

# INFORME DE GESTIÓN FINANCIERO Y SOCIAL 2025



*Trabajamos cada día para que  
nuestros asociados y sus familias  
**vivan experiencias de prosperidad**  
que fortalezcan su bienestar integral.*



# Contenido

**1**

## Informe de gestión de la Junta Directiva

**1.1.** Informe de funcionamiento de la Junta Directiva

**2**

## Órganos de administración y control

**3**

## Nuestros asociados

**4**

## Gestión social

**4.2.** Programas de bienestar social  
**4.3.** Programas de solidaridad  
**4.4.** Servicios complementarios

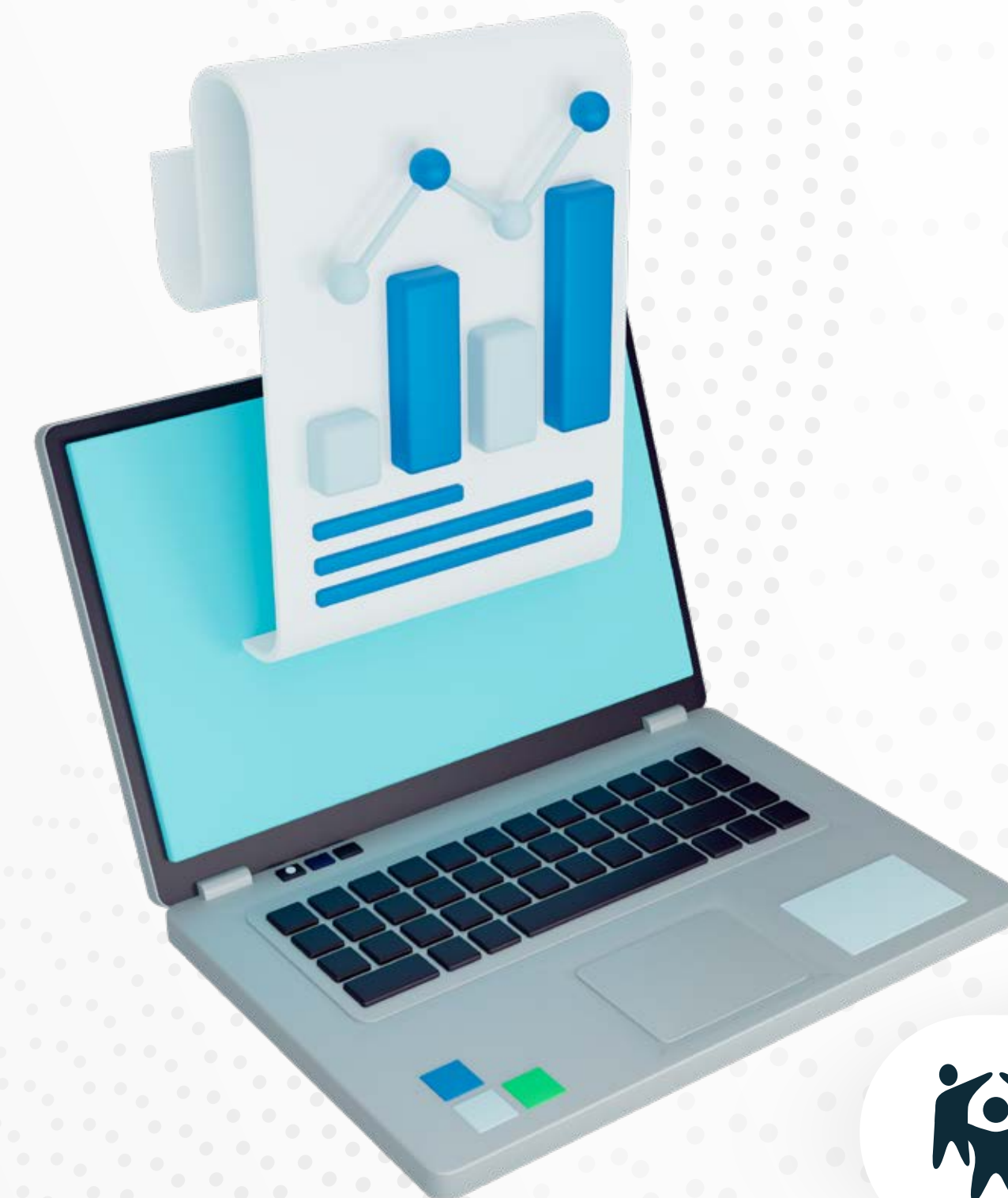
**5**

## Gestión financiera

**5.1.** Ahorros  
**5.2.** Cartera  
**5.3.** Situación financiera  
**5.4.** Estado de resultados

**6**

## Cumplimiento normativo



# INFORME DE **GESTIÓN DE LA** JUNTA DIRECTIVA



Como Junta Directiva expresamos nuestro sentido agradecimiento a los delegados de la asamblea por el respaldo y la confianza otorgados durante este año en el que alcanzamos una notable evolución y un avance constante, consolidando importantes resultados que nos enorgullece presentar en este informe de gestión y nos permiten afirmar que el 2025 quedará marcado como uno de los mejores años de nuestra historia.

Agradecemos a los comités de apoyo, al Comité de Control Social, a la gerencia, al equipo de empleadas del Fondo, así como a los aliados estratégicos, proveedores y empresas vinculantes, por su acompañamiento permanente, compromiso y disposición durante el ejercicio 2025. El trabajo articulado, la confianza mutua y el profesionalismo de cada uno fueron determinantes para enfrentar un entorno desafiante y alcanzar los resultados presentados, fortaleciendo la sostenibilidad del Fondo y el bienestar de nuestros asociados.

A lo largo de estas páginas daremos a conocer los avances estratégicos, financieros y sociales de FONAVON, los cuales han sido un pilar fundamental para la materialización de nuestra MEGA 2030, propuesta de valor y propósito central, reafirmando nuestro compromiso con el crecimiento responsable y el impacto positivo de nuestra organización solidaria.



# Entorno económico, político y del sector solidario

La **dinámica económica en Colombia** evidenció señales de moderación en el crecimiento, acompañadas de un consumo más cauteloso y un entorno financiero aún restrictivo, factores que impactaron tanto a los hogares como a las organizaciones del sector solidario.

En materia inflacionaria, el **Índice de Precios al Consumidor (IPC)** mostró una tendencia a la desaceleración frente a los picos registrados en años anteriores, aunque se mantuvo en niveles que continuaron presionando el costo de vida de los asociados y la estructura de costos de las entidades. Este comportamiento incidió directamente en la capacidad de ahorro y endeudamiento de los hogares.

La **política monetaria del Banco de la República** se sostuvo durante buena parte del año en una postura prudente, con una tasa de intervención elevada en términos históricos, orientada a consolidar el control de la inflación. Como consecuencia, las tasas de referencia del mercado financiero, incluida la DTF, permanecieron en niveles que encarecieron el costo del crédito y exigieron una gestión más eficiente del riesgo, la liquidez y la colocación de recursos por parte del Fondo.



El **mercado cambiario presentó episodios de volatilidad**, con un dólar influenciado tanto por factores internos como por el contexto internacional, generando impactos sobre los precios de bienes importados, la inflación y las expectativas económicas. Este entorno reforzó la necesidad de una administración financiera conservadora y anticipativa.

Desde el punto de vista político, **2025 continuó siendo un año de alta sensibilidad institucional**, con debates estructurales en materia económica, laboral y social, que generaron incertidumbre en los mercados y en el sector productivo. Este escenario también reafirmó el papel de los fondos de empleados como mecanismo de protección, solidaridad y bienestar para los trabajadores.

Finalmente, **el incremento del salario mínimo**, alineado con el objetivo de preservar el poder adquisitivo de los trabajadores, representó un alivio parcial frente a la inflación, pero a su vez implicó mayores retos para las empresas empleadoras y ajustes en la planeación financiera de los hogares y del propio Fondo.

*En este contexto retador, la Junta Directiva orientó su gestión con criterios de prudencia, sostenibilidad y enfoque social, priorizando la protección del patrimonio colectivo, el bienestar de los asociados y la continuidad de los servicios, reafirmando el compromiso del Fondo con su objeto social.*

# EJECUCIÓN DEL **DIRECCIONAMIENTO** ESTRATÉGICO



# De la visión a la acción: **ejecución** del **direccionamiento estratégico**

El año 2025 se consolidó como un periodo clave en el proceso de transformación de nuestra organización. Pasamos de la planeación a la ejecución de una transformación profunda y estructural, plenamente alineada con nuestra MEGA 2030.

La Junta Directiva lideró este proceso con la convicción de que, para garantizar la sostenibilidad futura del Fondo, era imprescindible evolucionar nuestro modelo de negocio, fortalecer nuestra identidad institucional y avanzar decididamente en la transformación digital, siempre preservando la solidez financiera y el bienestar de nuestros asociados y sus familias.

Las decisiones adoptadas, orientadas a la redefinición integral de nuestra identidad de marca y a una reforma profunda y necesaria del estatuto social, constituyen hitos históricos para el Fondo. Estas iniciativas se consolidan como pilares estratégicos que permiten alinear la organización con el direccionamiento estratégico 2025–2030, asegurar el estricto cumplimiento del marco legal vigente y fortalecer de manera integral nuestra propuesta de valor.

A continuación, detallamos los avances y los resultados destacados de cada una de estas iniciativas:

**Redefinición del ADN y nueva marca "EVOLUCIONA":** Tras un riguroso proceso de diagnóstico, investigación de mercado y conceptualización acompañado por firmas expertas, la Junta Directiva aprobó la evolución de nuestra identidad. Dejamos de ser FONAVON para convertirnos en "EVOLUCIONA". Esta nueva marca busca conectar con el corazón de los asociados actuales y futuros, proyectando cercanía y modernidad.



**Plan Estratégico de Tecnología (PETI) 2025–2030:** Participamos en el programa de Transformación Digital de la Cámara de Comercio de Medellín, lo que nos permitió diagnosticar nuestra madurez digital y trazar el PETI. Este plan se fundamenta en cinco ejes estratégicos: gobierno digital, infraestructura en la nube, experiencia del asociado, automatización de procesos y fortalecimiento



**Implementación de la nueva estructura organizacional (Fase I):** Como parte de la ejecución del direccionamiento estratégico 2025–2030, durante 2025 se puso en marcha la primera etapa de la nueva estructura organizacional del Fondo, la cual sienta las bases para materializar la estrategia, soportar la transformación digital y acompañar el crecimiento proyectado, permitiendo avanzar de manera ordenada y sostenible hacia los resultados trazados en la MEGA.



**Fortalecimiento de la comunicación institucional y de los canales digitales:**

Atendiendo las recomendaciones de los asociados recogidas en las encuestas de satisfacción y en coherencia con la MEGA 2030, estructuramos e implementamos un plan de comunicaciones integral. Este plan tuvo como propósito modernizar nuestra presencia institucional, fortalecer el vínculo con los



asociados, conectar con nuevas generaciones y proyectar el Fondo hacia futuras empresas vinculantes. Entre los principales logros se destacan:

- **Lanzamiento de redes sociales:** Por primera vez en la historia del Fondo, se aprobó la incursión oficial en el ecosistema digital mediante la apertura de cuentas en Instagram y Facebook, con el propósito de fortalecer el relacionamiento con asociados y sus familias, incrementar la visibilidad institucional ante potenciales empresas patronales y consolidar una comunidad digital activa alrededor de la marca EVOLUCIONA.
- **Implementación de herramientas digitales (WhatsApp Business y Chatbot):** Frente a las limitaciones de los canales tradicionales de comunicación masiva, se gestionó la negociación e implementación de una plataforma que permite la comunicación directa y segura con los asociados. Esta solución incluyó la habilitación de WhatsApp Business y un Chatbot, integrados formalmente a los procesos de atención.

- **Nueva página web:** En desarrollo del PETI y como soporte a la nueva identidad corporativa, se aprobó el diseño y puesta en marcha de un nuevo portal web, con el fin de contar con altos estándares de seguridad, mayor nivel de transaccionalidad, integración con la nueva imagen institucional y soporte técnico permanente. Esta nueva página estará disponible aproximadamente en abril de 2026.

- **Medición del balance social y transferencia solidaria:** Adquirimos e implementamos el software Balancoop para medir y reportar con precisión la transferencia solidaria y el balance social, cumpliendo con la Circular 087 de la Supersolidaria, y permitiendo evidenciar ante los asociados el valor social y económico que aporta FONAVON.



**Innovación en el portafolio de productos:** Con el propósito de materializar las "Experiencias de Prosperidad" definidas en nuestro direccionamiento estratégico, se reestructuró el reglamento de ahorros, dando origen a la línea de Ahorros Contractuales con Propósito, orientados al cumplimiento de metas específicas como vivienda, educación, vehículo, ahorro navideño y vacaciones. De manera complementaria, se lanzó la línea de Crédito Vacacional, atendiendo las necesidades de recreación y descanso de nuestros asociados.

**Modernización normativa y fortalecimiento de la gobernanza:** En la asamblea extraordinaria se presentó y aprobó la reforma integral del estatuto social, consolidando los cambios estructurales del Fondo. Esta reforma incluyó, entre otros aspectos, el cambio de razón social, la apertura del vínculo de asociación para el ingreso de nuevas empresas, la disminución del tiempo de permanencia, la ampliación del periodo de los delegados a dos años, el fortalecimiento de los requisitos para directivos, entre otros, con el fin de contar con el cumplimiento normativo y una gobernanza acorde con los retos actuales y futuros.



**Apertura del vínculo de asociación y preparación para la vinculación de nuevas empresas:** Se definió y aprobó la política de vinculación de nuevas empresas patronales, estableciendo criterios y requisitos claros que permitan tener un crecimiento ordenado y seguro del Fondo. Adicionalmente, se diseñó la matriz de riesgos que permite evaluar de forma objetiva a cada empresa candidata, en plena coherencia con la reforma del estatuto social.

# BIENESTAR Y **TRANSFERENCIA** SOCIAL



# Bienestar y transferencia social: el corazón de nuestra gestión solidaria

Durante el año 2025, los beneficios sociales y la transferencia solidaria se consolidaron como uno de los pilares fundamentales de la gestión del Fondo. En coherencia con los principios del sector solidario y atendiendo las disposiciones normativas que orientan la medición de la transferencia social, FONAVON realizó un ejercicio riguroso de cuantificación del impacto económico y social generado en favor de sus asociados.

Esta medición permitió identificar y valorar los beneficios económicos directos e indirectos derivados de la gestión del Fondo, representados en el menor valor pagado por los asociados en intereses de crédito, la mayor rentabilidad obtenida en sus ahorros frente a productos similares del sistema financiero, los beneficios sociales entregados, así como el impacto económico positivo, resultado de los procesos de negociación adelantados por FONAVON en beneficio colectivo.

Como resultado de este ejercicio, se determinó que durante este año FONAVON generó un **beneficio económico total de \$1.925 millones**, transferidos directa e indirectamente a sus asociados, desglosados de la siguiente manera:

**\$1.171 millones**



correspondientes al menor valor pagado en intereses de créditos, evidenciando el ahorro generado para los asociados frente a las tasas promedio del sector financiero en créditos de consumo.

**\$114 millones**



recibidos de más en intereses de ahorros, en comparación con productos financieros equivalentes del sector financiero tradicional, reafirmando la convicción del Fondo de ofrecer una rentabilidad atractiva y sostenible para los recursos de los asociados.

**\$251 millones**



derivados de descuentos obtenidos a través de convenios y beneficios gestionados por el Fondo, reflejando la capacidad de negociación institucional y el traslado efectivo de dichos beneficios a los asociados.

# \$341 millones

destinados a programas de bienestar, solidaridad y beneficios sociales entregados directamente por FONAVON, distribuidos así:

- 

**Auxilio de calamidad:**  
\$15 millones
- 

**Regalo de cumpleaños:**  
\$38 millones
- 

**Seguro de vida deudores:**  
\$24 millones
- 

**GMF asumido:**  
\$10 millones
- 

**Programas de bienestar social:**  
\$76 millones
- 

**Auxilio exequial:**  
\$33 millones
- 

**Aguinaldo:**  
\$63 millones
- 

**Seguro de vida y accidentes:**  
\$75 millones
- 

**Consultas de centrales de riesgos:** \$7 millones

Del total de los recursos invertidos, **\$47 millones** fueron ejecutados con cargo al Fondo de Solidaridad, **\$150 millones** al Fondo de Bienestar Social y **\$144 millones** correspondieron a gastos generales, evidenciando una adecuada planeación, control y asignación de los recursos destinados al beneficio de nuestras familias.

