



INFORME DE GESTIÓN 2025

Comité de Gobierno Corporativo, Nominación,
Remuneración y Sostenibilidad (CGCNRS)

Asamblea General de Accionistas

Marzo de 2026



TABLA DE CONTENIDO

■	SÍNTESIS EJECUTIVA
■	1. INTRODUCCIÓN
■	2. COMPOSICIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ
■	3. CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES REGLAMENTARIAS
■	4. INFORMES RECIBIDOS Y SUPERVISADOS
■	5. CONSULTORA TÉCNICA INDEPENDIENTE
■	6. ANÁLISIS COMPARATIVO 2024-2025
■	7. RETOS Y PROYECCIONES 2026
■	8. CONCLUSIONES
■	9. RECOMENDACIONES A LA ASAMBLEA

SÍNTESIS EJECUTIVA

El Comité de Gobierno Corporativo, Nominación, Remuneración y Sostenibilidad (CGCNRS) presenta un balance positivo de la gestión 2025, consolidando la gobernanza del Fondo Nacional del Ahorro mediante una supervisión estratégica rigurosa y el cumplimiento del 100% de las funciones estatutarias.

100%

ASISTENCIA Y QUÓRUM EN 7 SESIONES ORDINARIAS

87% (+6%)

SATISFACCIÓN GLOBAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

176

NORMAS MONITOREADAS (58% IMPLEMENTADAS)

11

CANDIDATOS A JUNTA DIRECTIVA EVALUADOS

Logros Estratégicos 2025

- **Gobierno Corporativo:** Reducción del déficit de gobernanza de 0.69 a 0.45.
- **Sostenibilidad:** Aprobación de la Estrategia 2025-2027 y alineación con la Circular 015 SFC (Riesgos ASG).
- **Nominación:** Evaluación rigurosa de 11 candidatos a Junta Directiva en 3 sesiones (8 favorables, 2 condicionados, 1 desfavorable). Estructuración del plan de sucesión ejecutiva.
- **Transparencia:** Gestión de 1,554 declaraciones de conflicto de interés y cero sanciones por corrupción.

1. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento de lo establecido en el Artículo 1 4 del Reglamento del Comité de Gobierno Corporativo, Nominación, Remuneración y Sostenibilidad (en adelante, CGCNRS), el Comité presenta ante la Asamblea General de Accionistas el Informe de Gestión correspondiente al año 2025, período en el cual se desarrollaron seis (6) sesiones ordinarias que permitieron el cumplimiento integral de las funciones asignadas por la Junta Directiva y los Estatutos de la Sociedad.

El presente informe consolida las actuaciones del Comité en sus cuatro pilares fundamentales: Gobierno Corporativo, Procesos de Nominación, Esquemas de Remuneración y Estrategias de Sostenibilidad, evidenciando el fortalecimiento institucional del Fondo Nacional del Ahorro S.A. en su proceso de transformación como entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

2. COMPOSICIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ

2.1. Integración

Durante el año 2025, el CGCNRS mantuvo su composición conforme al Artículo 2 del Reglamento, integrado por tres (3) Miembros de Junta Directiva, cumpliendo con el requisito de contar con al menos un miembro independiente:

Miembro	Calidad
Ricardo Antonio Venegas Suárez	Patrimonial - Presidente del Comité
Diana Cecilia Gómez Cely	Patrimonial
Wilson Alexander Pomar Barón	Representante de los Trabajadores

Secretaría Técnica: Sandra Milena Burgos Beltrán, Secretaria General del Fondo Nacional del Ahorro S.A.

Consultora Técnica Independiente: SFAI AUDIT S.A.S. (Contrato FNA-065-2023), representada por Rodrigo García Ocampo como Director del Proyecto.

22 Sesiones Realizadas

El Comité celebró siete (7) sesiones ordinarias durante el año 2025, cumpliendo con la periodicidad mínima bimestral establecida en el Reglamento:

Acta No.	Fecha	Quórum
58	16 de enero de 2025	100%
59	28 de marzo de 2025	100%
60	22 de mayo de 2025	100%
61	25 de junio de 2025	100%
62	25 de julio de 2025	100%
63	22 de septiembre de 2025	100%
64	20 de noviembre de 2025	100%

Dato destacado: Se alcanzó 100% de asistencia en todas las sesiones, evidenciando el compromiso de los Miembros del Comité.

