORDINADOR
SECRETARIO

VOCALES:

BEATRIZ PARRA
MINERVA ALLISTER R.
NESTOR GRANOBLES