*Adicionalmente, se realizó la revisión estructural del modelo de protección, como respuesta responsable al incremento sostenido de las primas de los seguros colectivos. En este contexto, la Junta Directiva tomó la decisión estratégica de reemplazar las pólizas colectivas de vida y accidentes y diseñar, en su lugar, nuevos auxilios internos con cargo al Fondo de Solidaridad. Estos incluyen el auxilio por maternidad/paternidad, auxilio por incapacidad total y permanente, auxilio póstumo y el fortalecimiento del auxilio de calamidad.*

Esta decisión permite velar por la continuidad del acompañamiento solidario a los asociados, optimizar el uso de los recursos y preservar la sostenibilidad financiera del Fondo, reafirmando el valor diferencial que representa para los asociados pertenecer a una organización solidaria como FONAVON.

# Solidez financiera y fortalecimiento institucional

Durante 2025, la gestión financiera del Fondo se desarrolló en un entorno económico retador, marcado por la desaceleración, el comportamiento restrictivo de las tasas de interés y la continuidad del proceso de desvinculación de asociados. Aun así, se mantuvo una gestión responsable orientada a preservar la competitividad, fortalecer la estructura de capital y garantizar la sostenibilidad de largo plazo.

En este contexto, se continuó fortaleciendo la vinculación de asociados de la principal empresa vinculante, logrando el ingreso de 82 nuevos asociados y alcanzando una participación del 92 %. Al cierre del ejercicio, el Fondo contó con 727 asociados; sin embargo, se presentó un decrecimiento neto del 2 %, explicado por procesos de desvinculación ocurridos a lo largo del año.

Frente a este escenario, la Junta Directiva adoptó decisiones estratégicas orientadas a robustecer la estructura de capital y preservar el equilibrio financiero del Fondo:

**Fortalecimiento patrimonial:** Se implementó el cambio en la distribución del ahorro obligatorio (50 % a aporte social y 50 % a ahorro permanente), aprobado en la asamblea ordinaria 2025. Esta decisión, sumada al traslado del FODES al patrimonio y la reserva del fondo para la amortización de aportes, permitieron un crecimiento patrimonial, fortaleciendo de manera significativa los niveles de solvencia del Fondo y su capacidad para soportar el crecimiento futuro y la inversión social.

**Gestión activa de tasas:** Se realizó el monitoreo permanente de las tasas de captación y colocación del mercado. En este marco, se aprobaron ajustes a las tasas de los CDAT, alineándolas con la tendencia de la DTF y protegiendo el margen financiero. De igual forma, se ajustaron las tasas de colocación en líneas estratégicas, manteniendo la competitividad frente al sector financiero tradicional y facilitando la generación de experiencias de prosperidad en vivienda, movilidad, educación, viajes y otros propósitos definidos en la MEGA.

**Implementación del modelo de pérdida esperada:** Durante 2025 se materializaron las disposiciones emitidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria en materia de pérdida esperada. Esta implementación implicó un mayor esfuerzo económico en la constitución de reservas de cartera, fortaleciendo la protección patrimonial del Fondo y elevando los estándares de gestión del riesgo crediticio.

# **Solidez financiera y fortalecimiento institucional**

**Control financiero permanente:** De manera complementaria, se realizó un seguimiento permanente al desempeño financiero, con un control riguroso de los costos y un monitoreo continuo de los gastos, lo que permitió mantener excedentes suficientes para seguir fortaleciendo el patrimonio y la inversión social, incluso en un entorno de mayores exigencias regulatorias y operativas.

FONAVON **cerró el año 2025 con activos por \$18.160 millones**, presentando una disminución del 0,5 % frente a 2024, equivalente a \$82 millones, explicada principalmente por la reducción de la base social.

Por primera vez en la historia del Fondo, la participación de la **cartera sobre los activos alcanzó el 76 %**, evidenciando un alto nivel de productividad y el cumplimiento del objeto social propio de los fondos de empleados. La cartera cerró en \$13.884 millones, con un crecimiento del 21 % frente a 2024 y un indicador de mora del 0,03 %, reflejo de una gestión prudente y eficiente del riesgo crediticio.

**Los pasivos cerraron en \$15.452 millones** con una disminución de \$812 millones frente a 2024, equivalente al -5 %. Los ahorros de los asociados ascendieron a \$15.103 millones, presentando una reducción de \$724 millones, también equivalente al -5 %. Estas variaciones se explican principalmente por las desvinculaciones de asociados y el traslado de recursos del FODES al patrimonio.

**El patrimonio del Fondo cerró en \$2.708 millones**, con un incremento de \$730 millones, equivalente al 37 %, resultado de las decisiones estratégicas de fortalecimiento patrimonial aprobadas por la asamblea y de los excedentes generados durante el ejercicio.

**Los excedentes del año 2025 ascendieron a \$398 millones**, los cuales, comparados con los \$394 millones de 2024, representaron un crecimiento del 1 %. Este resultado cobra especial relevancia si se considera el estancamiento de la estructura financiera, el aumento de las exigencias regulatorias y los mayores costos operativos. La generación de excedentes fue posible gracias a decisiones acertadas en la intermediación financiera, la búsqueda de mayores rendimientos en las inversiones y una administración eficiente y responsable del gasto.

En conclusión, los resultados financieros del ejercicio 2025 evidencian una gestión responsable, técnica y alineada con los principios de prudencia y sostenibilidad que rigen a nuestro Fondo. A pesar de un entorno económico exigente, de la reducción en la base social y de mayores cargas regulatorias, el Fondo mantuvo su solidez financiera, fortaleció su patrimonio y generó excedentes de manera consistente.

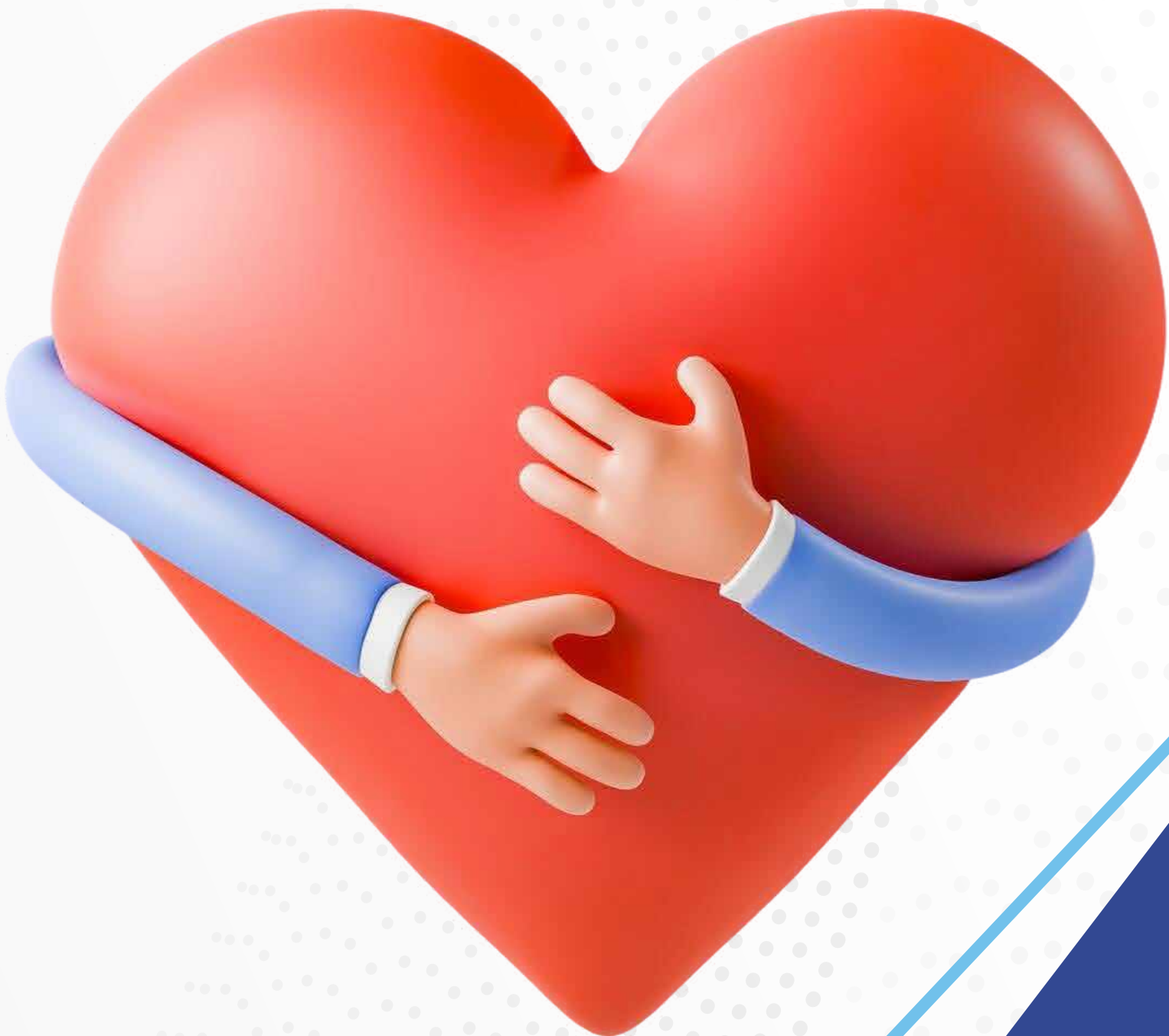
# Resultados de la satisfacción del asociado

La medición anual de satisfacción, respaldada por la participación del **42 % de nuestra base social**, ratifica la solidez de nuestra gestión. En 2025 alcanzamos un índice de satisfacción histórico del **98,7 %, superando el 97 % del año anterior**. Este resultado valida nuestra dirección estratégica: **el 91 % de los asociados percibe una mejora continua en el Fondo**.

*Este crecimiento es evidencia de una evolución positiva estructurada sobre los tres pilares de nuestra propuesta de valor: soluciones integrales, agilidad y cercanía, los cuales obtuvieron calificaciones sobresalientes de 4,54, 4,55 y 4,52, respectivamente. FONAVON se consolida hoy como la primera opción financiera de las familias en crédito (88 %) y ahorro (84 %), diferenciándonos en el mercado por nuestra agilidad, cercanía y calidad humana.*

De cara al futuro, y considerando los aportes recibidos, la Junta Directiva focalizará la estrategia en dos pilares clave: **optimizar la competitividad de nuestras tasas y fortalecer la comunicación del portafolio, garantizando que nuestra propuesta de valor siga siendo superior a las alternativas externas**.

Estos resultados nos imponen el reto ineludible de continuar generando confianza, respondiendo con determinación a las necesidades de nuestras familias.



# Gestión integral de los riesgos

La administración de riesgos constituyó una prioridad estratégica durante 2025, orientada a proteger el patrimonio colectivo del Fondo y a fortalecer su sostenibilidad en el largo plazo. En este periodo, se alcanzó un nivel de madurez integral del Sistema de Administración de Riesgos, consolidando prácticas alineadas con los estándares normativos y de buen gobierno. Dentro de la gestión de riesgos destacamos:

**Culminación e implementación del SARO – Riesgo Operativo:** Se finalizó el proceso de consultoría y puesta en marcha del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO). Entre los principales hitos se destacan la aprobación del Plan de Continuidad del Negocio y de la Política de Seguridad de la Información, instrumentos esenciales para la protección de los activos de información y la garantía de la continuidad operativa ante eventuales contingencias.

**Gestión del riesgo de crédito (SARC) y evaluación de cartera:** Se realizaron evaluaciones masivas de la cartera, incorporando el análisis del comportamiento interno y la revisión del nivel de endeudamiento externo y la solvencia de los deudores. Los resultados evidenciaron un perfil de riesgo bajo, sin requerir reclasificaciones masivas que impactaran el estado de resultados. Adicionalmente, se ajustó el Manual SARC con el fin de fortalecer el monitoreo de los límites de exposición y concentración del riesgo.

**Prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo (SARLAFT) y cumplimiento:** Se actualizó el Manual SARLAFT y la segmentación de los factores de riesgo para la vigencia 2025. En atención a cambios en la estructura organizacional, se designó un nuevo oficial de cumplimiento principal y se ratificó el oficial de cumplimiento suplente, garantizando la continuidad en las labores de control, seguimiento y reporte oportuno ante la UIAF.

**Riesgo de liquidez y de mercado (SARL / SARM):** Los comités de riesgos y riesgo de liquidez operaron de manera permanente, realizando el seguimiento a la brecha de liquidez y aprobando metodologías como el score de riesgo de contraparte, herramienta clave para evaluar el nivel de riesgo de las entidades financieras en las cuales se invierten los excedentes de liquidez del Fondo.



## **Retos 2026: avanzar con decisión hacia la MEGA 2030**

El año 2026 será determinante para consolidar los retos que nos hemos propuesto al horizonte de la MEGA 2030. Será el año para seguir convirtiendo las decisiones estratégicas en realidades visibles y sostenibles para nuestros asociados.

El primer gran reto será la materialización y lanzamiento de la marca EVOLUCIONA, como expresión de un Fondo moderno, cercano y preparado para los desafíos del futuro. Este hito marcará una nueva etapa en nuestra relación con los asociados y será clave para fortalecer nuestra propuesta de valor y atraer nuevas empresas patronales.

De igual forma, la vinculación de nuevas empresas se consolida como una prioridad estratégica para fortalecer la base social y la estructura financiera, velando por tener un crecimiento responsable, sostenible y de mayor impacto solidario.

Adicionalmente, iniciaremos la implementación del Plan Estratégico de Tecnología (PETI), dando los primeros pasos en la transformación digital del Fondo, orientados a mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del asociado y la capacidad de adaptación a un entorno cada vez más exigente.



Estos retos se desarrollarán en un contexto económico complejo, marcado por un incremento del salario mínimo fuera de toda expectativa, mayores tasas de interés, presiones inflacionarias y un entorno laboral retador. Frente a este escenario, la Junta Directiva asume el desafío de liderar esta nueva etapa con prudencia financiera, enfoque social y visión estratégica, fortaleciendo el patrimonio colectivo y generando bienestar sostenible para los asociados y sus familias.

Con orgullo y la satisfacción del deber cumplido, la Junta Directiva presenta hoy un Fondo con una nueva identidad, tecnológicamente encaminado, con un sistema de riesgos maduro y una estructura patrimonial fortalecida. Hemos preparado a "Evoluciona" para abrir sus puertas a nuevos horizontes y seguir construyendo bienestar para nuestra comunidad.

La Junta Directiva reitera a los delegados su compromiso con una administración transparente, anticipada y orientada a la protección del patrimonio colectivo, velando por la continuidad de los beneficios, la estabilidad institucional y la capacidad del Fondo para seguir cumpliendo su objeto social.

En el informe social y financiero que encontrarán a continuación se detalla la información sobre la gestión realizada.



**SIGIFREDO REYES TORRES**  
*Presidente Junta Directiva*

# INFORME **DE FUNCIONAMIENTO** DE LA **JUNTA** **DIRECTIVA** FONAVON **2025**



## 1. Propósito del informe

El presente informe tiene como finalidad exponer de manera estructurada y objetiva el funcionamiento de la junta directiva de FONAVON durante el año 2025, evidenciando la forma en que este órgano de dirección cumplió sus responsabilidades, desarrolló sus sesiones, adoptó decisiones estratégicas y aplicó los principios de buen gobierno corporativo propios del sector solidario.

Con este documento la asamblea tendrá una visión clara del desempeño del órgano colegiado, su nivel de participación, su interacción con la administración y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Fondo.



## 2. Conformación de la junta directiva

La elección de la junta directiva se llevó a cabo en el marco de la asamblea general ordinaria de delegados 2025, para el período estatutario 2025–2027. Este proceso se desarrolló de manera transparente y conforme a las disposiciones del estatuto social y los procedimientos internos vigentes.

El objetivo del proceso fue conformar un órgano directivo equilibrado, representativo de los intereses de los asociados y con las competencias necesarias para orientar estratégicamente al Fondo y acompañar su crecimiento sostenible.

La Junta quedó conformada por un **60% de integrantes de género masculino y un 40% de género femenino**, lo cual representa un avance en términos de diversidad, pero a la vez un reto institucional para continuar trabajando hacia una mayor paridad de género, en línea con los principios de equidad e inclusión.