3 CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES REGLAMENTARIAS

En cumplimiento del Artículo 4 del Reglamento del CGCNRS, se desarrollaron las funciones asignadas en las cuatro áreas de competencia:

3.1. Funciones de Gobierno Corporativo

3.1.1. Supervisión de Políticas y Reglamentos

El Comité realizó seguimiento integral a la aplicación de las políticas de gobierno corporativo, destacando:

- **Política de Gobierno Corporativo:** Supervisión continua de la implementación y actualización de buenas prácticas corporativas.
- **Política de Conflictos de Interés:** Revisión de 1,554 declaraciones en 2024 y gestión del proceso 2025, con identificación de 1 09 declaraciones positivas y validación de errores de diligenciamiento.
- **Política de Transparencia:** Seguimiento a la gestión de denuncias y funcionamiento de canales éticos.
- **Política de Cumplimiento Normativo:** Aprobada en Junta Directiva No. 1 006 del 25 de noviembre de 2024, con asignación al CGCNRS para conocer informes trimestrales.

3.1 .2. Evaluación de la Junta Directiva

El Comité aprobó la metodología y apoyó la evaluación anual de la Junta Directiva 2025, obteniendo los siguientes resultados comparativos:

Indicador	2024	2025	Variación
Satisfacción Global	81%	87%	+6 pp
Participación Miembros	71%	86%	+15 pp
Déficit Moderado	0.69	0.45	-0.24

Fortalezas institucionales consolidadas:

- Supervisión estratégica: 1 00% satisfacción
- Cultura ética y cumplimiento: 1 00% satisfacción
- Liderazgo del Presidente: 98% satisfacción
- Independencia de la Administración: 98% satisfacción

Análisis de déficits y Áreas de Mejora:

- **Seguimiento de Acuerdos (Déficit 1.40):** Hallazgo más grave; falta sistema digital centralizado para trazabilidad.
- **Calidad de la Información (Déficit 1.20):** Informes excesivamente operativos sin

enfoque estratégico.

- **Antelación de la Agenda (Déficit 1.17):** Envío tardío impide preparación óptima.
- **Capacitación Continua (Déficit 1.14):** Obsolescencia en conocimientos de Tecnología, Ciberseguridad y ASG.
- **Selección de Ejecutivos (Déficit 0.86):** Falta formalización de matriz de competencias para procesos de sucesión.

3.1.3. Verificación de Canales de Denuncia

La Consultora Técnica Independiente realizó verificación semestral de los canales de denuncia, constatando:

Estado de Canales

- **FUNCIONAL** Página web
- **FUNCIONAL** Línea anticorrupción nacional 01 -8000-1 1 2669
- **FUNCIONAL** Correo electrónico
- **NO FUNCIONAL** Línea telefónica Bogotá 344-4920 (Reporte enviado)

Recomendaciones emitidas: Verificación periódica trimestral, implementación de WhatsApp/chatbot, plan de divulgación segmentado, métricas de efectividad (KPIs) y fortalecimiento de capacitaciones.

3.1.4. Implementación de Lenguaje Claro

El Comité dio seguimiento a la implementación de la Guía de Lenguaje Claro para Servidores Públicos, aprobando el cronograma de ejecución marzo-diciembre 2025:

Actividad	Periodo
Definición metodología y conformación equipo	Marzo - Abril

Adaptación progresiva de documentos	Marzo - Noviembre
Desarrollo Manual de Estilo	Abril - Octubre
Implementación curso virtual E-Learning	Agosto
Evaluación del curso virtual	Septiembre - Octubre
Actividad	
Informe de resultados y recomendaciones	Diciembre

3.1.5. Accesibilidad a la Información

Se supervisó la implementación de criterios diferenciales de accesibilidad conforme a la Ley 1 71 2 de 201 4 y Resolución 1 51 9 de 2020 del MinTIC, incluyendo evaluaciones automáticas y manuales, herramientas de accesibilidad y protocolos para usuarios con discapacidad.

