

## INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA GERENCIA

Reciban de parte de la Junta Directiva, la Gerencia y del equipo de trabajo del Fondo de Empleados de ALPOPULAR - FEMPAL, un saludo de bienvenida y presentan a la Asamblea General Ordinaria de Asociados, el informe de las actividades desarrolladas en cuanto a gestión económica, social y administrativa.

### ANÁLISIS DE GESTIÓN FINANCIERA, CONTEXTO Y ENTORNO ECONÓMICO Y SOLIDARIO

El portal web de noticias del Sector Hacienda - En Clave Económica, nos informa que el sector solidario financiero, compuesto por cooperativas, asociaciones mutuales y fondos de empleados aumentó 37% sus excedentes en el 2025, comparado con el año 2024, consolidándose como uno de los renglones de la economía con mayor crecimiento. El aumento de los excedentes, como se conoce técnicamente a las ganancias del sector cooperativo ha ido aumentando de manera exponencial: A cierre de 2023 superaron los \$182 mil millones; en 2024 subieron a \$294 mil millones y a diciembre 31 de 2025 superaron los 420 mil millones de pesos.

La Superintendente de Economía Solidaria, María José Navarro, afirmó que “el resultado del sector durante el último año representa un hito sin precedentes en la historia del cooperativismo de ahorro y crédito en Colombia”. Agregó que “este resultado no sólo valida la confianza de los asociados en el modelo solidario, sino que subraya una eficiencia operativa superior de la economía social y solidaria en un entorno financiero cada vez más competitivo”.

Por su parte Diego Betancourt en sus Perspectivas Económicas 2026: Retos y Oportunidades para el Sector Solidario, indica que el sector solidario comienza a prepararse para enfrentar los desafíos económicos del 2026. Los datos más recientes del DANE y las proyecciones del Banco de la República muestran un panorama de cautela, aunque la inflación continúa descendiendo, lo hace a un ritmo más lento del esperado, manteniendo la presión sobre los costos, los márgenes operativos y las tasas de interés; estas últimas en estabilidad con señales de resistencia. Por ahora, tanto las tasas de captación como las de colocación mantendrán cierta resistencia, afectando la estructura de financiamiento de las entidades solidarias.

El impacto del reajuste del salario mínimo, cuyo incremento tiene efectos directos sobre los gastos operativos, la inflación y la capacidad adquisitiva de los hogares, son elementos que deben ser cuidadosamente considerados en la planeación presupuestal 2026.

Aunque el sistema financiero colombiano mantiene altos niveles de liquidez, 2025 no ha sido un año de gran crecimiento económico. En cambio, ha representado para el sector solidario un periodo de transformaciones profundas: la implementación de la Guía de Buen Gobierno, la entrada en vigencia del modelo de pérdida esperada, y una reforma al régimen de insolvencia que ha generado un incremento en los casos presentados. Estos cambios tendrán efectos importantes en la estructura de costos, provisiones y gestión de riesgos de las organizaciones solidarias, obligándolas a proyectar con mayor prudencia y bajo distintos escenarios.

FEMPAL se ha mantenido atento y alineado con los lineamientos económicos y sociales vigentes, incorporándolos de manera estratégica en su gestión financiera. En este contexto, durante el ejercicio 2025 la entidad orientó su operación bajo criterios de austeridad y control del gasto, priorizando el ahorro y la optimización de los recursos disponibles.

De igual forma, se impulsó la colocación de cartera como principal generador de ingresos, procurando mantener un nivel adecuado que permitiera compensar la reducción de las tasas ofrecidas por el sistema financiero, sin comprometer la calidad del portafolio ni los indicadores de riesgo. Paralelamente, se continuó con el fortalecimiento de los fondos sociales, consolidándolos como un mecanismo de apalancamiento para el desarrollo de las actividades institucionales, evitando impactos negativos en el estado de resultados y preservando el equilibrio financiero.

Adicionalmente, se adelantó un replanteamiento en los tiempos y condiciones de las salidas de recursos, con el fin de mitigar procesos de descapitalización y mejorar la liquidez, contribuyendo así a una administración más eficiente del flujo de caja.