### 3. Participación de los integrantes

Durante el primer trimestre de 2025, la junta directiva correspondiente al período 2023–2025 realizó **tres (3) sesiones**, dos ordinarias y una extraordinaria. Posteriormente, la junta directiva elegida para el período 2025–2027 desarrolló **nueve (9) sesiones ordinarias y una (1) sesión extraordinaria**, para un total de diez (10) sesiones durante el año.

La participación de los integrantes evidenció un compromiso mayoritario con el rol directivo, reflejado en la asistencia, la preparación previa y la participación en las deliberaciones y decisiones adoptadas. Los niveles de participación fueron los siguientes:

| Integrantes                  | % participación |
|------------------------------|-----------------|
| Principales                  |                 |
| Sigifredo Reyes Torres       | 100%            |
| Catalina González Henao      | 10%             |
| David Gómez López            | 80%             |
| Jaime Alonso Yepez Ramírez   | 90%             |
| Olga Liliana Ossa Botero     | 100%            |
| Suplentes                    |                 |
| Juliana María Mora Ramírez   | 100%            |
| Harrison Caldas Sarmiento    | 0%              |
| Juan Guillermo León Arango   | 70%             |
| Estela María Vélez Restrepo  | 80%             |
| Juan Sebastián Gómez Londoño | 50%             |

Es importante señalar que los integrantes Catalina González Henao y Harrison Caldas Sarmiento no informaron formalmente las razones de su inasistencia a lo largo del año ni manifestaron intención de renuncia para consideración de la asamblea.

La participación efectiva de la mayoría de los integrantes fue determinante para avanzar en la MEGA, dar continuidad a los proyectos estratégicos definidos por la junta anterior, enfrentar los retos del entorno y adoptar decisiones orientadas a la mitigación de riesgos.

#### 4. Desarrollo de sesiones y toma de decisiones

Las sesiones de junta directiva se realizaron con periodicidad mensual, conforme al cronograma aprobado en la primera sesión del año. Todas las reuniones fueron debidamente soportadas por la gerencia, con agendas previamente estructuradas, documentación oportuna y actas que reflejan de manera fiel las deliberaciones y decisiones adoptadas.

Las reuniones se desarrollaron en modalidad virtual, lo cual permitió flexibilidad operativa y acceso oportuno a la información. Los temas tratados se organizaron en asuntos estratégicos, decisorios, informativos y varios, abordando aspectos clave como la gestión financiera, el seguimiento a los programas sociales y de beneficios, la planeación estratégica, la transformación institucional y la administración integral de riesgos.

Las decisiones se tomaron bajo esquemas de votación claros y transparentes, privilegiando el consenso como mecanismo de construcción colectiva, fortaleciendo así la cohesión del órgano colegiado y la calidad de las decisiones.

#### 5. Evaluación de la gestión

En cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo, durante 2025 se realizó por segunda vez la evaluación anual del desempeño de la junta directiva, su relación con la administración y avance de los objetivos estratégicos definidos.

La evaluación incluyó aspectos como:

- Desempeño individual de los miembros.
- Funcionamiento de la Junta como órgano colegiado.
- Relación junta–gerencia.
- Capacidad de análisis estratégico y toma de decisiones.
- Contribución al fortalecimiento institucional del Fondo.

El resultado cuantitativo de la autoevaluación de los **ocho (8) miembros activos fue de 4,71 sobre 5,0**, reflejando un alto nivel de desempeño.

Desde el análisis cualitativo, se destaca que FONAVON cuenta con una junta directiva en un nivel de madurez superior, caracterizada por una relación sólida y respetuosa con la administración, un compromiso ético permanente y una orientación clara hacia la sostenibilidad y la gestión prudente del riesgo.

Se resaltan como fortalezas:

- Liderazgo colegiado, cohesionado y técnico.
- Gestión basada en la transparencia, la norma y la confianza.
- Capacidad de autocrítica y reconocimiento de oportunidades de mejora, particularmente en diversificación de perfiles, participación y paridad de género.

## 6. Manejo de conflicto de interés

La junta directiva actuó conforme a los principios de ética y transparencia, aplicando mecanismos claros para la identificación y gestión de posibles conflictos de interés. En los casos en que se identificó alguna situación de potencial conflicto, los miembros involucrados se abstuvieron de participar en las deliberaciones y votaciones correspondientes, garantizando la objetividad y legitimidad de las decisiones adoptadas.

## 7. Buen gobierno corporativo solidario

Durante 2025, la junta directiva dio estricto cumplimiento al reglamento de funcionamiento y fortaleció sus prácticas de gobierno corporativo, adaptándolas a los nuevos retos estratégicos del Fondo.

En este marco, se designaron los miembros que integran los comités de riesgos y de riesgo de liquidez, así como el representante ante el comité de solidaridad. Adicionalmente, y como respaldo al proceso de transformación digital, se ratificó el comité de tecnología, encargado de asesorar a la junta y a la gerencia en este frente estratégico.

La junta mantuvo en todo momento el respeto por la autonomía e independencia de la gerencia, ejerciendo su rol de dirección y control sin interferir en la gestión operativa.

Por segundo año consecutivo, integrantes de la junta participaron en el Congreso de ANALFE y en espacios de capacitación sobre funciones directivas, responsabilidades y sistemas de administración de riesgos, fortaleciendo sus competencias y conocimiento del sector solidario.

En términos generales, la junta directiva de FONAVON desarrolló durante 2025 una gestión comprometida, responsable y alineada con los principios del buen gobierno corporativo solidario. Su actuación permitió enfrentar un entorno desafiante, avanzar en decisiones estratégicas de alto impacto y preservar la estabilidad financiera y social del Fondo.

La junta reafirma su compromiso de continuar trabajando de manera técnica, ética y articulada con la gerencia, con el propósito de fortalecer la sostenibilidad del Fondo y generar bienestar permanente para los asociados y sus familias.

**SIGIFREDO REYES TORRES**

*Presidente Junta Directiva*

# ÓRGANOS DE **ADMINISTRACIÓN** Y CONTROL



## Junta Directiva

### Principales

Sigifredo Reyes Torres  
Catalina González Henao  
David Gómez López  
Jaime Alonso Yépez Ramírez  
Olga Liliana Ossa Botero

### Suplentes

Juliana María Mora Ramírez  
Harrison Caldas Sarmiento  
Juan Guillermo León Arango  
Estela María Vélez Restrepo  
Juan Sebastián Gómez Londoño

## Comité de Control Social



### Principales

Leibniz Erluth Jiménez Ramírez  
Carolina Pérez Álzate  
Diana Marcela Cadavid Zuluaga

### Suplentes

Mónica Martínez Martínez  
María Estefanía Cardona Pérez  
Daniel Felipe Montoya Montoya

## Revisoría Fiscal — AYG Auditores



### Principal

Carlos Eduardo de  
Jesús Mazo Mazo

### Suplente

Andrea Viviana  
Duitama Cárdenas

**Gerente** Erica María González Suárez

## Colaboradoras FONAVON



María Fernanda Jiménez Lopera  
Leydi Cristina Vanegas Loaiza  
Aura Milena Montoya Álvarez  
Yennifer Sepúlveda Cardona  
Dana Ruth Rincón Fonseca  
Driana Maribel Morales Isaza

Coordinadora administrativa y financiera  
Analista financiera  
Asistente de gestión social  
Asistente administrativa  
Gestora financiera y social  
Gestora financiera y social

## Contadores delegados Alianza Contable SAS

Stefanía Díaz García



## Gestor de riesgos Grupo CD&S

Robinson Galeano Tayo



## Comunicaciones – Proyecto E, Laboratorio Creativo

Betzabé Saenz Segura  
Salomé Taborda Toro  
Natalia Torres Restrepo



## Comité de Riesgos



Sigifredo Reyes Torres  
Liliana Ossa Botero  
Erica María González Suárez  
María Fernanda Jiménez Lopera  
Leidy Cristina Vanegas Loaiza  
Yennifer Sepúlveda Cardona  
Robinson Galeano Tayo

Integrante junta directiva (principal)  
Integrante junta directiva (suplente)  
Gerente  
Representante legal suplente  
Analista financiera  
Oficial de cumplimiento  
Gestor de riesgos Grupo CD&S

## Comité de Riesgo de Liquidez



Estela María Vélez Restrepo  
Juan Guillermo León Arango  
Erica María González Suárez  
María Fernanda Jiménez Lopera  
Leidy Cristina Vanegas Loaiza  
Yennifer Sepúlveda Cardona  
Robinson Galeano Tayo

Integrante junta directiva (principal)  
Integrante junta directiva (suplente)  
Gerente  
Representante legal suplente  
Analista financiera  
Oficial de cumplimiento  
Gestor de riesgos Grupo CD&S

## Comité de Solidaridad



Juliana María Mora Ramírez  
Erica María González Suárez  
Aura Milena Montoya Álvarez

Integrante junta directiva  
Gerente  
Asistente de gestión social

## Comité de Tecnología



Ana Cecilia Osorno Diaz  
Álvaro Antonio Arango Arango  
Wendy Johana Orta Montoya  
Erica María González Suárez  
María Fernanda Jiménez Lopera

Asociada en permanencia  
Asociado pensionado  
Asociada en permanencia  
Gerente  
Coordinadora administrativa y financiera





# NUESTROS ASOCIADOS





**727** asociados a nivel nacional

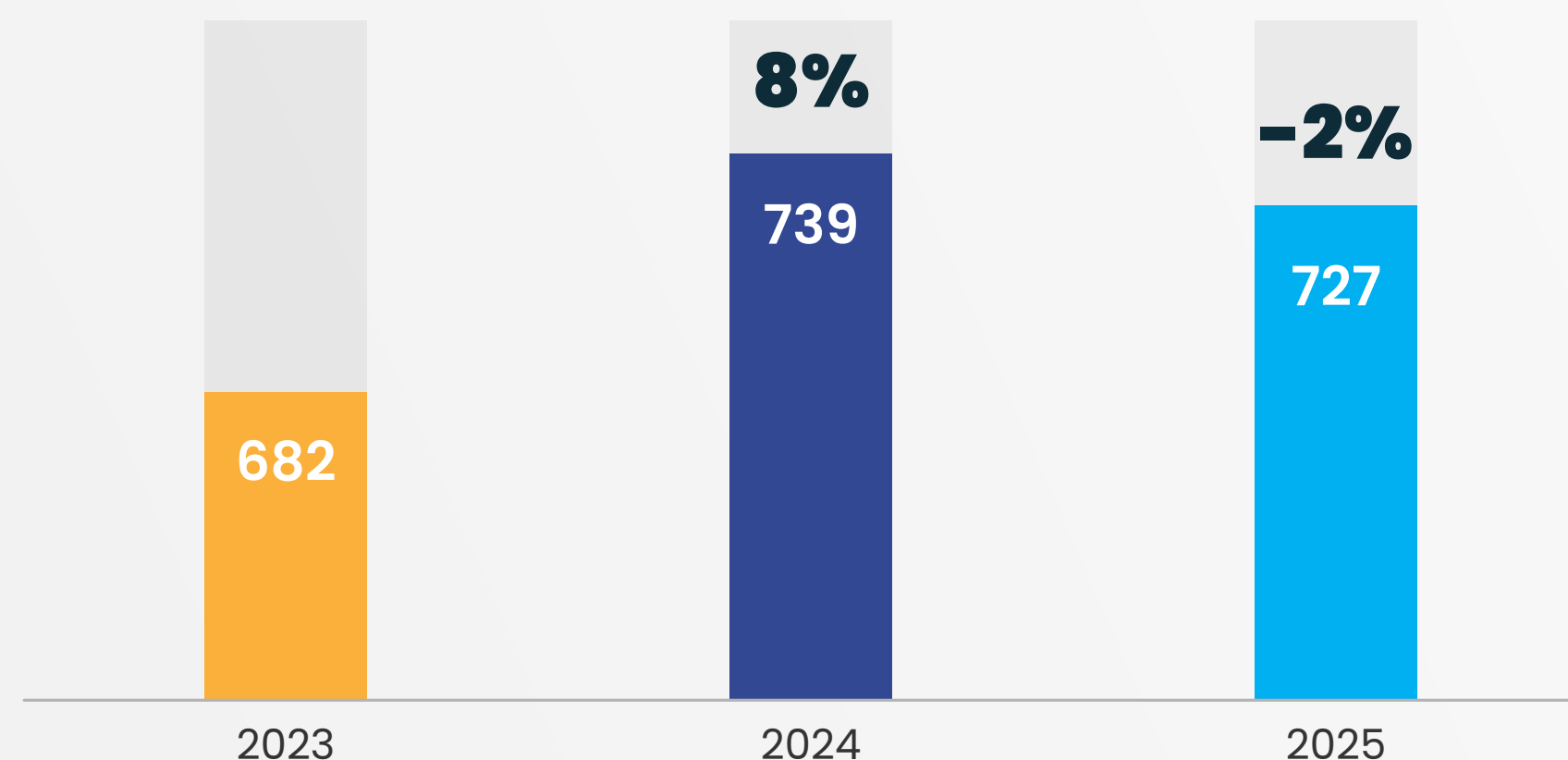
**82 nuevos asociados** ingresaron durante 2025, alcanzando una participación del **92 % en la principal empresa vinculante.**



## Base social

La disminución se explica por los procesos de desvinculación laboral ocurridos durante el año.

### Variación base social 2023 - 2025



# 33

## pensionados

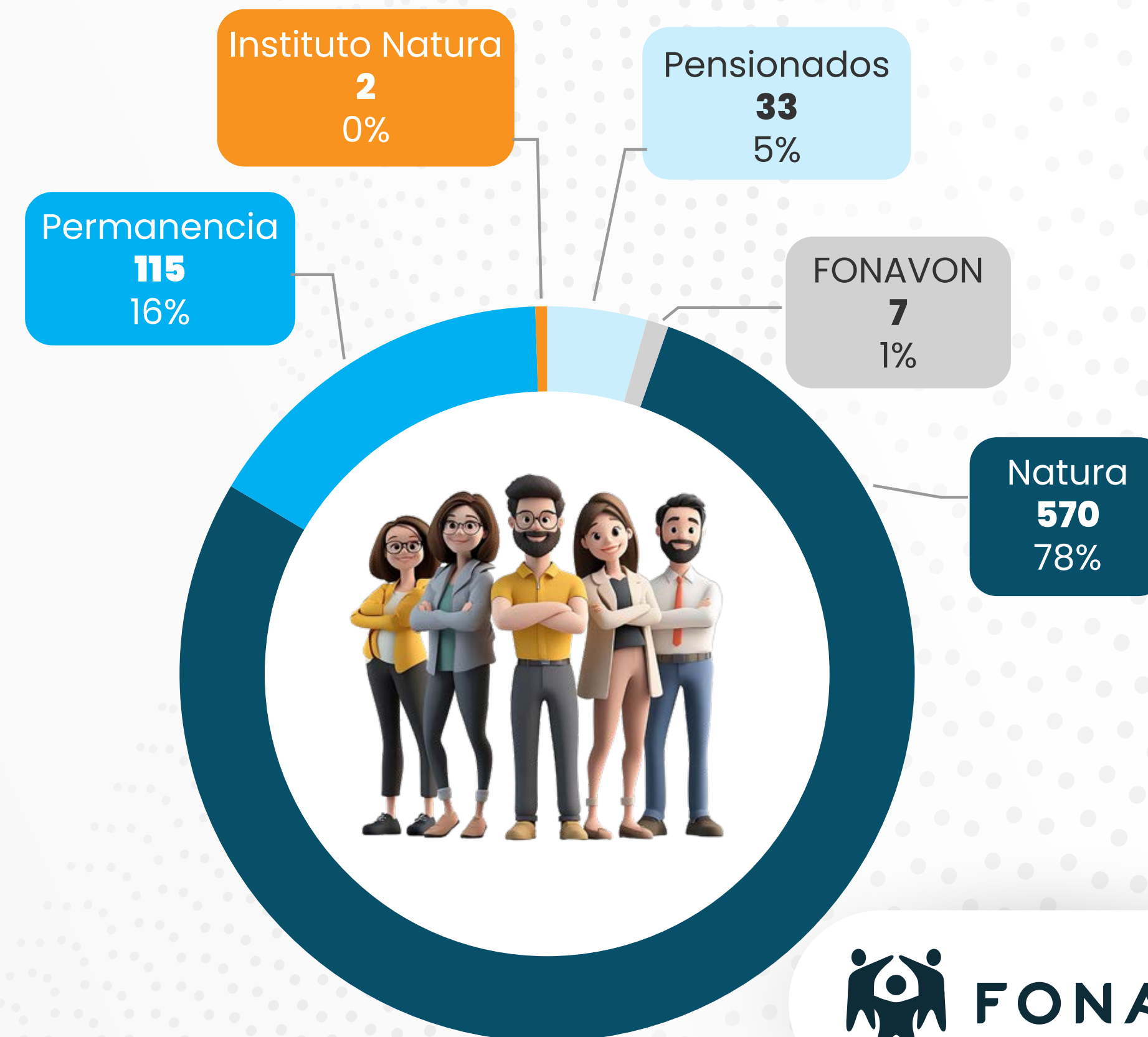
siguen construyendo prosperidad con FONAVON en su nueva etapa de vida