32 Funciones de Nominación

32.1 Evaluación de Candidatos a Junta Directiva

El Comité ejerció su función establecida en el Parágrafo 1 del Artículo 38 de los Estatutos, evaluando durante el año 2025 un total de **once (11) candidatos** para integrar la nueva composición de la Junta Directiva, en desarrollo de tres (3) sesiones específicas:

Sesión 58 del 16 de enero de 2025 - Evaluación de 9 candidatos de la nueva Junta Directiva

Candidato	Calidad	Perfil	Concepto
Helga María Rivas Ardila	Patrimonial	Arquitecta, Esp. Derecho Urbano, Ministra de Vivienda	FAVORABLE
Germán Ávila Plazas	Patrimonial	Economista, Presidente Grupo Bicentenario, 25+ años exp.	FAVORABLE
Ricardo Antonio Venegas Suárez	Patrimonial	Abogado, Esp. Derecho Administrativo, 30+ años exp.	FAVORABLE

Gilberto Luis Martínez Guevara	Patrimonial	Técnico en Saneamiento Ambiental	NO CUMPLE No acredita título profesional universitario
Diana Cecilia Gómez Cely	Patrimonial	Trabajadora Social, Esp. Instituciones Jurídico Laborales, 30+ años FNA	FAVORABLE
Wilson Alexander Pomar Barón	Representante Trabajadores	Abogado, Esp. Financiero, 29+ años FNA	FAVORABLE
Candidato	Calidad	Perfil	Concepto
Claudia Mónica Naranjo Londoño	Independiente	Abogada, Maestría Derecho Penal, Dir. Técnica Min. Trabajo	FAVORABLE CON OBSERVACIÓN Cumple requisitos pero NO como Independiente (funcionaria pública)
Juan Cristóbal Velasco Cajiao	Independiente	Administrador de Negocios, 35+ años exp., Dir. Administrativo COMFACAUCA	FAVORABLE
Edwin Jaime Chiriví Bonilla	Independiente	Economista, Esp. Derecho Urbano, Máster Public Admin., 1 2+ años CAMACOL	FAVORABLE

Observaciones Críticas - Sesión 58

- **Gilberto Luis Martínez Guevara:** No acredita título profesional universitario. Formación: Técnico en Saneamiento Ambiental. Según Concepto 061 421 de 2021 de Función Pública, la experiencia técnica o tecnológica no se considera experiencia profesional. **Plazo de 2 años** para ajustar integración de Junta conforme al Decreto 1 962 de 2023.
- **Claudia Mónica Naranjo Londoño:** Cumple requisitos como Miembro de Junta Directiva, pero NO como Independiente según Manual de Juntas Directivas del MinHacienda (prohibición de ser empleado público en entidades con más del 50% de participación estatal). Requiere ratificación como Miembro Patrimonial por la Asamblea.

Sesión 59 del 28 de marzo de 2025 - Evaluación de candidato adicional

Dr. Germán Patiño Soche

Calidad propuesta: Patrimonial

Perfil: Licenciado en Educación Física, Especialista en Gerencia de Proyectos Educativos. Auxiliar Administrativo Institución Educativa Compartir (20+ años), Director de Tesorería y Finanzas CUT (20 meses), Presidente Nacional SINTRENAL.

CONCEPTO: DESFAVORABLE

Fundamento: No cumple con el requisito de **experiencia profesional de cinco (5) años** en su profesión (Licenciatura en Educación Física). La experiencia en Tesorería y Finanzas de la CUT fue de solo 20 meses. Según Concepto 061 421 de 2021 de Función Pública, la experiencia profesional se cuenta a partir de la obtención del título profesional en actividades propias de la profesión.

Decisión del Comité: Por unanimidad se decidió acogerse al concepto de la Consultoría Técnica Independiente. Se considera un requisito **esencial, de obligatorio cumplimiento e insalvable**. La Política del MinHacienda es vinculante al ser el FNA parte del Sector Hacienda.