## INFORME FINANCIERO

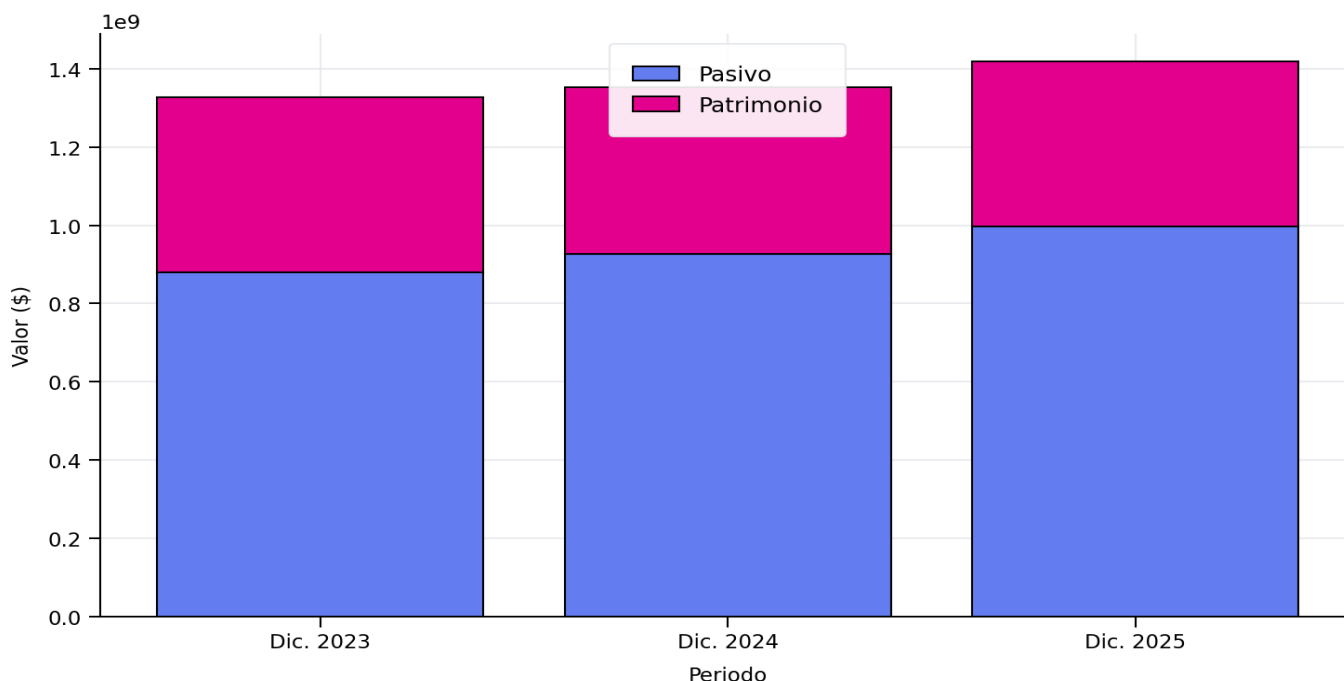
El Fondo de Empleados de ALPOPULAR – FEMPAL presenta una composición y estructura financiera coherentes con la naturaleza de su actividad y con los lineamientos del sector solidario. La situación financiera de la entidad evidencia adecuados niveles de liquidez, sustentados principalmente en su componente patrimonial, el cual se encuentra respaldado en su mayoría por los ahorros permanentes y los aportes sociales de los asociados, y en menor proporción por las reservas legal y estatutarias, fortaleciendo así la estabilidad financiera del Fondo.

Esta estructura patrimonial permite a FEMPAL atender oportunamente sus obligaciones, respaldar la colocación de créditos y garantizar la continuidad de su operación bajo principios de solvencia y equilibrio financiero.

La evolución de la actividad socioeconómica del Fondo continúa siendo positiva, reflejando una gestión financiera orientada a la sostenibilidad, el control del riesgo y la generación de valor para los asociados. Los resultados obtenidos durante el período objeto del presente informe evidencian la coherencia entre la gestión financiera y el cumplimiento del objeto social, aspectos que serán analizados en detalle a lo largo de este informe.

	Dic. 2023	Dic. 2024	Dic. 2025
<b>Estructura financiera</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	<b>66%</b>	<b>68%</b>	<b>70%</b>
	<b>34%</b>	<b>32%</b>	<b>30%</b>
Activo	1.327.889.483	1.353.714.685	1.419.105.738
Pasivo	880.500.488	925.893.176	997.855.219
Capital social (patrimonio)	447.388.995	427.821.508	421.250.519

## Estructura financiera - Diciembre 2023-2025



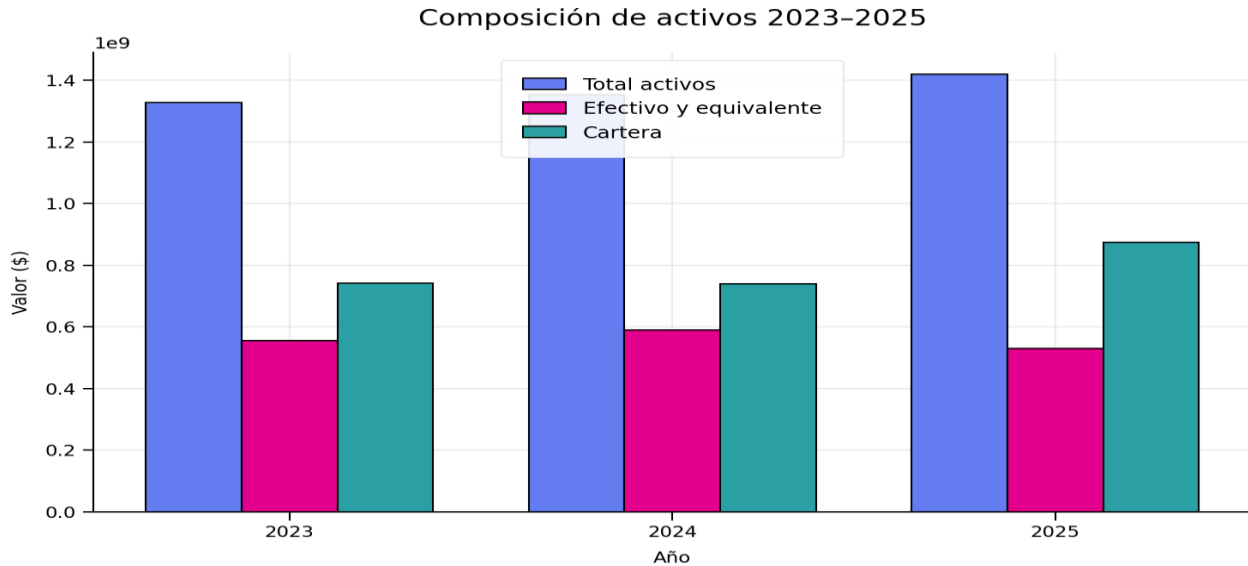
Cada barra representa el 100% del Activo de cada período. Se evidencia un incremento gradual en el apalancamiento, con mayor participación del pasivo y una reducción relativa del patrimonio dentro de la estructura financiera.