# 115

## asociados en permanencia

cambiaron de rumbo laboral y eligieron quedarse con FONAVON

### Base social por empresa vinculante



**El  
32%**

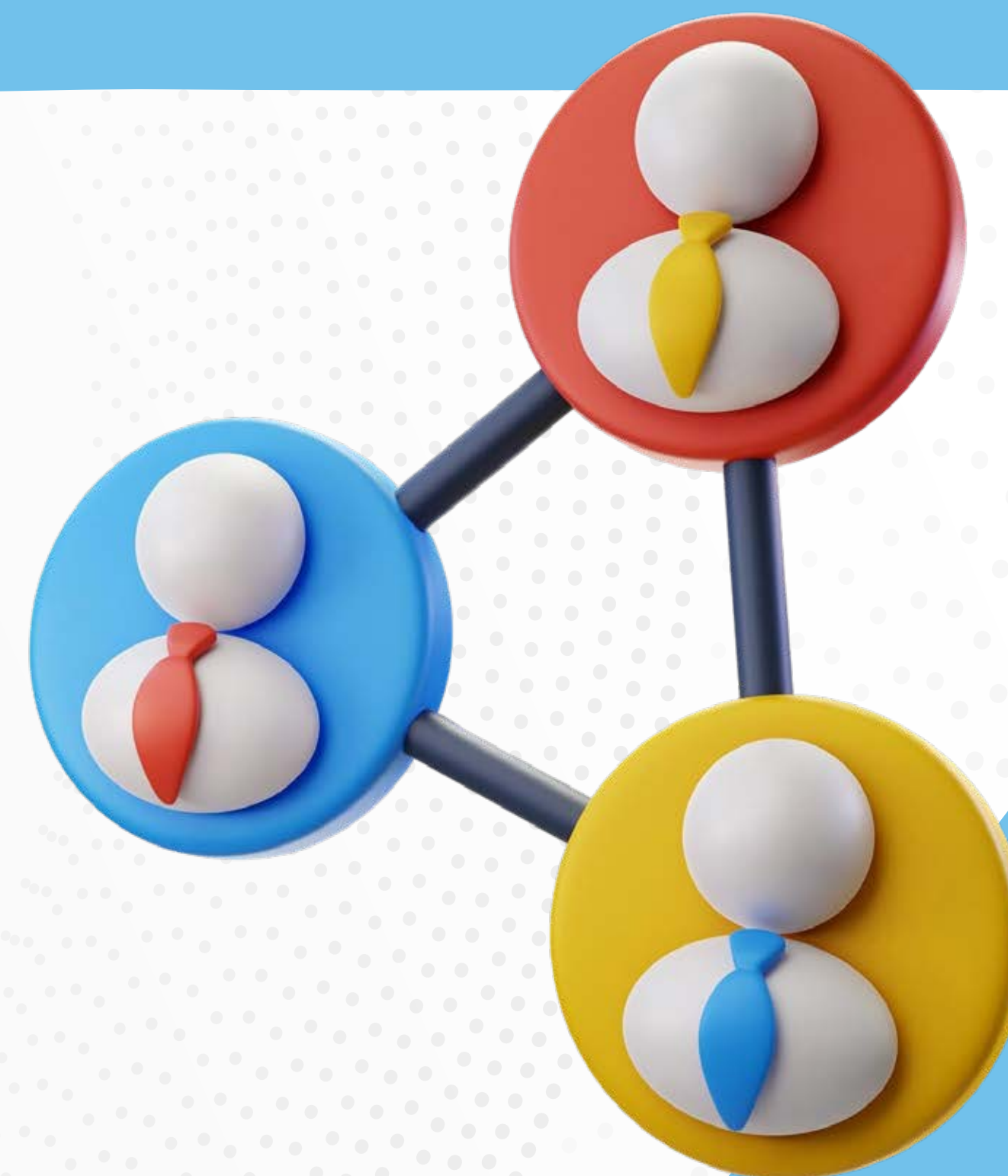
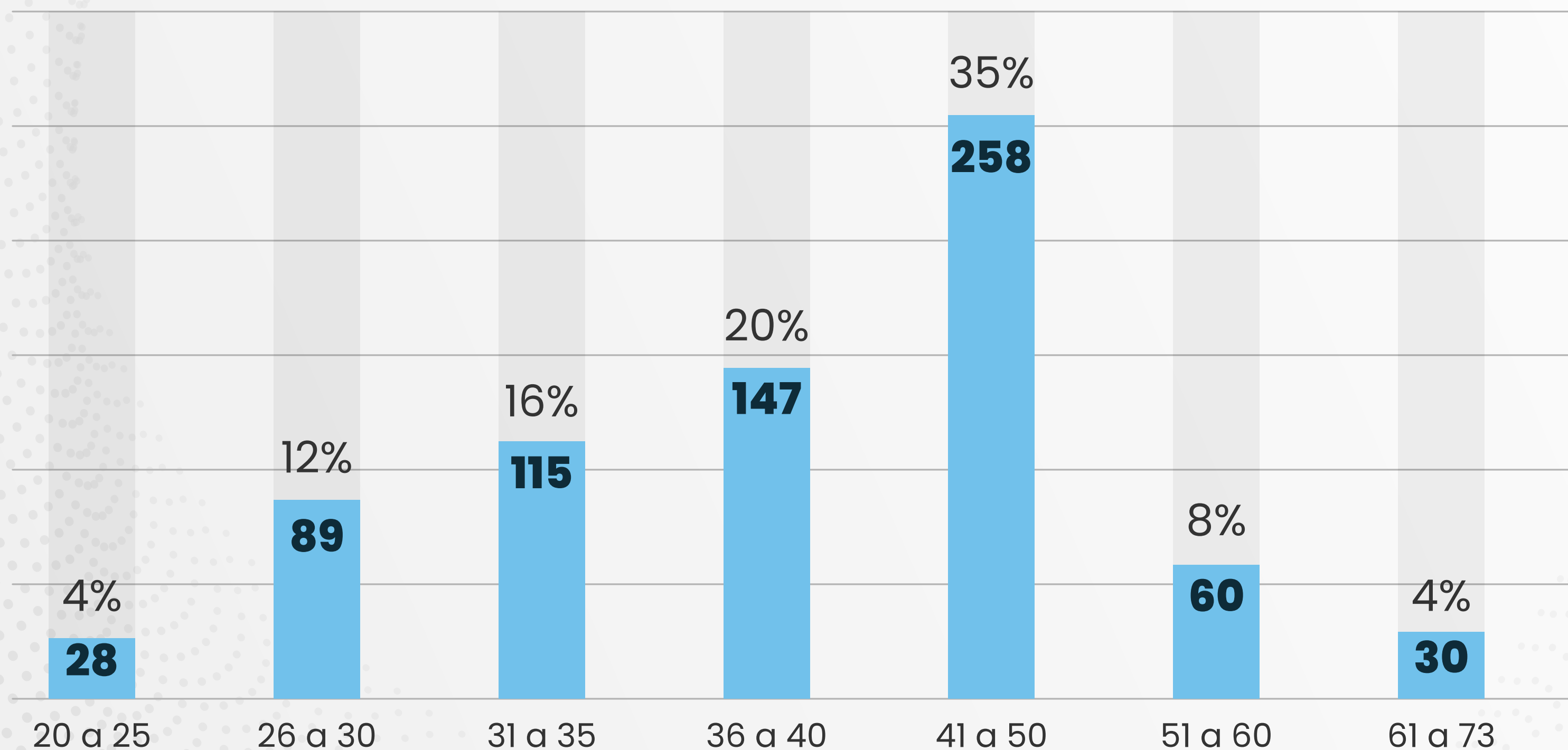
## de la base social

tiene menos de 35 años siendo una población joven que cumplen sus sueños de la mano de FONAVON.

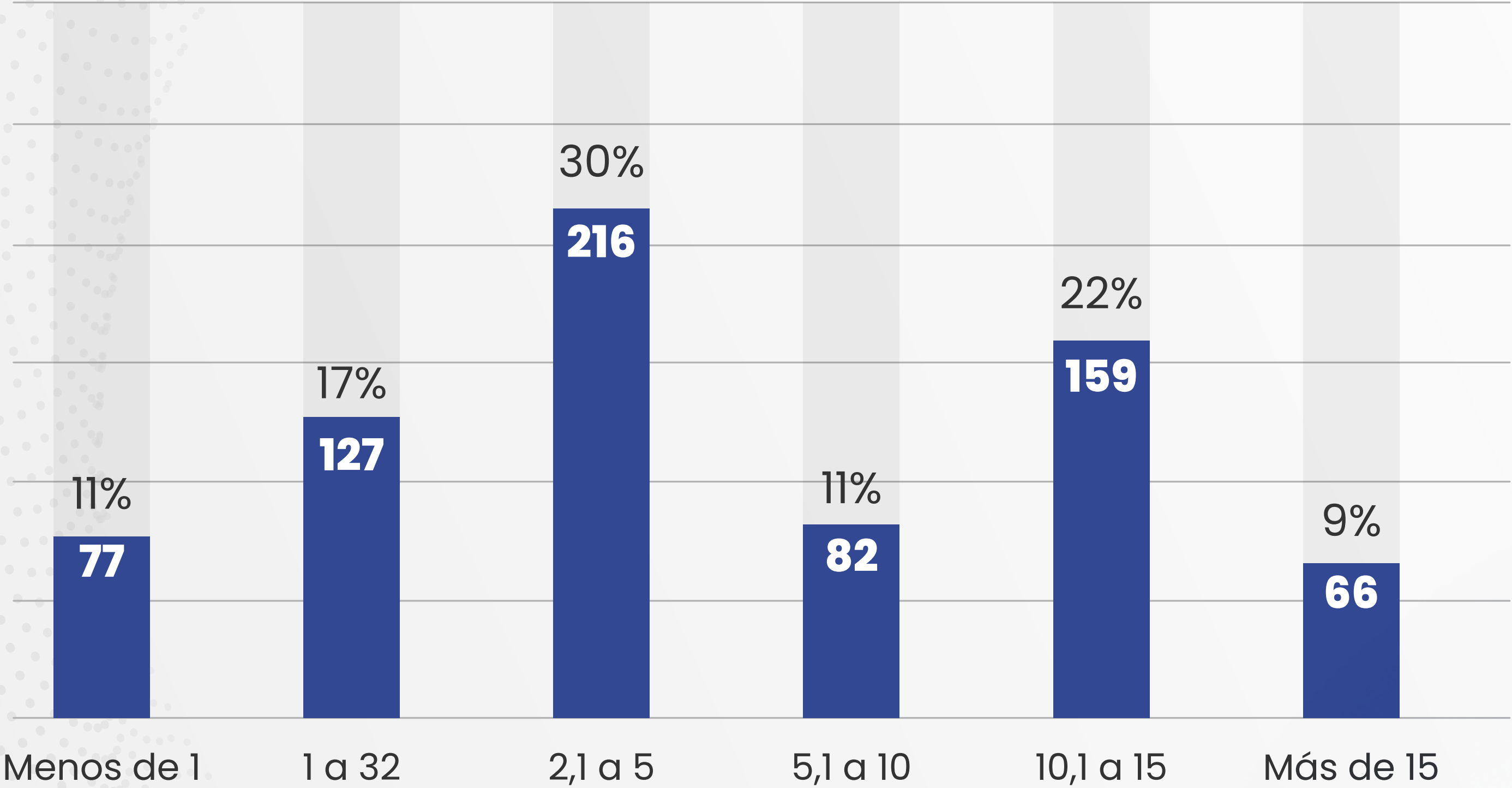
## Desde los 20 hasta los 73 años:

cuatro generaciones comparten un mismo propósito de prosperidad

### Por rango de edad (años)



# Asociados por antigüedad (años)



El 31%

de la base social supera los 10 años de vinculación: una relación que se fortalece con el tiempo