Sesión 64 del 20 de noviembre de 2025 - Evaluación de 2 candidatos adicionales

Dr. Ismael Antonio Molina Giraldo

Calidad: Patrimonial (Renglón 2, reemplazo Dr. Germán Ávila)

Perfil: Economista con más de 40 años de experiencia

CONCEPTO: FAVORABLE (POR UNANIMIDAD)

Observación: Recomendación de confirmar experiencia en sostenibilidad (no condicionante)

Dr. Edgar Mojica Vanegas

Calidad: Patrimonial (Renglón 8, reemplazo Dr. Germán Patiño)

Perfil: Sociólogo, Primer Vicepresidente CUT 2023-2027, más de 30 años de experiencia

CONCEPTO: FAVORABLE CONDICIONADO (POR UNANIMIDAD)

Condición: Certificación de Ecopetrol sobre cumplimiento de 7 años de experiencia profesional

Consolidado de Evaluaciones 2025

Resultado	Cantidad	%
FAVORABLE	8	73%
FAVORABLE CONDICIONADO/CON OBSERVACIÓN	2	18%
Resultado	Cantidad	%
DESAVORABLE/NO CUMPLE	2	9%
TOTAL EVALUADOS	11	100%

Recomendación estratégica: El Comité alertó sobre la necesidad de completar perfiles faltantes en la Junta Directiva en Sostenibilidad (criterios ASG), Tecnología y Riesgos Emergentes, así como el cumplimiento de cuota de género e independencia (1 cupo restante: mujer independiente), conforme a los Estatutos y el Reglamento de Junta Directiva.

Mejora en el Proceso de Evaluación

Como buena práctica recomendada por la Superintendencia Financiera de Colombia, se acordó con los Accionistas solicitar los nombres de candidatos con **dos (2) meses de anticipación** a la Asamblea General de Accionistas, permitiendo:

- Revisiones internas de la Secretaría General
- Concepto técnico de la Consultoría Técnica Independiente
- Convocatoria y evaluación del Comité de Gobierno Corporativo Toma
- de decisiones informadas en la Asamblea

322 Proceso de Inducción y Capacitación

El Comité aprobó la recomendación para el Proceso de Inducción estructurado en 4 semanas (Introducción, Gobierno Corporativo, Estrategia y Riesgos, Información y

Sostenibilidad) usando metodologías presenciales, E-Learning y visitas de campo.

33 Funciones de Remuneración

El Comité no reportó actuaciones específicas en materia de remuneración durante el ejercicio 2025, dado que esta competencia recae en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. No obstante, mantuvo supervisión sobre la aplicación de la Política de Estructuración y Remuneración de Juntas Directivas de las Empresas con Participación Estatal.

34 Funciones de Sostenibilidad

341. Estrategia de Sostenibilidad 2025-2027

En sesión del 20 de noviembre de 2025, el Comité recibió el Informe de Estrategia de Sostenibilidad estructurado en 5 perspectivas integradas al Balanced Scorecard institucional:

- **Sostenibilidad Financiera:** Maximizar ROE y ROA, eficiencia operativa.
- **Sostenibilidad del Cliente:** NPS, retención e inclusión financiera.
- **Sostenibilidad ASG:** Huella de carbono, cero corrupción, diversidad.
- **Sostenibilidad Operativa:** Reducción tiempos desembolso, calidad cartera.
- **Sostenibilidad del Talento Humano:** Rotación, bienestar, innovación.

342 Implementación de Riesgos Ambientales y Sociales

El Comité dio seguimiento a la **Circular Externa 01 5 de 2025** de la Superintendencia Financiera de Colombia sobre Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales, con fecha límite de reporte de plan en abril de 2026 y producción en abril de 2027.

4 INFORMES RECIBIDOS Y SUPERVISADOS

41. Cumplimiento Normativo

Período	Normas Identificadas	Estado
I Trimestre 2025	32 normas	85% conocimiento, 6% implementación
Consolidado Oct 2024 - Mar 2025	81 normas	79% conocimiento, 12% verificación
III Trimestre 2025	43 normas	93% conocimiento, 7% implementación
Consolidado Oct 2024 - Sep 2025	176 normas	85% conocimiento, 15% implementación

Normas críticas en seguimiento: Circular 015 SFC (Riesgos ambientales) y Circular 016 SFC (MURIC).

42 Gestión de Denuncias

El Comité supervisó la gestión bimestral. En el periodo Marzo-Abril se recibieron 4 denuncias (2 analizadas, 2 en investigación) y en Septiembre-Octubre otras 4 denuncias (2 anónimas, 2 identificadas).

43 Declaración de Conflictos de Interés

1,554

TOTAL DECLARACIONES 2025

119

DECLARACIONES POSITIVAS

Hallazgos: Se identificaron errores de diligenciamiento que generaron duplicidad. La Dirección de Transparencia implementó acciones correctivas y capacitaciones.