### COMPOSICIÓN DEL ACTIVO

*(Cifras en millones de pesos)*

Al cierre del ejercicio 2025, el total de activos de FEMPAL ascendía a \$1.419 millones. De este valor, el 38 % correspondía a efectivo y equivalentes de efectivo, mientras que el 62 % estaba representado en cartera de créditos, evidenciando una adecuada diversificación y un enfoque estratégico en la colocación de recursos productivos.

	2023	2024	2025
TOTAL ACTIVOS	1.327.889.483	1.353.714.685	1.419.105.738
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	555.953.217	590.011.429	530.362.691
CARTERA	740.718.417	738.313.076	873.457.737



- ✓ Crecimiento sostenido de los activos totales.
- ✓ Comportamiento variable del efectivo, con reducción en 2025.
- ✓ Incremento significativo de la cartera en 2025, consistente con mayor colocación de créditos.

El año 2025 se caracterizó por un comportamiento favorable en la colocación de cartera, apalancado por una posición de liquidez sólida y suficiente. Esta condición permitió al Fondo atender la demanda de crédito de los asociados sin recurrir a fuentes externas de financiación, fortaleciendo su autonomía financiera, reduciendo costos asociados al endeudamiento y manteniendo un control adecuado del riesgo financiero.

## GESTIÓN DE CARTERA

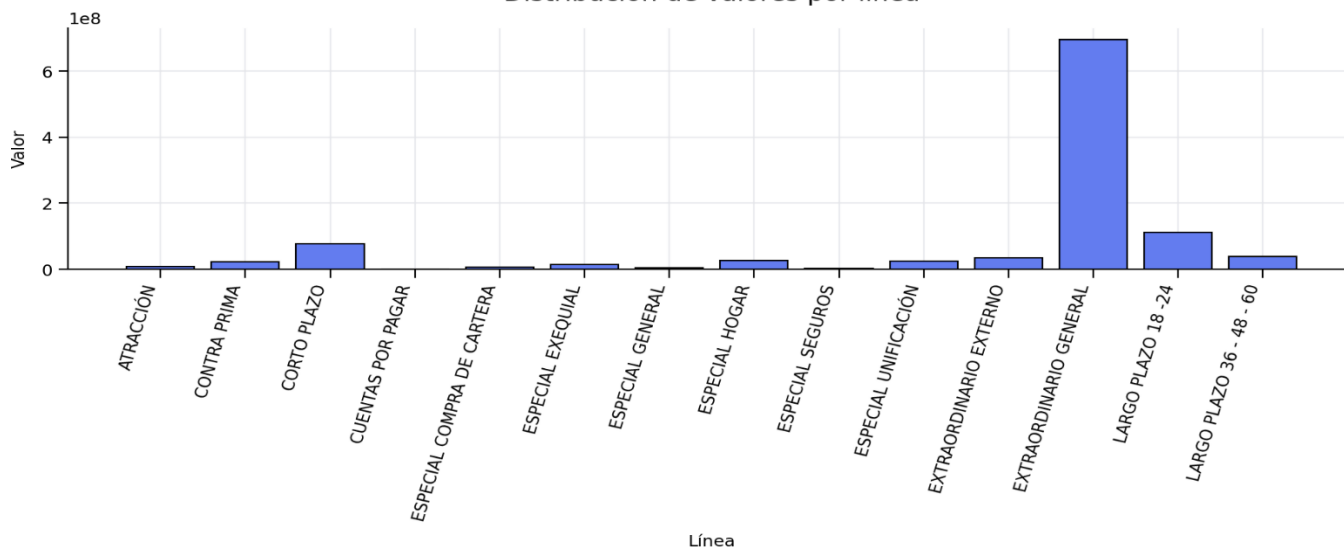
Al cierre del período, la cartera bruta ascendió a \$873 millones, distribuida entre las diferentes modalidades y líneas de crédito de corto y largo plazo, reflejando una adecuada diversificación del portafolio crediticio.

Durante la vigencia se gestionaron y desembolsaron 285 operaciones de crédito, orientadas tanto a la renovación y consolidación de obligaciones existentes como a la colocación de nuevos créditos, por un monto total acumulado de \$1.068 millones en todas las modalidades. Esta dinámica evidencia un nivel de colocación consistente con las estrategias de crecimiento y servicio a los asociados.

En materia de condiciones financieras, la entidad mantuvo tasas de interés preferenciales y estables durante todo el período, con el objetivo de preservar la capacidad de pago de los asociados, mejorar su perfil financiero y garantizar el acceso al crédito en condiciones favorables.