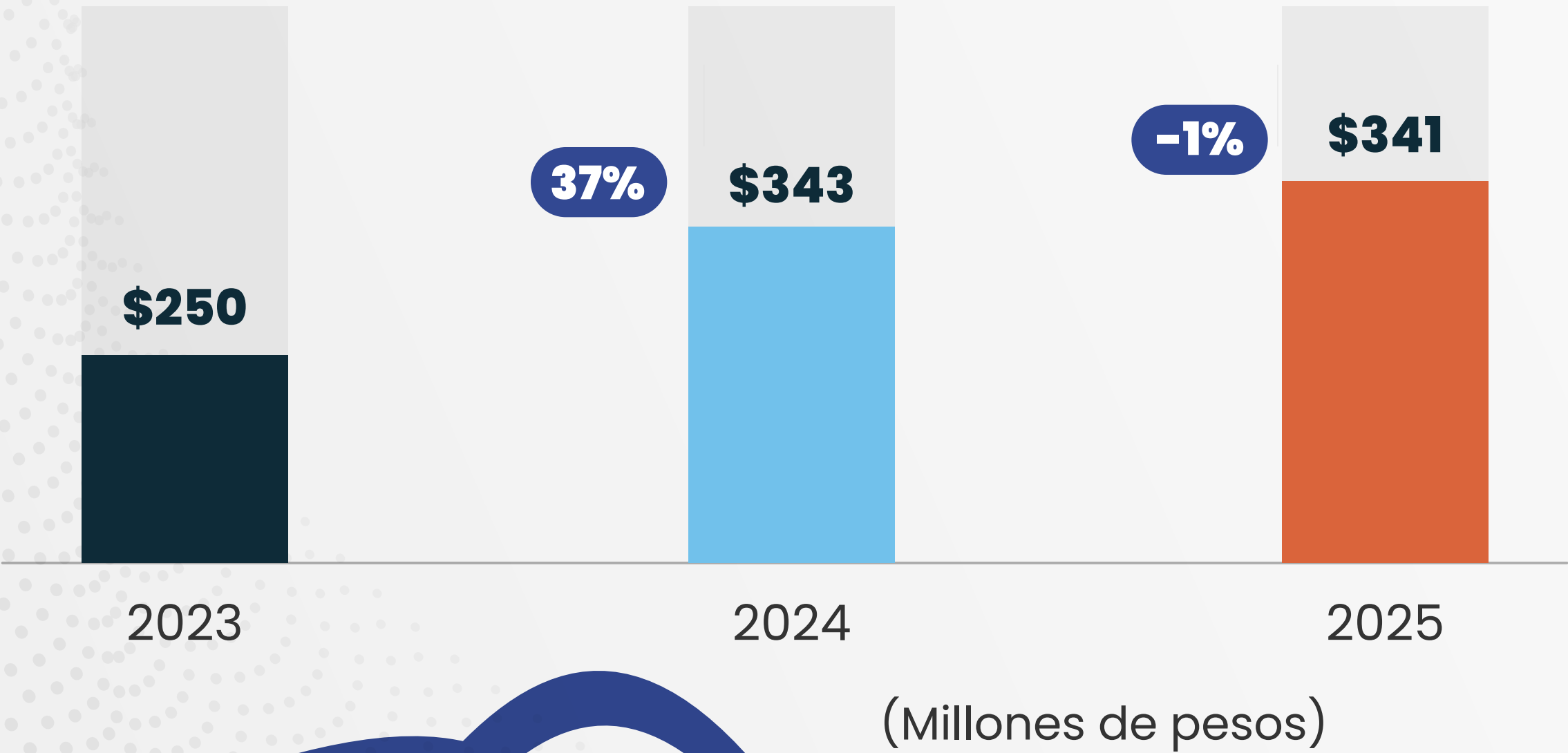
# GESTIÓN **SOCIAL**



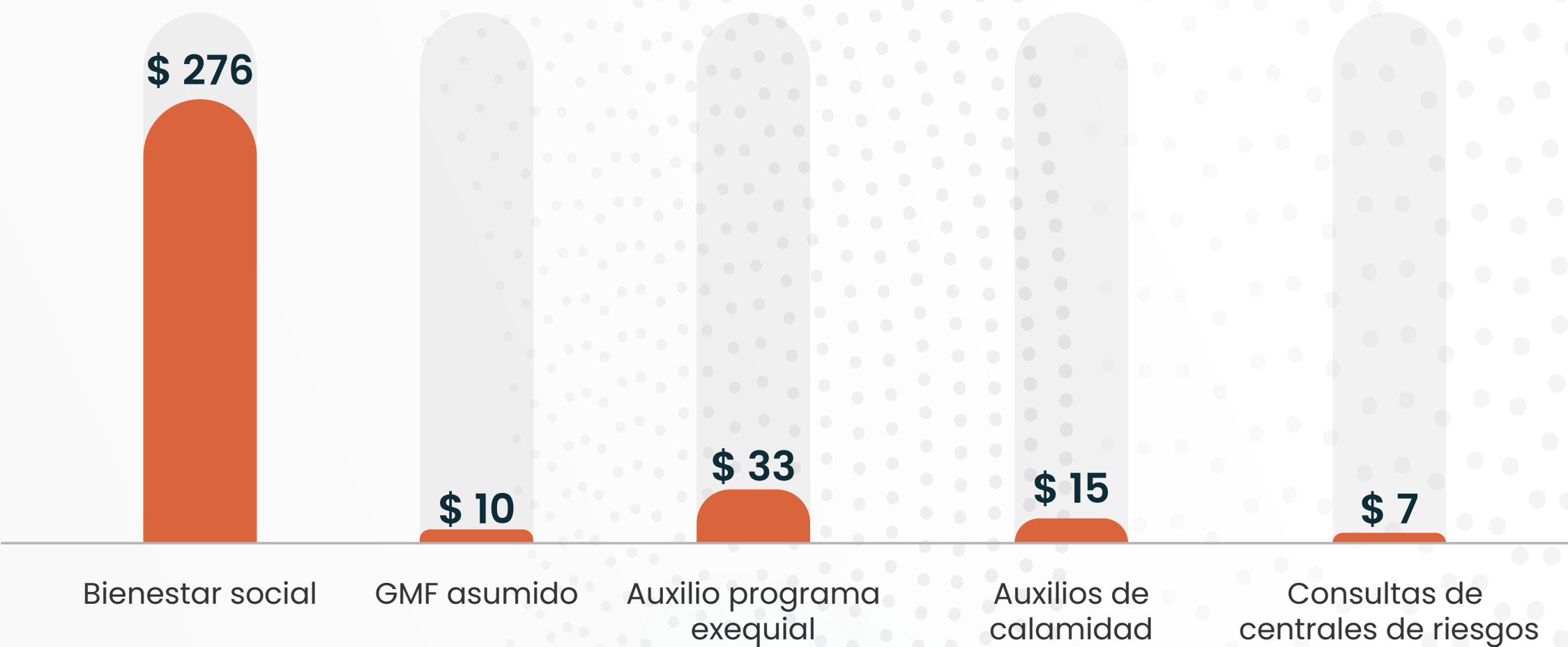
# Transferencia social

Cada peso que gestionamos tiene un destino claro: volver a las familias que confían en nosotros. Durante 2025, la transferencia solidaria de FONAVON alcanzó los **\$1.664 millones**, entre beneficios directos, ahorros en intereses de crédito, mayor rentabilidad en ahorros y descuentos en convenios.

Variación inversión en  
beneficios sociales directos  
2023 - 2025



## Beneficios directos otorgados



**\$276 millones** invertidos en bienestar social Impactando **6.098** personas



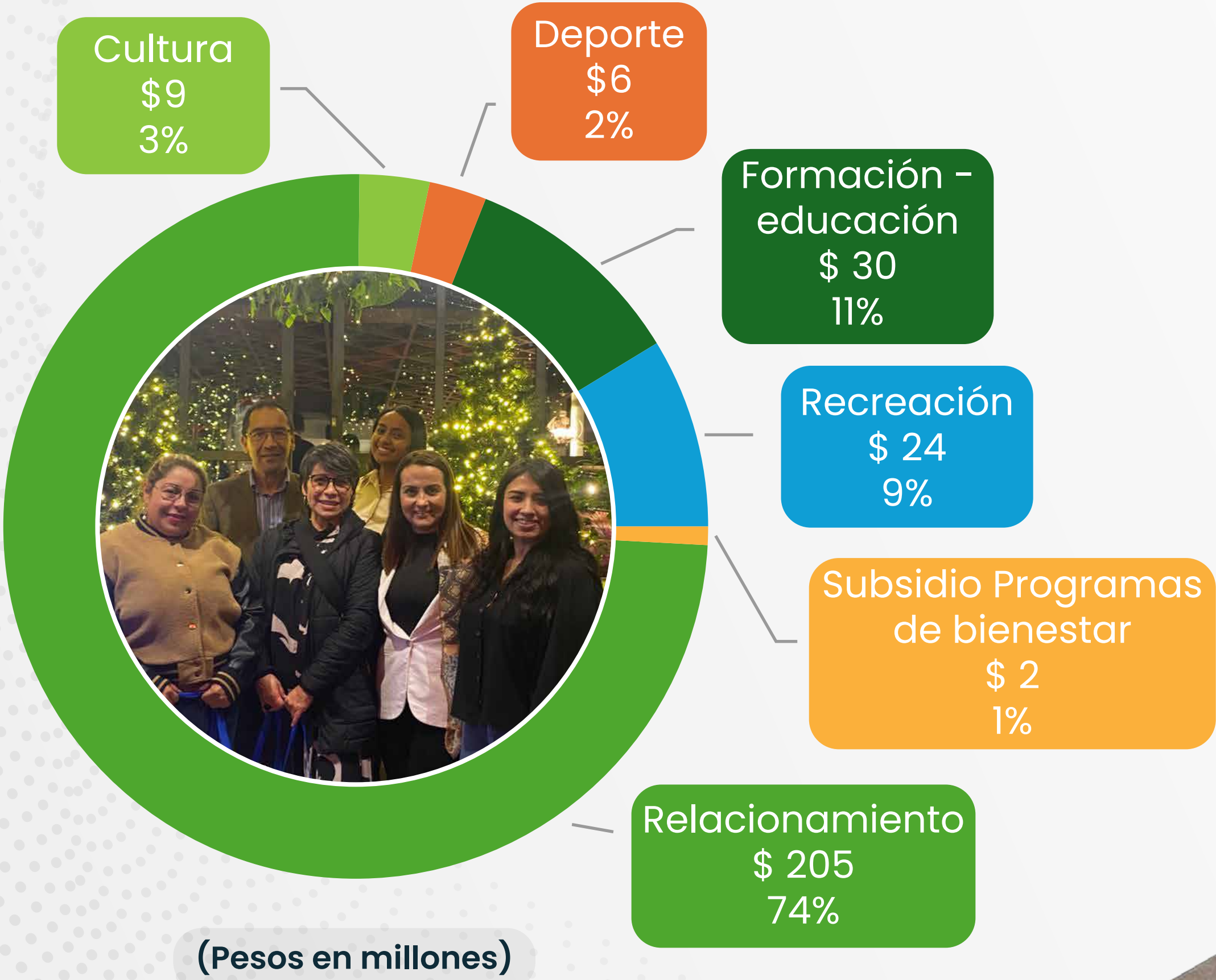
FONAVON

# Programas de bienestar social

En 2025 ampliamos la apuesta: pasamos de 26 a 35 actividades en educación, formación, recreación, cultura, deporte y relacionamiento, con **6.098 personas**.

La satisfacción de los asociados con estos programas **alcanzó el 93 %**, y eso nos confirma que vamos por buen camino.

## Por línea



# Actividades de bienestar social

| Línea                 | Programa                     | Inversión | # de participaciones |
|-----------------------|------------------------------|-----------|----------------------|
| Cultura               | Cine                         | \$5       | 629                  |
|                       | Teatro                       | \$2       | 81                   |
|                       | Recorrido barrio Prado       | \$0       | 4                    |
|                       | Tour silletero               | \$2       | 39                   |
|                       | Florecer                     | \$0       | 48                   |
| Deporte               | Carrera Corre Mi Tierra      | \$0       | 5                    |
|                       | Subsidio Gimnasio            | \$4       | 113                  |
|                       | Auxilio deportivo            | \$1       | 1                    |
| Formación – Educación | Curso de finanzas personales | \$7       | 98                   |
|                       | Congreso ANALFE              | \$10      | 3                    |
|                       | Taller De Feng Shui y PNL    | \$1       | 43                   |
|                       | Taller de numerología        | \$1       | 44                   |
|                       | Taller de yoga y chacras     | \$1       | 41                   |
|                       | Kit escolar                  | \$ 9      | 250                  |

(Pesos en millones)

# Actividades de bienestar social

| Línea                           | Programa                            | Inversión | # de participaciones |
|---------------------------------|-------------------------------------|-----------|----------------------|
| Recreación                      | Viaja en Familia                    | \$0       | 3                    |
|                                 | Show del Chef                       | \$0       | 14                   |
|                                 | Subsidio Afterland                  | \$0       | 8                    |
|                                 | Cata Cervecera                      | \$2       | 25                   |
|                                 | Curso de Asados al Barril           | \$0       | 1                    |
|                                 | Turistianto a Santa Fe de Antioquia | \$0       | 7                    |
|                                 | Kanaloa                             | \$1       | 14                   |
|                                 | Mi primera vez en el mar            | \$7       | 23                   |
|                                 | Petfest                             | \$0       | 3                    |
|                                 | Celebración fin de año              | \$12      | 324                  |
|                                 | Happy City                          | \$1       | 50                   |
| Subsidio Programas de bienestar | Beneficio asociados otras sedes     | \$2       | 30                   |
|                                 | Novena de navidad                   | \$1       | 160                  |
|                                 | Paquete alimentario                 | \$ 2      | 123                  |
|                                 | Cambiatón de sartenes               | \$3       | 211                  |

(Pesos en millones)

**93 % de satisfacción con el aguinaldo:** una tradición que cada diciembre reafirma el vínculo con nuestros asociados.

**88 % de satisfacción con el regalo de cumpleaños.** Un detalle sencillo que les recuerda que en FONAVON cada asociado importa.

**87 % de satisfacción con los convenios.** Una oportunidad para seguir ampliando las alianzas que nuestras familias valoran.

Ejecución del Fondo de Bienestar Social

(Pesos en millones)

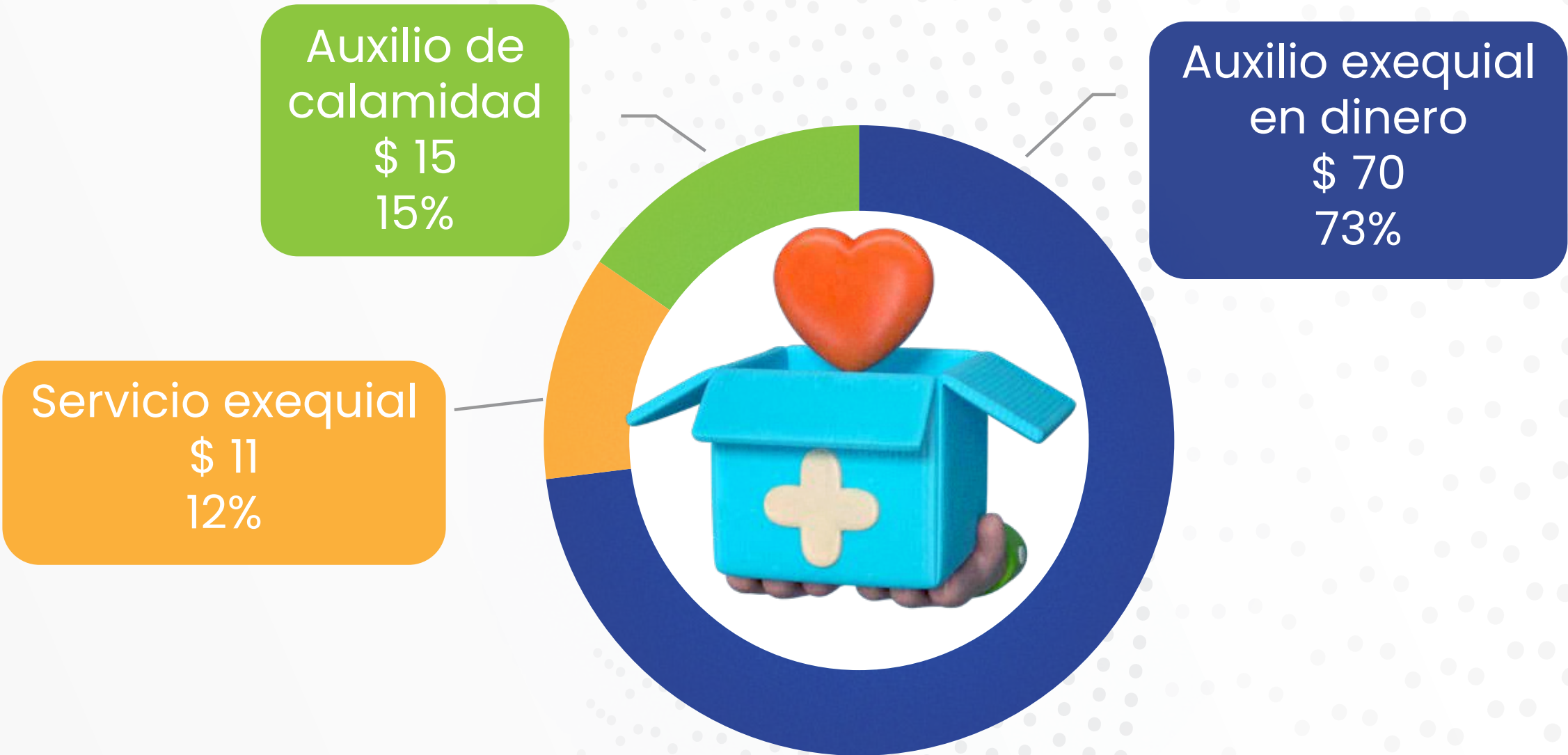
| Concepto                            | Valor |
|-------------------------------------|-------|
| Saldo inicial 2025                  | \$0   |
| (+) Apropriación de excedentes 2024 | \$138 |
| (+) Ingresos estatutarios           | \$12  |
| (-) Ejecución Fondo                 | \$150 |
| Saldo final                         | \$0   |

Programas de solidaridad

Cuando la vida pone a prueba a una de nuestras familias, FONAVON está ahí. Los programas de solidaridad existen para eso: para que en los momentos más difíciles, la carga sea un poco más liviana.

Auxilios de solidaridad

(Pesos en millones)



En 2025 entregamos \$96 millones en auxilios exequiales y de calamidad, llegando a 18 familias que lo necesitaron.