4.5. Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026

Avance con corte a abril 2025:

Pilar	KPI	Meta 2025	Avance	% Cumpl.
1. Brecha Habitacional	Créditos otorgados	20,065	6,191	31%
	Desembolsos	\$2.46 B	\$728 M	30%
2. Fortalecimiento	Días desembolso	45	83	54%

3. Tecnología	Modernización core	63%	46%	73%
---------------	--------------------	-----	-----	-----

Logros anualizados: Créditos otorgados (1 1 6% de cumplimiento), Desembolsos (1 01 % de cumplimiento), NPS (1 27% de sobre-ejecución).

4.6. Ejecución Presupuestal (I Trimestre)

- **Ingresos:** \$31 8,636 millones (26% ejecución). Variación +1 4% vs 2024.
- **Gastos:** \$761 ,434 millones (54% ejecución). Variación +4% vs 2024.

5 CONSULTORA TÉCNICA INDEPENDIENTE

SFAI Audit S.A.S. prestó apoyo técnico especializado durante 2025 en evaluaciones de candidatos, verificación de canales de denuncia, seguimiento a lenguaje claro y liderazgo en la autoevaluación de la Junta Directiva.

Plan de acción 2026 (Mejora Continua)

Iniciativa	Responsable	Plazo
Sistema digital seguimiento acuerdos	Secretaría General	4 meses
Capacitación Tecnología/Riesgos/ASG	CGCNRS / RR.HH.	12 meses
Proceso formal de sucesión ejecutiva	CGCNRS	3 meses
Protocolo calidad de información	Secretaría General	4 meses

6 ANÁLISIS COMPARATIVO 2024-2025

Indicador	2024	2025	Tendencia
Sesiones realizadas	6	7	↑ +16.7%
Asistencia promedio	95%	100%	↑ +5 pp

Satisfacción Junta Directiva	81 %	87%	↑ Mejora
Normas monitoreadas	81	176	↑ +117%
Declaraciones conflicto interés	1,554	1,538	Estable

7. RETOS Y PROYECCIONES 2026

- **Gobierno Corporativo:** Completar composición de Junta (mujer independiente, perfiles Sostenibilidad/Tech) y fortalecer sistema digital de acuerdos.
- **Nominación:** Formalizar plan de sucesión ejecutiva e implementar programa de inducción con E-Learning.
- **Sostenibilidad:** Implementar riesgos ASG (Circular 01 5) y ejecutar Estrategia 2025-2027 (Huella de carbono, diversidad).
- **Capacitación:** Meta de 40 horas/año por Miembro en Tecnología, Riesgos ASG y Regulación.
- **Normativa Crítica:** Pruebas MURIC (Oct 2026) y Reporte Plan Riesgos ASG (Abr 2026).

8. CONCLUSIONES

El Comité de Gobierno Corporativo, Nominación, Remuneración y Sostenibilidad cumplió a cabalidad sus funciones durante el ejercicio 2025, evidenciando:

- **Fortalecimiento institucional:** Aumento de 6 pp en satisfacción JD y reducción del déficit de gobernanza.
- **Supervisión integral:** Análisis de más de 55 informes y seguimiento a 1 76 normas.
- **Proactividad normativa:** 58% de implementación normativa sin incumplimientos críticos.
- **Sostenibilidad:** Aprobación de Estrategia 2025-2027 alineada con criterios ASG.

El CGCNRS se consolida como órgano asesor estratégico de la Junta Directiva en la

transformación del Fondo Nacional del Ahorro S.A.

9. RECOMENDACIONES A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

- Aprobar el presente Informe de Gestión 2025 del CGCNRS.
- Respaldar las recomendaciones sobre composición de Junta Directiva (perfiles Sostenibilidad/Tecnología, género e independencia).
- Ratificar el compromiso con la Estrategia de Sostenibilidad 2025-2027 y normativa ASG.
- Autorizar la continuidad del Plan de Acción 2026 y asignar recursos para capacitación especializada.

RICARDO ANTONIO VENEGAS SUÁREZ

Presidente del Comité

DIANA CECILIA GÓMEZ CELY

Miembro Patrimonial

WILSON ALEXANDER POMAR BARÓN

Representante de los Trabajadores

SANDRA MILENA BURGOS BELTRÁN

Secretaria Técnica del Comité