LÍNEA	No.	VALOR
ATRACCIÓN	4	7.168.000
CONTRA PRIMA	19	22.790.800
CORTO PLAZO	38	77.071.140
CUENTAS POR PAGAR	3	510.914
ESPECIAL COMPRA DE CARTERA	2	6.486.200
ESPECIAL EXEQUIAL	52	13.295.364
ESPECIAL GENERAL	14	3.994.505
ESPECIAL HOGAR	59	27.356.507
ESPECIAL SEGUROS	4	2.742.905
ESPECIAL UNIFICACIÓN	1	25.312.900
EXTRAORDINARIO EXTERNO	3	33.662.231
EXTRAORDINARIO GENERAL	62	695.945.185
LARGO PLAZO 18 -24	19	112.455.283
LARGO PLAZO 36 - 48 - 60	5	39.323.783
<b>Total general</b>	<b>285</b>	<b>1.068.115.717</b>

Distribución de valores por línea



La gestión eficiente y racional de los recursos permitió sostener costos operativos controlados, asegurando un margen de intermediación positivo, el cual se traduce en mayor sostenibilidad financiera y en la generación de beneficios económicos directos para los asociados y su grupo familiar.

## COMPOSICIÓN DEL PASIVO

*(Cifras en millones de pesos)*

Al cierre del período en mención, el pasivo de FEMPAL ascendió a \$998 millones, reflejando una estructura de financiamiento concentrada principalmente en recursos provenientes de los asociados.

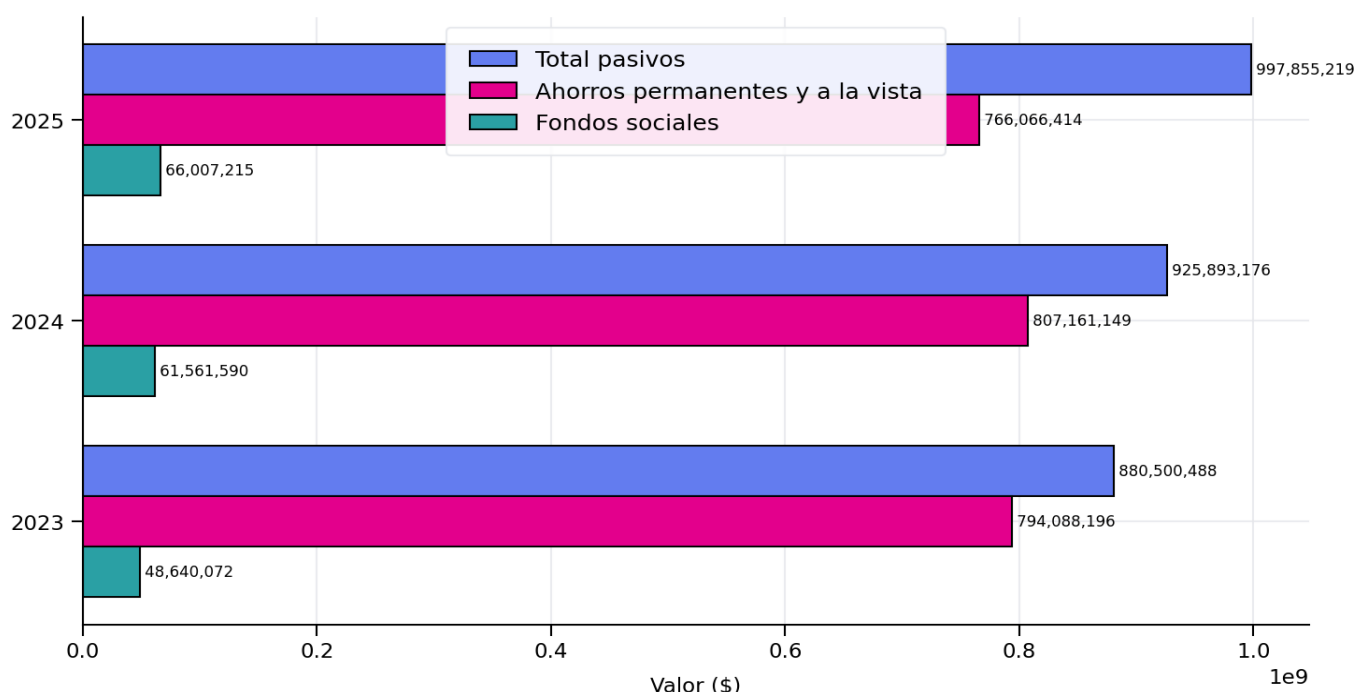
Los ahorros permanentes y los ahorros a la vista constituyeron el principal componente del pasivo, con una participación aproximada del 77% del total, consolidándose como la principal fuente de fondeo de la entidad. Asimismo, las obligaciones correspondientes a Fondos sociales y mutuales representaron el 7%,

mientras que las cuentas por pagar concentraron el 16% restante, asociadas al desarrollo normal de las operaciones administrativas y financieras.

La composición del pasivo evidencia una estructura financiera acorde con la naturaleza solidaria de FEMPAL, caracterizada por una alta participación de recursos de los asociados y un manejo controlado de las obligaciones operativas.

	2023	2024	2025
TOTAL PASIVOS	880.500.488	925.893.176	997.855.219
AHORROS PERMANENTES Y A LA VISTA	794.088.196	807.161.149	766.066.414
FONDOS SOCIALES	48.640.072	61.561.590	66.007.215

Pasivos - Valores absolutos (formato horizontal) 2023-2025



Cada barra representa el total del pasivo por año.