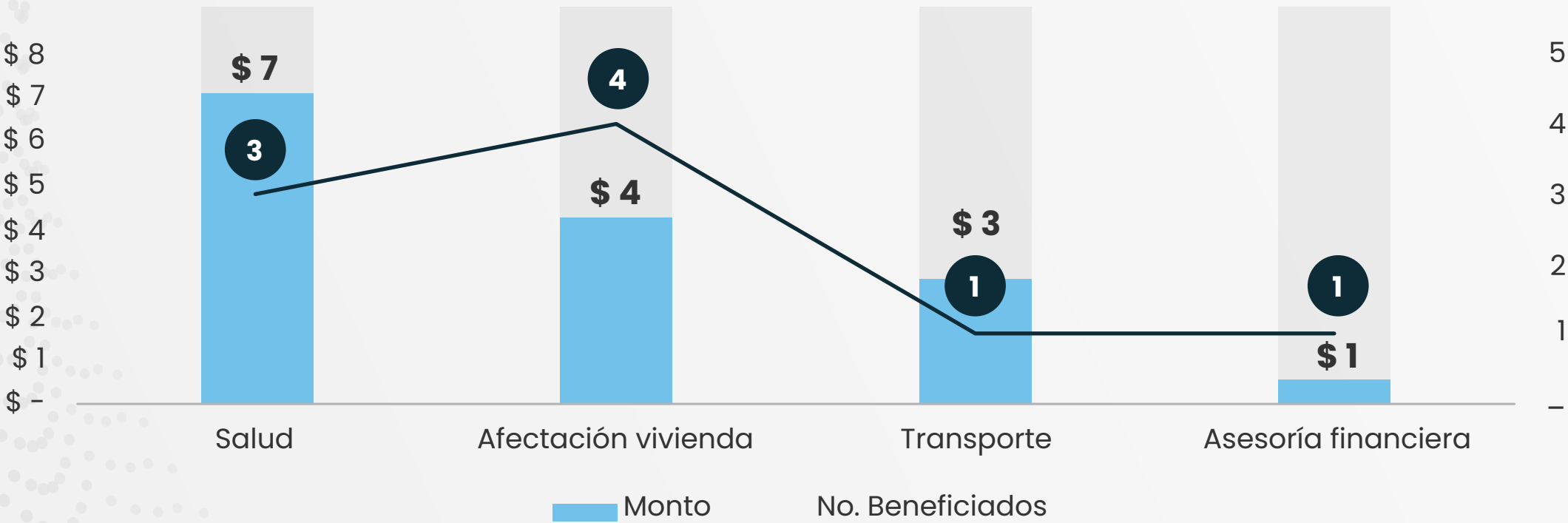
Programa exequial y auxilios de calamidad

(Pesos en millones)

| Programa                   | Inversión | N.º beneficiados |
|----------------------------|-----------|------------------|
| Auxilio exequial en dinero | \$70      | 11               |
| Servicio exequial          | \$11      | 2                |
| Auxilio de calamidad       | \$15      | 9                |
| Total                      | \$96      | 18               |

(Pesos en millones)

Destinos auxilios de calamidad otorgados



89%

de satisfacción con el programa exequial. Un respaldo que las familias valoran cuando más lo necesitan.

\$81

millones protegen

a nuestras familias a través del programa exequial, financiado entre el Fondo con un aporte de \$33 millones y los asociados de \$49 millones.

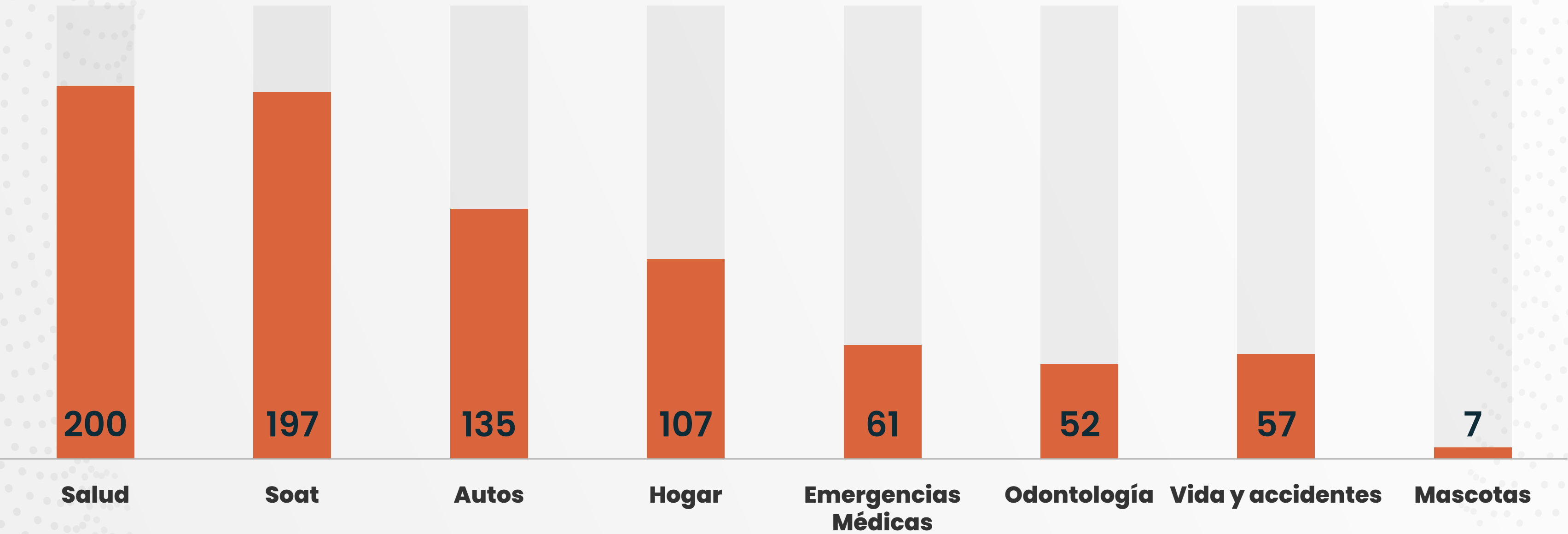
Ejecución del Fondo de Solidaridad

(Pesos en millones)

| Concepto                            | Valor |
|-------------------------------------|-------|
| Saldo inicial 2025                  | \$39  |
| (+) Apropriación de excedentes 2024 | \$59  |
| (-) Ejecución                       | \$96  |
| (+) Recaudo de aportes de asociados | \$48  |
| Saldo final                         | \$50  |

# Servicios complementarios

Asegurados en pólizas voluntarias 2025



Gestionamos alianzas y convenios que amplían la protección y el bienestar de nuestros asociados y sus familias, con acceso a pólizas voluntarias en condiciones preferenciales.

816 asegurados en pólizas voluntarias durante 2025.

93%

de satisfacción con las pólizas, cinco puntos más que en 2024.

# GESTIÓN **FINANCIERA**

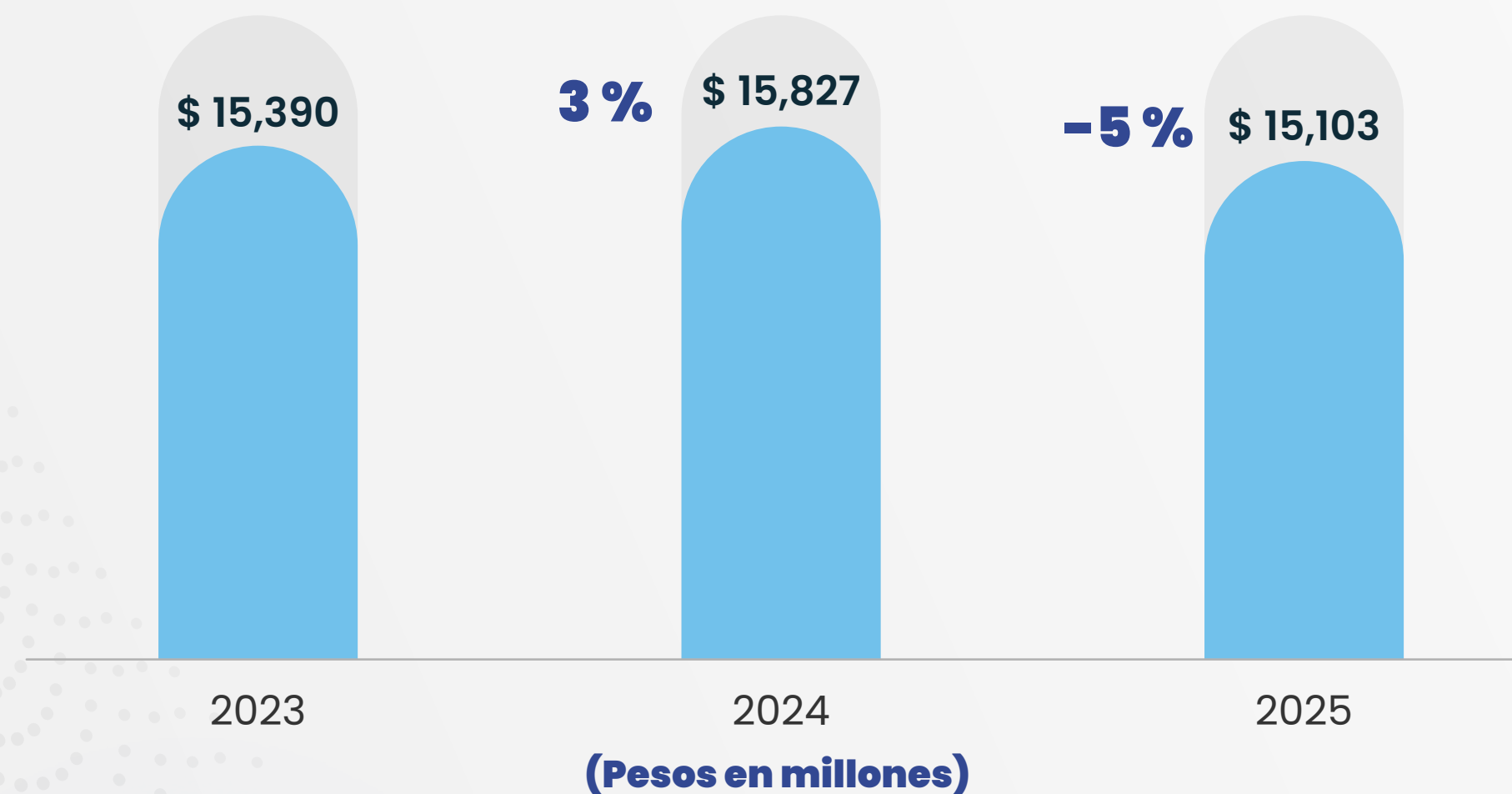


# Ahorros

Con la creación de los **Ahorros con Propósito en vivienda, educación, vehículo, vacaciones y navidad**, les dimos a los asociados una herramienta para convertir sus sueños en plan.

Al cierre de 2025, los ahorros totales sumaron **\$15.103 millones**, un 5% menos que el año anterior, explicado por las desvinculaciones presentadas durante la vigencia.

## Variación de los ahorros 2023 - 2025



**FONAVON administra \$3.847 millones en incentivos entregados por las empresas patronales.**

## Composición de ahorros 2025

(Pesos en millones)

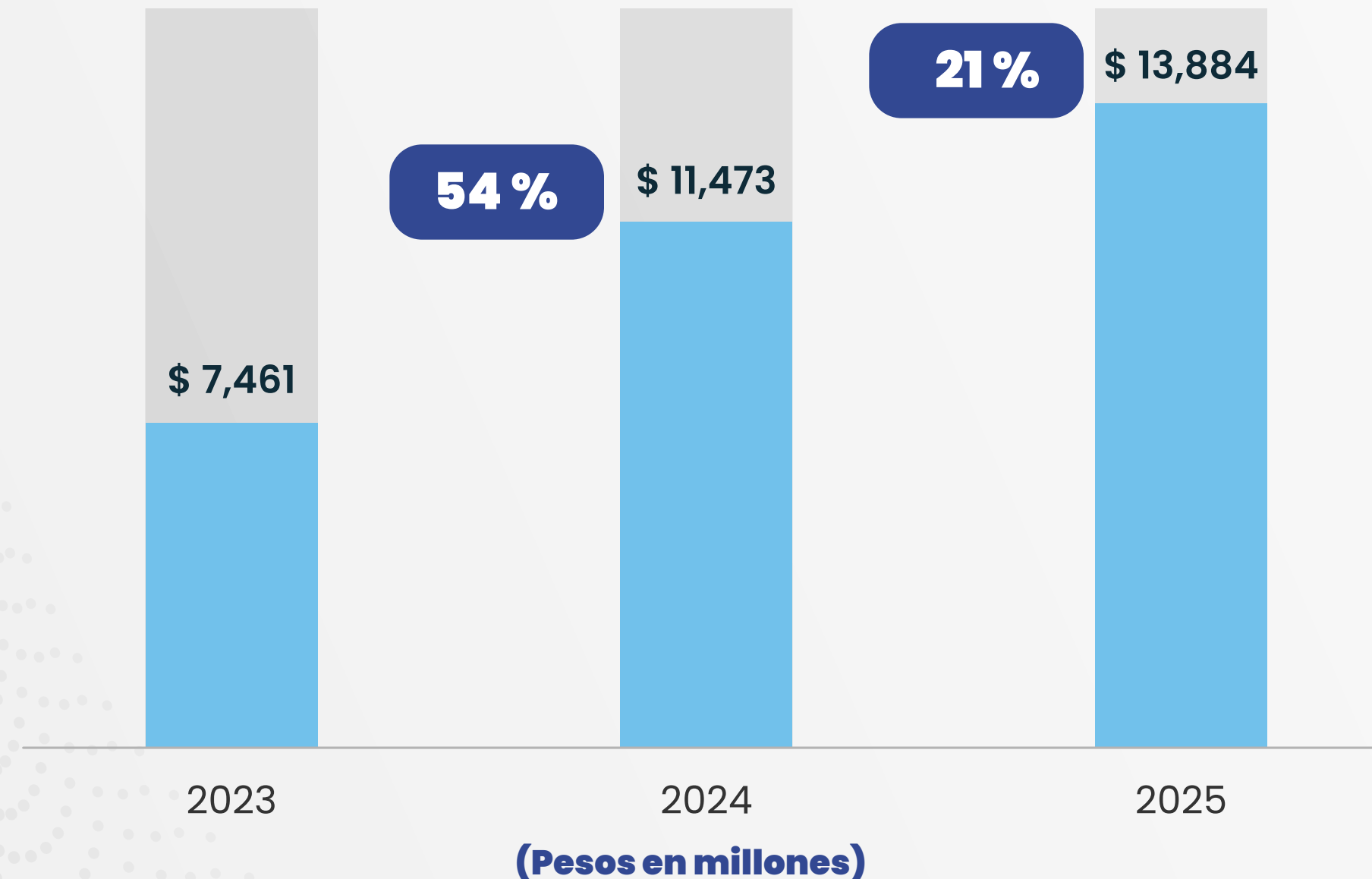


**Cada asociado tiene en promedio \$21 millones ahorrados, confiando sus sueños y el bienestar de su familia con el Fondo.**

# Cartera

La cartera es el reflejo más directo de la confianza de los asociados en FONAVON. Cerró en **\$13.884 millones**, con un crecimiento del **21%** frente a 2024, y el **76 % de los activos del Fondo** están representados en créditos. Vivienda, vehículo, educación, compra de cartera: cada línea responde a un proyecto de vida real.