La composición del pasivo se divide en:

- ✓ Ahorros permanentes y a la vista (componente principal).
- ✓ Fondos sociales.

Se observa:

- ✓ Crecimiento sostenido del pasivo total entre 2023 y 2025.
- ✓ Los ahorros permanentes y a la vista continúan siendo la principal fuente de financiación.
- ✓ Incremento gradual de los fondos sociales, reflejando fortalecimiento de estos recursos.

## COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO

(Cifras en millones de pesos)

El patrimonio de FEMPAL cerró el período con un valor total de \$421 millones, el cual se encuentra conformado principalmente por \$280 millones en aportes sociales, \$103 millones en reservas obligatorias y un excedente del período por \$30 millones.

En términos generales, el patrimonio registró una disminución del 1,54% con respecto al período anterior. Esta variación obedece principalmente al retiro de aportes sociales, derivado de la cancelación de contratos y retiros voluntarios de asociados del Fondo.

No obstante, la estructura patrimonial continúa evidenciando un nivel adecuado de respaldo financiero, soportado en la existencia de reservas obligatorias y en la generación de excedentes, lo cual contribuye a la sostenibilidad y estabilidad patrimonial de la entidad.

## BALANCE SOCIAL.

### Enfoque de Sostenibilidad Social y Gestión del Asociado

#### 1. Gestión de la Base Social

La gestión de la base social continúa siendo uno de los ejes estratégicos para la sostenibilidad integral de FEMPAL. Durante el período evaluado, la entidad enfrentó una tendencia decreciente asociada al incremento de retiros voluntarios y forzosos, fenómeno que impacta directamente la estabilidad financiera y social del Fondo.

Conscientes de este escenario, FEMPAL implementó y mantuvo estrategias orientadas a la estabilización y retención de asociados, entendiendo que la permanencia es un factor clave para la generación de excedentes, la gestión del riesgo social y la continuidad del modelo solidario. Entre las principales acciones desarrolladas se destacan:

- ✓ La oferta permanente de alternativas de financiación competitivas, diseñadas para incentivar la permanencia de los asociados.
- ✓ El acompañamiento personalizado en la toma de decisiones de endeudamiento, con énfasis en educación financiera y prevención del sobreendeudamiento.
- ✓ El apoyo progresivo en la reorganización y recogida de obligaciones provenientes del sector financiero y otros sectores económicos.
- ✓ La mejora del flujo de caja personal y el historial crediticio, logrando en varios casos la reversión de reportes negativos, lo cual se constituyó en una herramienta efectiva de fidelización.
- ✓ El mantenimiento de tasas de interés fijas durante todo el año, a pesar de las variaciones del mercado financiero, como medida de estabilidad y protección al asociado.

Como resultado de esta gestión, al corte del período FEMPAL contaba con una base social de 189 asociados, reflejando el impacto de las acciones implementadas para mitigar la rotación y fortalecer la relación institucional con los asociados.

#### 2. Indicadores Sociales Relevantes



En concordancia con los requerimientos de los entes de control y las buenas prácticas del sector solidario, se presentan los siguientes indicadores sociales, los cuales permiten evaluar el impacto de la gestión social del Fondo:

## 2.1 Indicadores de Base Social

- ✓ Número total de asociados: 189
- ✓ Tendencia de la base social: En proceso de estabilización
- ✓ Gestión de retiros: Seguimiento individual a retiros voluntarios y forzosos, con acciones preventivas de retención

## 2.2 Indicadores de Permanencia y Fidelización

- ✓ Mantenimiento de condiciones financieras estables (tasas fijas).
- ✓ Acceso a beneficios sociales recurrentes.
- ✓ Acompañamiento financiero personalizado.
- ✓ Incentivos económicos y en especie ligados a fechas especiales y resultados operativos.

## 2.3 Indicadores de Transferencia Solidaria

- ✓ Acceso a incentivos económicos directos.
- ✓ Beneficios sociales financiados con la operación del Fondo.
- ✓ Convenios con terceros para reducción de costos a los asociados.

## 3. Transferencia Solidaria al Asociado

En desarrollo de su objeto social y en coherencia con su capacidad financiera, FEMPAL continuó garantizando beneficios que representan un retorno social directo a los asociados, fortaleciendo el principio de solidaridad y el valor agregado de la asociación.

Durante el período evaluado, se otorgaron los siguientes incentivos y beneficios:

1. Reconocimiento de intereses sobre los ahorros.
2. Revalorización de los aportes sociales.
3. Tasas de interés preferenciales en la colocación de créditos.
4. Póliza de seguro de vida grupo deudores asumida directamente por el Fondo.
5. Auxilio equivalente al 20 % del valor total del plan exequial familiar, con financiación del valor restante.
6. Incentivos económicos o en especie en fechas especiales: cumpleaños, mes de la mujer asociada, mes del hombre asociado y mes del asociado.
7. Bono de fidelización navideño, condicionado a los excedentes generados por la operación.
8. Auxilio de vivienda.
9. Facilidades y descuentos en productos y servicios mediante convenios con proveedores aliados.

Estos beneficios fueron gestionados bajo principios de eficiencia financiera, sin generar desequilibrios en el estado de resultados ni afectar la sostenibilidad del Fondo.