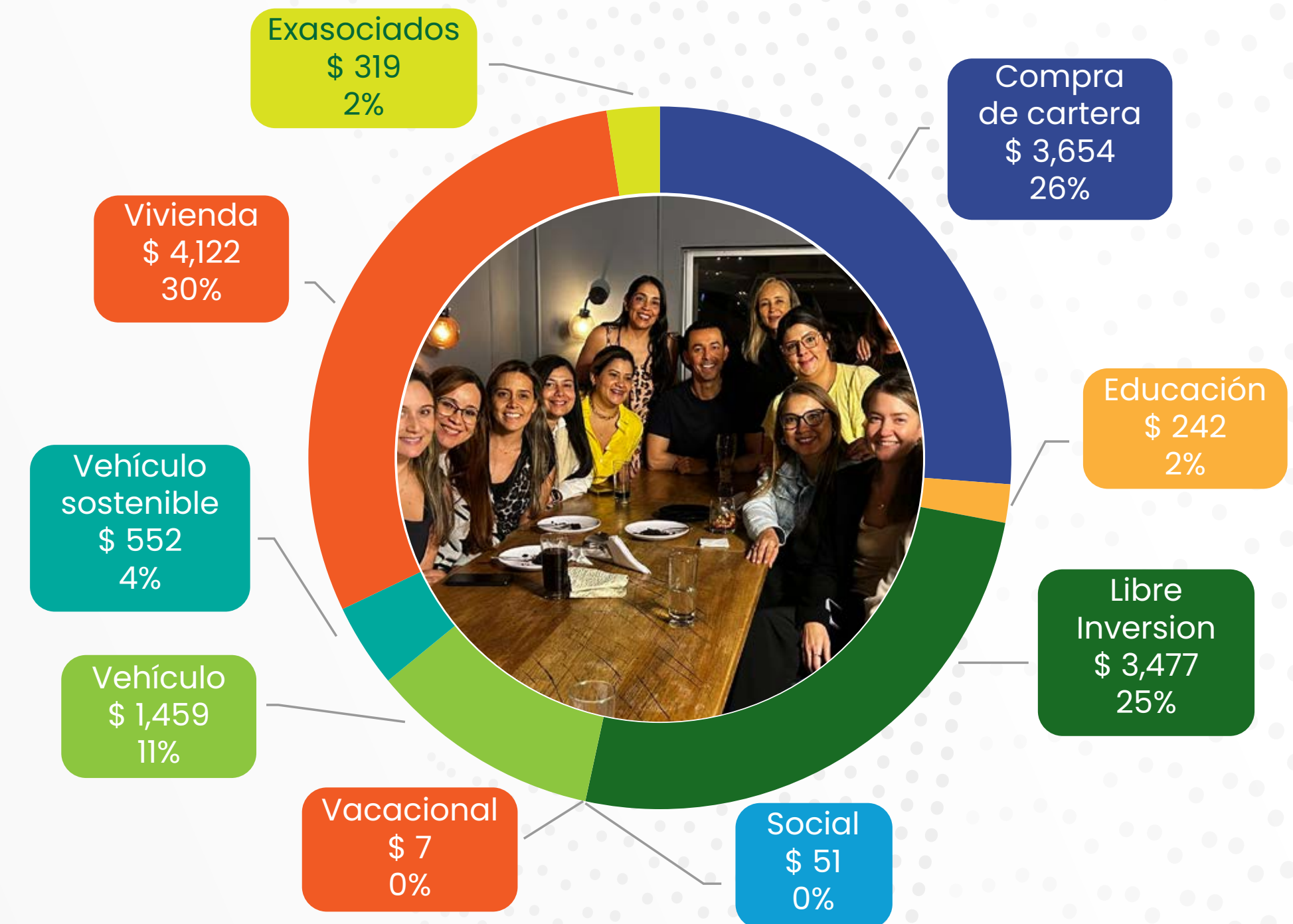
## Variación de la cartera 2023 – 2025



**423 asociados** tienen crédito, equivalente al **58 %** de la base social.  
Crédito promedio por asociado: **\$32,8 millones**.  
**1.015 créditos vigentes con una mora del 0,03 %.**

## Composición de la cartera por línea

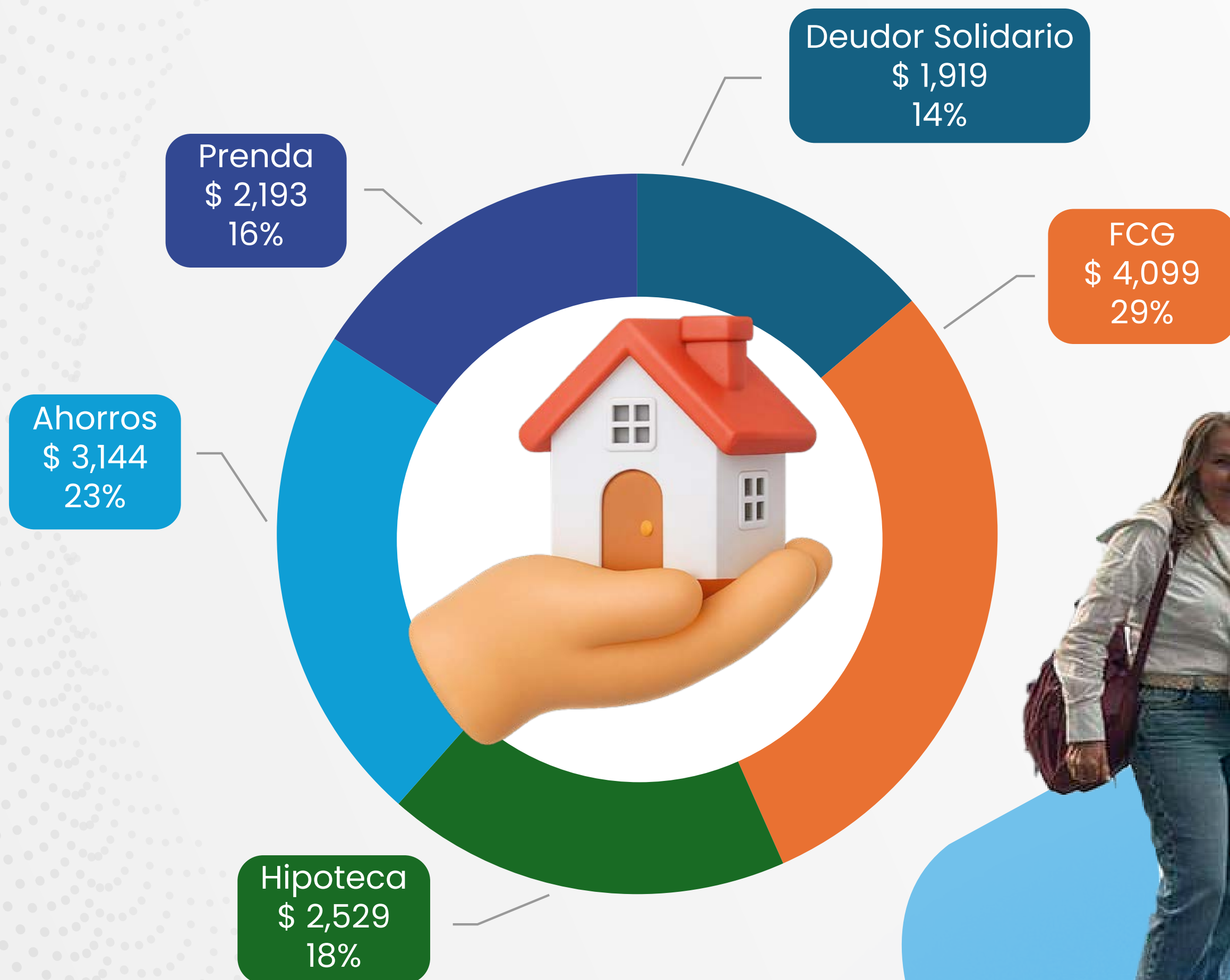
(Pesos en millones)



**Se cumplió la MEGA: el 30 % de la cartera está en vivienda.**  
**Sumando vehículo, el 45 % de los créditos fortalecen directamente el patrimonio de las familias.**

## Composición de la cartera por garantía

(Pesos en millones)



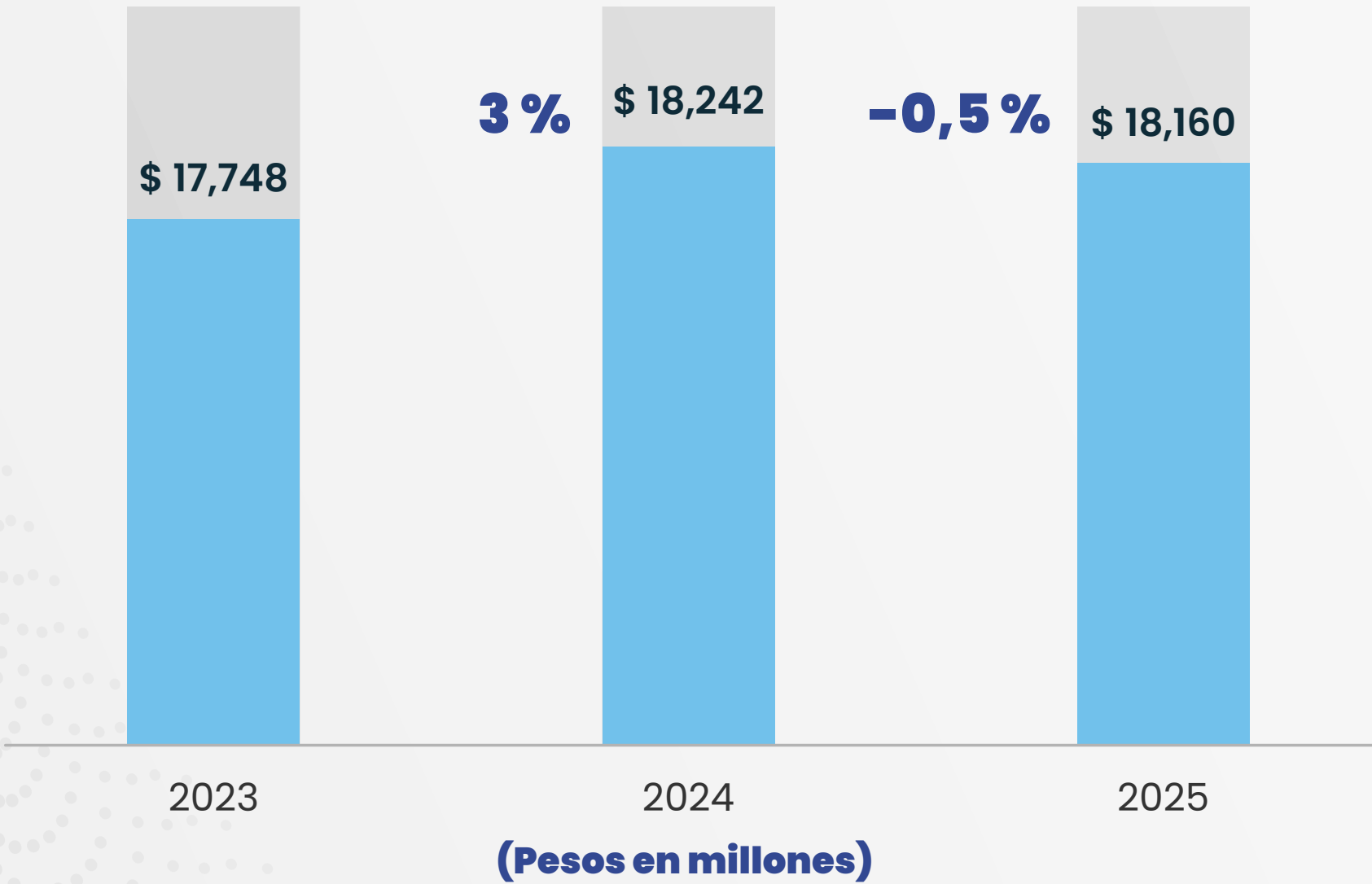
**La garantía hipotecaria pasó del 13 % al 18 % de la cartera: más asociados están financiando los créditos con respaldo real.**



# Situación financiera

Los activos cerraron en **\$18.160 millones**, con una leve disminución del 0,5 % frente a 2024. Lo relevante está en cómo se componen: el **76 %** ahora está en cartera de créditos a los asociados, el nivel más alto en la historia del Fondo. Eso significa que los recursos están donde generan mayor impacto: financiando los proyectos de las familias.

Variación del activo 2023-2025



Composición del activo

(Pesos en millones)



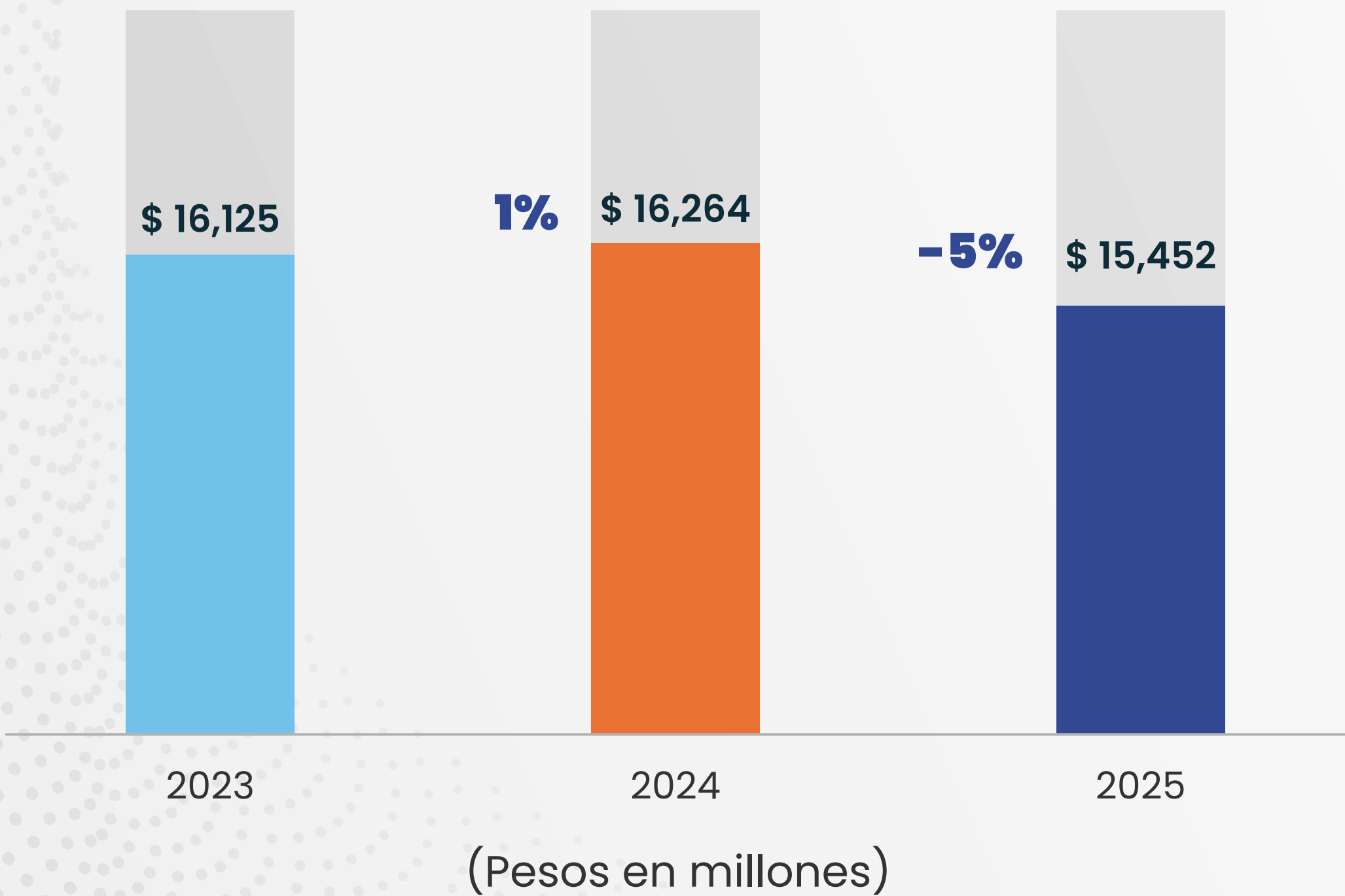
\*Incluye intereses y descuento de provisiones.

Los activos se mantienen estables a pesar de la reducción de la base social: la productividad del Fondo está en su punto más alto.

# Variación del pasivo 2023-2025

Los pasivos de FONAVON son, ante todo, la confianza de los asociados convertida en ahorro. Esa es la base sobre la que opera el Fondo y la razón por la que cada decisión financiera se toma pensando en proteger sus recursos.

Variación del pasivo 2023 - 2025



De cada \$100 que administra el Fondo, **\$98 son ahorros de las familias.** Esa proporción creció frente a 2024.

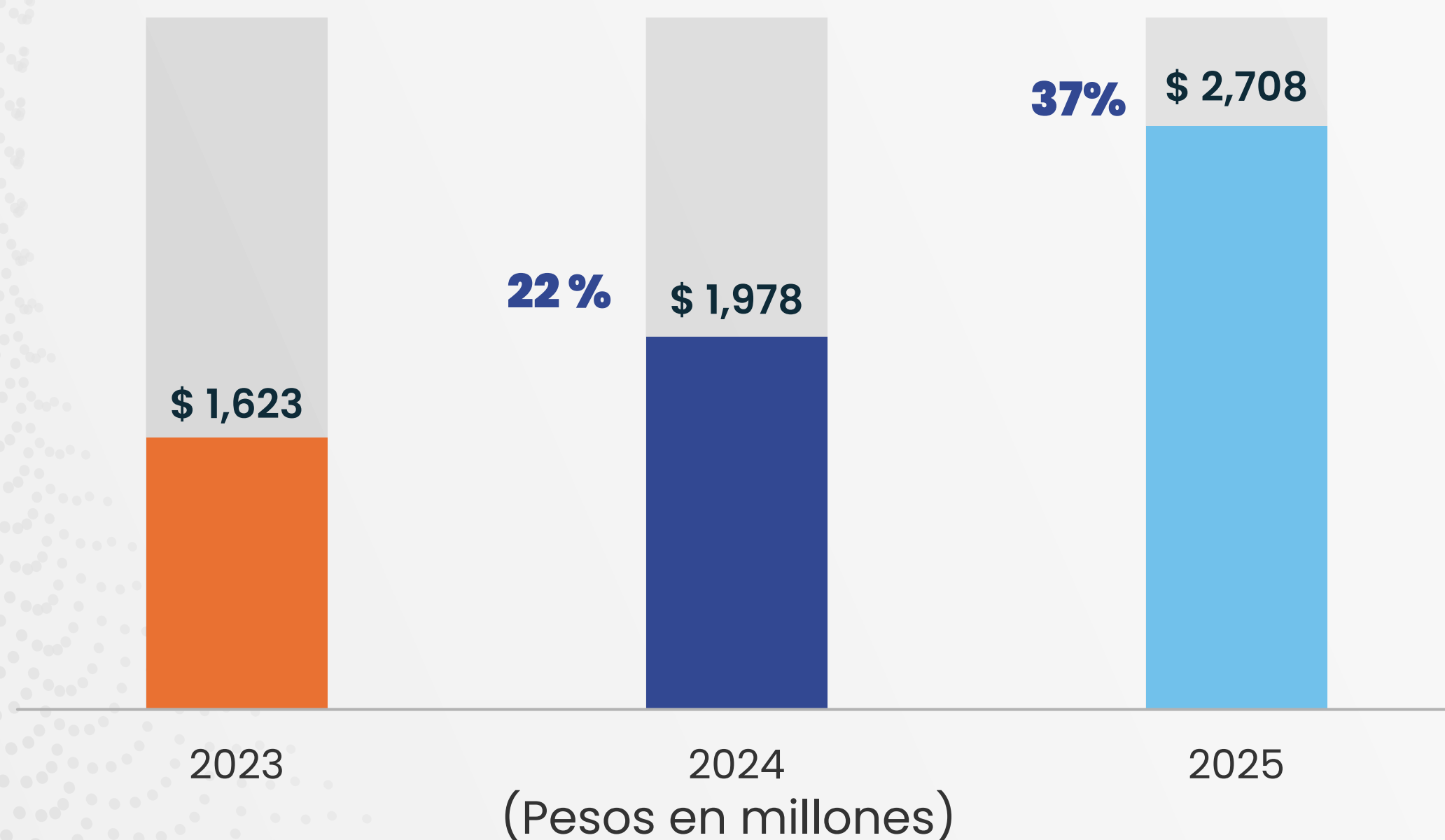
Composición del pasivo



# Variación del patrimonio 2023-2025

El patrimonio es lo que sostiene la promesa de bienestar del Fondo. Este año, las decisiones de la asamblea lo fortalecieron de forma histórica, preparando a FONAVON para una nueva etapa de crecimiento.

## Variación del patrimonio 2023 - 2025



**El capital social y las reservas suman el 74 % del patrimonio:** recursos que protegen los ahorros y garantizan la sostenibilidad del Fondo.

## Composición patrimonio

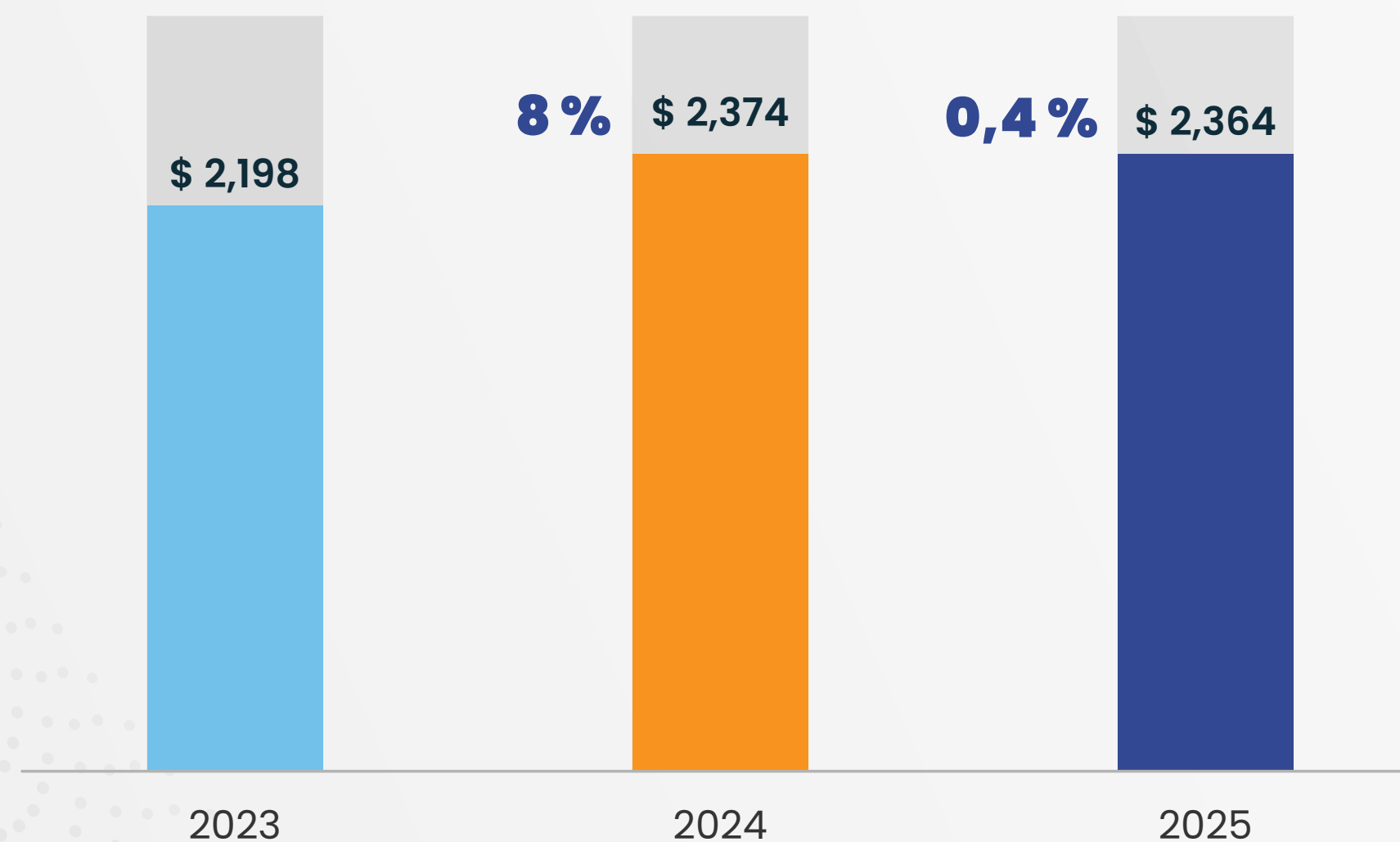


# Estado de resultados

Los ingresos sumaron **\$2.374 millones** y los costos \$1.976 millones. Que ambos hayan crecido a un ritmo similar (0,4 % y 0,3 %) muestra un equilibrio que pocos fondos logran en un año de presiones regulatorias y operativas.

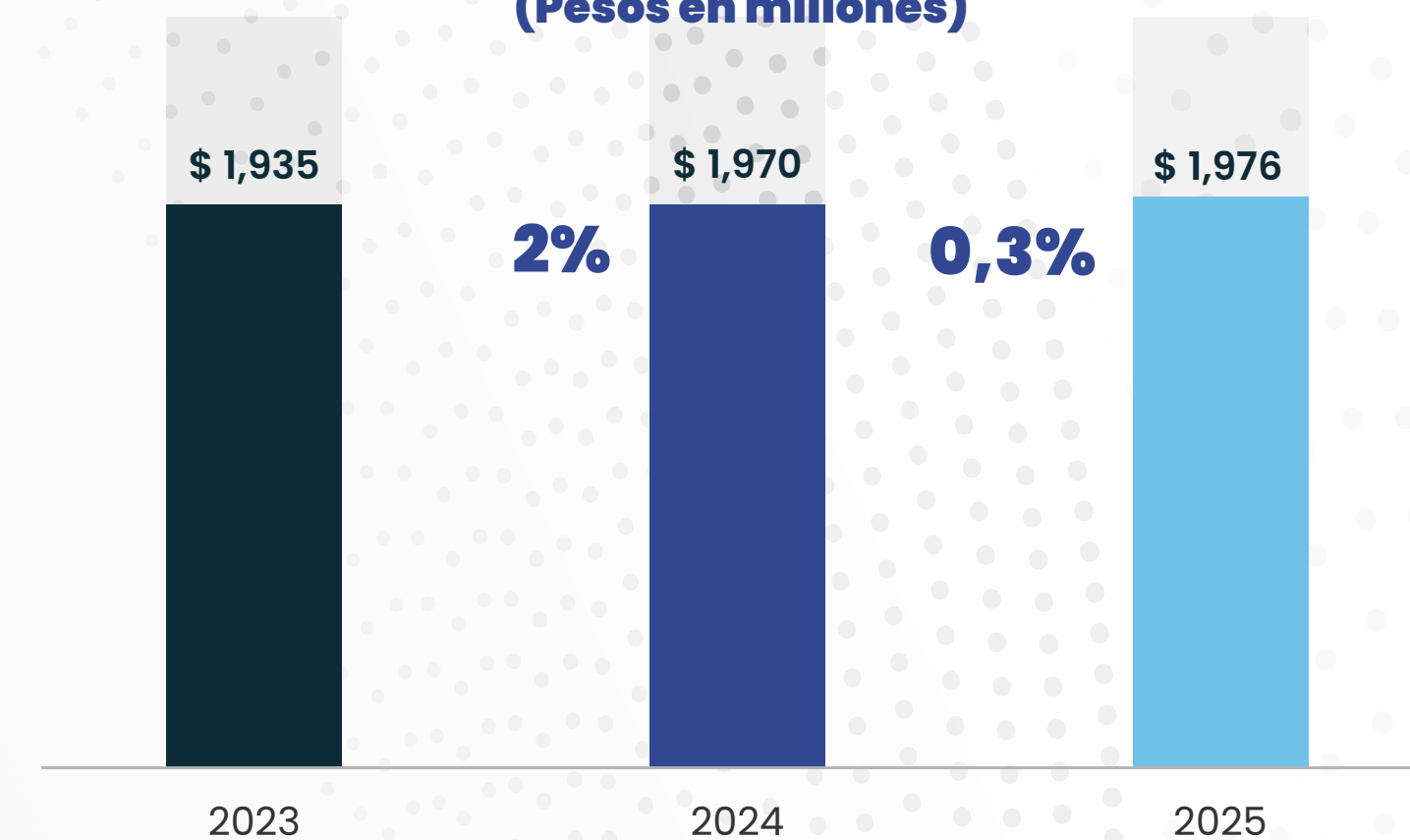
## Variación ingresos 2023 - 2025

(Pesos en millones)



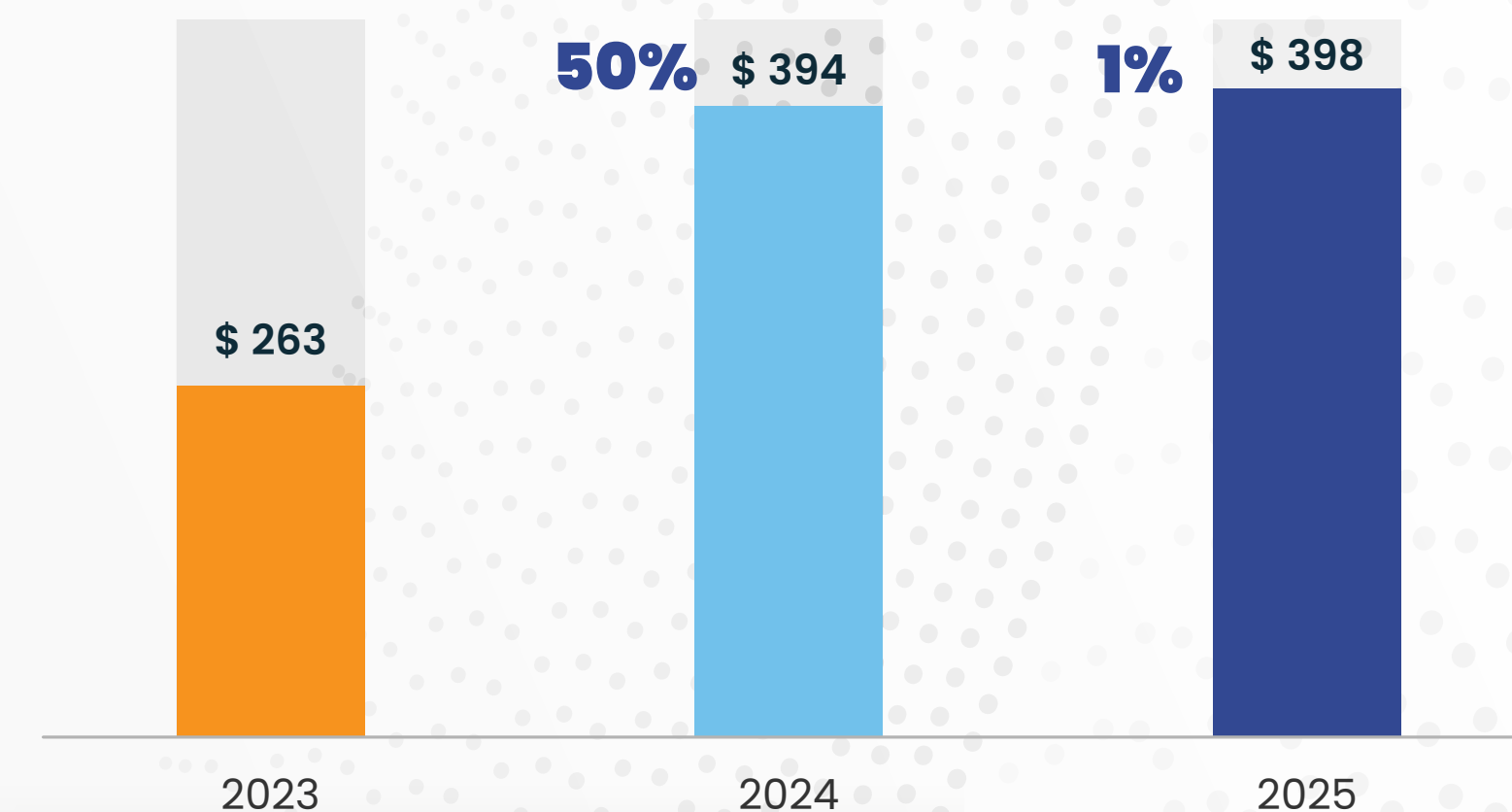
## Variación costos y gastos 2023 - 2025

(Pesos en millones)



## Variación excedentes 2023 - 2025

(Pesos en millones)



**El resultado: \$398 millones en excedentes que vuelven a los asociados.**

# INFORME **DE CUMPLIMIENTO** NORMATIVO



Durante el año 2025 FONAVON cumplió con el **sistema de administración de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo**, de acuerdo con la normatividad vigente.

Se radicó el registro de la **marca EVOLUCIONA** ante la SIC el 1 de diciembre de 2025, con acompañamiento legal especializado para garantizar su protección.

FONAVON acata lo dispuesto en la **ley 1581 de 2012** y sus decretos reglamentarios para el tratamiento de datos personales. Se dio cumplimiento a la normatividad aplicable a la protección de datos personales y Habeas Data.

De acuerdo con lo establecido en el **artículo 2° de la ley 603 del 2000** y demás normas de propiedad intelectual y derechos de autor, todos los aplicativos y desarrollos tecnológicos cuentan con las licencias de sus fabricantes y fueron adquiridos de forma legal.

El Fondo continuó trabajando en la aplicación de la **Ley 1072 de 2015** y del decreto sobre el sistema de seguridad y salud en el trabajo. Se realizó de forma oportuna el pago al sistema de seguridad social y las normas laborales, entre ellas, el comité de convivencia laboral y vigía de seguridad y salud en el trabajo.

Las **operaciones realizadas con los asociados que conforman la Junta Directiva y el comité de control social** corresponden estrictamente a las que se derivan de los servicios que presta FONAVON, en las mismas condiciones y oportunidad que a sus demás asociados y de acuerdo con lo establecido en el estatuto social.

Al cierre del ejercicio económico y al del presente informe, **no se registran demandas de ninguna índole en contra del fondo de empleados.**

**No se tuvo conocimiento sobre fraudes y/o hechos irregulares o delictivos**, que se hayan presentado con colaboradores o personas vinculadas al Fondo.

Al cierre del año, **no se tienen contratos de donación**, ni se han recibido donaciones de personas no asociadas, asociados, miembros de los entes de administración y control del Fondo ni sus familiares.