Los recursos generados por la operación del Fondo el Comité de Bienestar y Mutual de Bienestar lograron entregar incentivos por un valor total de \$94 millones, siendo la transferencia solidaria el retorno en

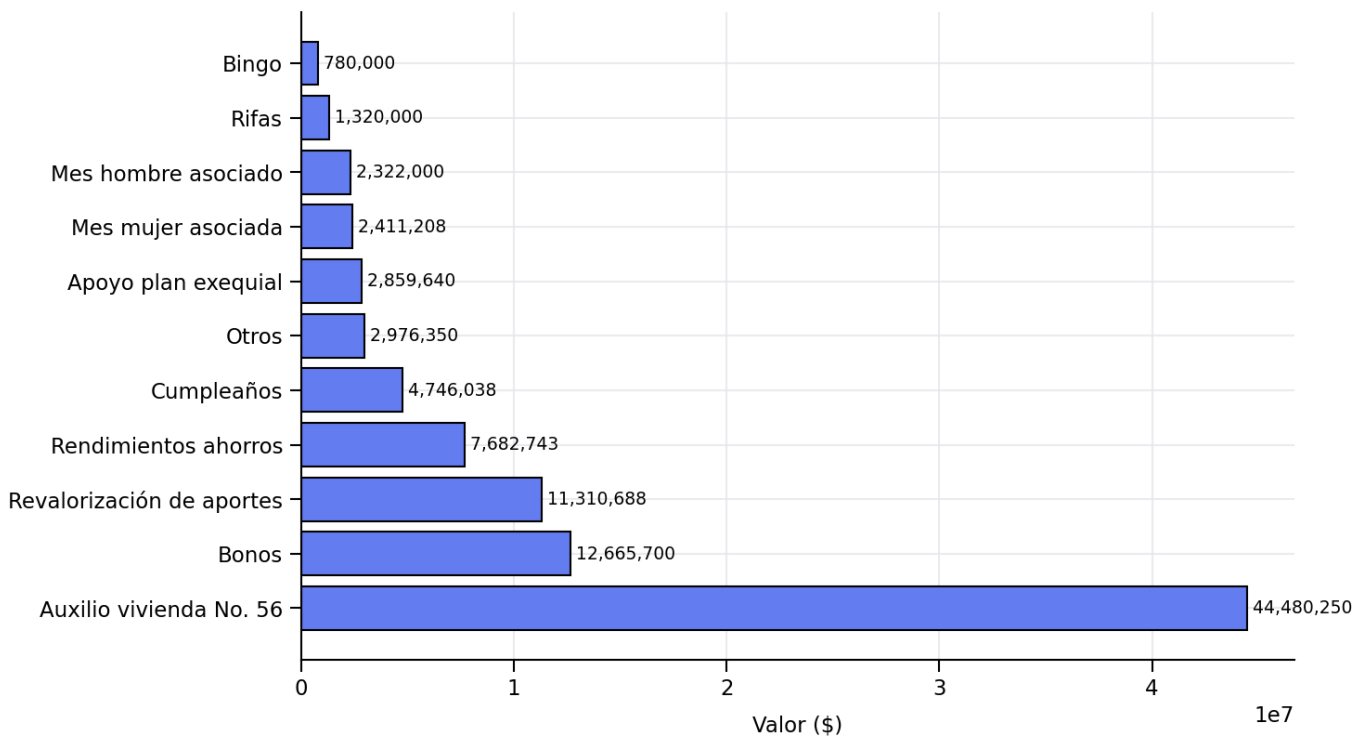


beneficios a los Asociados, sin esperar que termine el período anual para distribuir los excedentes, sino trasladándolos a medida que estos se generan.

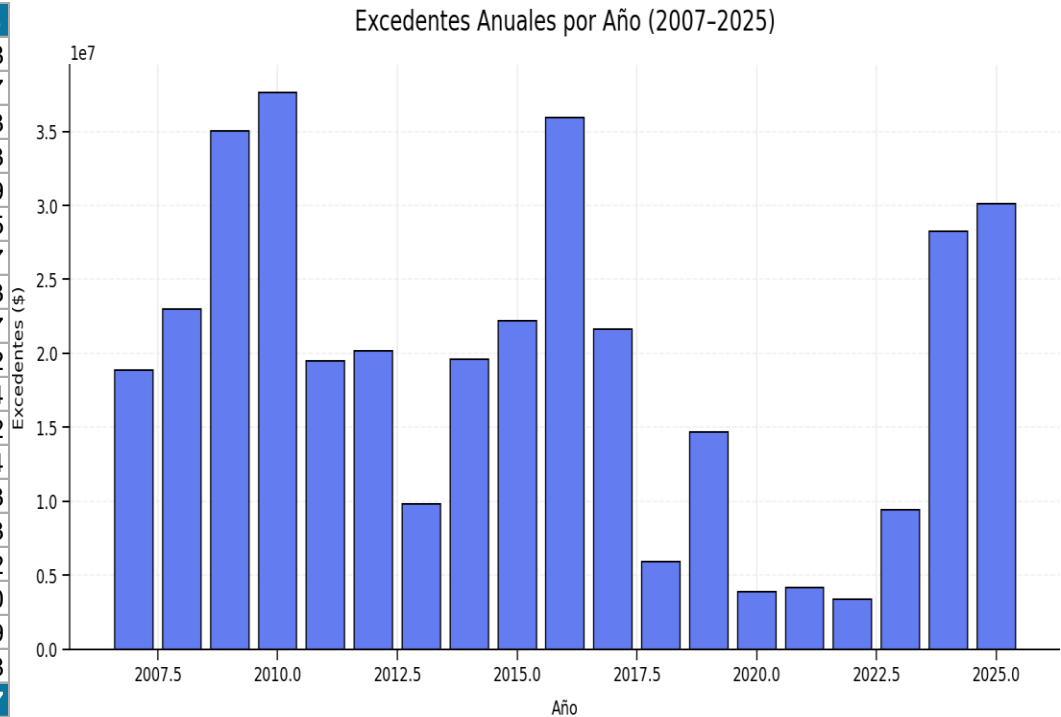
El retorno a los Asociados en el período 2025 correspondió a un 50% del total de los ingresos por servicios recibidos del Fondo, unido a los excedentes que representan un 16%, y que serán aprobados para su distribución en la Asamblea general de Asociados.

ACTIVIDAD	VALOR
REVALORIZACIÓN DE APORTES	11.310.688
RENDIMIENTOS AHORROS	7.682.743
APOYO PLAN EXEQUIAL	2.859.640
MES MUJER ASOCIADA	2.411.208
MES HOMBRE ASOCIADO	2.322.000
RIFAS	1.320.000
BINGO	780.000
CUMPLEAÑOS	4.746.038
BONOS	12.665.700
AUXILIO VIVIENDA No. 56	44.480.250
OTROS	2.976.350
<b>TOTAL SIN VIVIENDA</b>	<b>49.074.367</b>
<b>TOTAL</b>	<b>93.554.617</b>

## Distribución de Recursos por Actividad



AÑO	EXCEDENTES
2.007	18.883.798
2.008	22.991.467
2.009	35.018.853
2.010	37.641.423
2.011	19.481.639
2.012	20.182.025
2.013	9.819.197
2.014	19.588.983
2.015	22.191.047
2.016	35.951.272
2.017	21.625.294
2.018	5.901.782
2.019	14.667.644
2.020	3.897.193
2.021	4.144.563
2.022	3.395.222
2.023	9.391.980
2.024	28.276.719
2.025	30.119.508
<b>TOTAL</b>	<b>363.169.607</b>



## EVOLUCIÓN DE EXCEDENTES

Durante el período 2007–2025, la Entidad ha generado excedentes acumulados por \$363.169.607, evidenciando su capacidad de sostenibilidad financiera en el largo plazo. El análisis de la serie histórica muestra un comportamiento heterogéneo, con etapas diferenciadas de crecimiento, estabilización y contracción.

Los años 2010 y 2016 se destacan por niveles de excedentes significativamente superiores al promedio histórico, lo cual obedeció a condiciones operativas y financieras favorables. En contraste, el período comprendido entre 2018 y 2022 presentó una reducción relevante en la generación de excedentes, asociada a factores coyunturales y escenarios económicos adversos que impactaron el desempeño institucional.

A partir de 2023 se observa una tendencia de recuperación progresiva, con un crecimiento notable en 2024 y 2025, ubicándose nuevamente por encima del promedio histórico. Esta evolución positiva refleja el fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera, así como la implementación de estrategias enfocadas en la eficiencia operativa y el control de costos.

En términos generales, el comportamiento de los excedentes confirma la resiliencia financiera de la Entidad, su capacidad de adaptación ante contextos económicos cambiantes y la solidez de su modelo de gestión en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

## 4. Principios Institucionales y Transparencia





NO TE IMAGINAS LO QUE SE APROXIMA

**Kilometro 14 vía cerritos**  
Entrada por la bomba Santa Barbara.

**Piojo – Atlántico**

**Quimbaya - Quindío**

**Medellin - Antioquia**

**Doradal, Antioquia**

**Pueblo Tapao, Quindío**

# Fempal

Fondo de empleados alpopular



## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO

Nit. 860-514-849-2  
Diagonal 24C No. 96B - 50 Piso 2, Cofradía - Fontibón, Bogotá - Cundinamarca  
Celular - Whatsapp : 317 4327370 y 320 7666699  
E-mail: fempal@alpopular.com.co

www.fempal.com.co

En desarrollo de las políticas de prevención y administración del riesgo, la Entidad mantuvo vigente la póliza de vida grupo deudores, con un costo anual de \$5,5 millones, con el fin de mitigar el riesgo crediticio asociado al fallecimiento de los asociados con obligaciones vigentes.

Adicionalmente, se contó con la póliza de infidelidad y riesgos financieros, por un valor de \$2,4 millones, orientada a proteger los recursos de la Entidad frente a posibles eventos derivados de actos de infidelidad, fraude o riesgos operativos.

Ambas pólizas fueron contratadas con la Aseguradora Solidaria de Colombia, fortaleciendo los mecanismos de control y protección patrimonial, en concordancia con las mejores prácticas de gestión integral de riesgos y con la naturaleza solidaria de la Entidad.

## CUMPLIMIENTO DE NORMAS LEGALES

1. Todos los programas y sistemas utilizados por FEMPAL están debidamente licenciados, el software contable y financiero, tiene las licencias correspondientes, con lo cual FEMPAL ha dado cumplimiento a las normas sobre propiedad intelectual y derecho de autor, como lo señala la Ley 603 de julio 27 del 2000, que modificó el Art. 47 de la Ley 222 de 1995.
2. En cumplimiento a lo dispuesto en la Circular Básica Jurídica la Superintendencia de Economía Solidaria, en su Título V, Instrucciones para la Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo, el Funcionario Responsable presentó a la Junta Directiva el informe de efectividad SARLAFT consignado en el Acta 347 del 27 de marzo de 2025, adicionalmente se realizaron los reportes normativos a la Unidad de Información y Análisis Financiero UIAF entidad encargada de centralizar, sistematizar y analizar datos relacionados con operaciones de Lavado de Activos, UIAF, dentro de las fechas establecidas por la ley. Se atendieron todos los requerimientos de información realizados por la Revisoría Fiscal para las revisiones periódicas del SARLAFT.
3. Se realizó el monitoreo y control permanente sobre el riesgo de liquidez del Fondo, transmitiendo los respectivos formatos de forma trimestral a la Supersolidaria.
4. Los diferentes requerimientos recibidos por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria fueron atendidos en su totalidad acorde a las normas y recomendaciones solicitadas y soportes requeridos.

## PROYECCIONES Y RETOS PARA EL EJERCICIO 2026

De cara al año 2026, FEMPAL se prepara para afrontar un entorno caracterizado por mayores exigencias financieras y operativas. La intensificación de la competencia en el mercado financiero continúa afectando la base social de las entidades del sector solidario, lo que obliga a fortalecer las estrategias de fidelización y sostenibilidad de los ingresos.

Asimismo, el incremento histórico del salario mínimo en Colombia, si bien representa una mejora significativa en el poder adquisitivo de los asociados y un estímulo al consumo interno, supone un desafío relevante en términos de estructura de costos. Este ajuste salarial genera presiones sobre los gastos operativos y plantea riesgos asociados al comportamiento inflacionario, factores que deberán ser gestionados con prudencia y planificación financiera.



Tal como lo plantea Diego Betancourt en su análisis sectorial, el año 2026 estará marcado por la necesidad de realizar ajustes, adoptar decisiones estratégicas oportunas y ejercer una gestión financiera prudente. A pesar de observarse una moderación en los niveles de inflación, los costos operativos se mantendrán elevados, las tasas de interés continuarán en niveles exigentes y el entorno regulatorio demandará una administración más técnica, prospectiva y orientada a la mitigación de riesgos.

En este escenario, la preparación anticipada permitirá a FEMPAL fortalecer su sostenibilidad financiera, preservar su solvencia, anticipar eventuales riesgos y reafirmar el compromiso con el bienestar económico y social de los Asociados.

## PLAN ESTRATÉGICO 2026

### Objetivo General

Fortalecer el crecimiento sostenible de FEMPAL, mediante la ampliación de su base social, la mejora continua de los servicios a los asociados y el mantenimiento de una estructura financiera sólida y competitiva.

### Ejes Estratégicos y Líneas de Acción

#### 1. Crecimiento y Fortalecimiento de la Base Social

**Objetivo:** Incrementar el número de asociados y consolidar su permanencia en el Fondo.

**Línea de acción:** Implementación de estrategias de marketing institucional orientadas a la atracción de nuevos asociados y al fortalecimiento del vínculo con los actuales, promoviendo los beneficios y el valor agregado del Fondo.

#### 2. Transformación Digital y Comunicaciones

**Objetivo:** Mejorar el acceso a la información y la experiencia del asociado.

**Línea de acción:** Renovación de la página web institucional, mediante el desarrollo de una plataforma moderna, funcional y de fácil navegación, que permita una consulta ágil de los servicios, beneficios y canales de atención. Igualmente, la puesta en marcha de la firma digital a través de la oficina virtual y mejores alternativas para el acceso al crédito y otros servicios.

#### 3. Alianzas Estratégicas y Beneficios al Asociado

**Objetivo:** Ampliar y mejorar la oferta de beneficios para los asociados.

**Línea de acción:** Fortalecimiento permanente de la carta de proveedores, incorporando nuevas alianzas estratégicas que ofrezcan alternativas comerciales competitivas y condiciones favorables para los asociados.

#### 4. Mejora en la Atención y la Cercanía al Asociado

**Objetivo:** Garantizar una atención oportuna, directa y de calidad.

**Línea de acción:** Continuidad y ampliación de las jornadas de descentralización de la atención del Fondo dentro de la organización, facilitando el acceso a los servicios y fortaleciendo la relación directa con los asociados.



## 5. Sostenibilidad y Eficiencia Financiera

**Objetivo:** Mantener la competitividad financiera del Fondo.

**Línea de acción:** Conservación de tasas de interés competitivas frente al mercado, bajo criterios de prudencia financiera, asegurando el equilibrio entre ingresos, costos y gastos, y garantizando la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

### Enfoque Estratégico General

El Plan Estratégico 2025 se orienta a consolidar a FEMPAL como una entidad sólida, eficiente y centrada en el asociado, combinando crecimiento institucional, mejora en la prestación de servicios y un manejo financiero responsable, alineado con la naturaleza y principios del modelo solidario.



JOSE ELDER GARCÍA  
Gerente

