554

CONTRATO No.	154 de 2016
OBJETO	SUMINISTRO DE TRABAJADORES EN MISIÓN PARA EL NIVEL PROFESIONAL, TÉCNICO, OPERATIVO, ASISTENCIAL O AUXILIAR QUE SE REQUIERA PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DEL FONDO NACIONAL DEL AHORRO.
CONTRATISTA	**S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S**
NIT	**890312779-7**
VALOR	**HASTA CINCUENTA MIL DOSCIENTOS MILLONES DE PESOS ($ 50.200.000.000) INCLUIDO IVA Y AIU Y DEMÁS IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES A QUE HAYA LUGAR,**
PLAZO	SEIS MESES O HASTA AGOTAR PRESUPUESTO LO QUE OCURRA PRIMERO.

AUGUSTO POSADA SÁNCHEZ, identificado con cédula de ciudadanía N°. 10.143.818 de Pereira, en su calidad de Presidente y Representante Legal del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO**, Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero, con NIT 899.999.284-4, nombrado mediante Decreto núm. 1718 de 2014 del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, en adelante el **FONDO Y ROSALBA GIL ACEVEDO**, con cédula de ciudadanía número 51.794.335, obrando en nombre y representación de la sociedad **S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S,** con **NIT 890.312.779-7**; quien para los efectos de este acto se denominará el **CONTRATISTA**, hemos acordado celebrar el presente contrato, previas las siguientes:

CONSIDERACIONES

Que el Fondo Nacional del Ahorro –FNA, acorde con los lineamientos impartidos por el Gobierno Nacional en materia de Vivienda y educación, tiene la responsabilidad social de implementar mecanismos y estrategias que permitan ampliar la cobertura de los servicios ofrecidos a la población colombiana residente en el país y en el exterior. Para el cumplimiento de este cometido, ha surgido la necesidad de implementar proyectos específicos para la operación de los programas a cargo de la Entidad.

Que en coherencia con lo anterior, es importante resaltar que El FNA impulsa una nueva cultura social del AHORRO, como elemento que promueve la inversión en el sector inmobiliario y educativo a través del recaudo de cesantías y el Ahorro Voluntario Contractual; de ésta manera se trazó como objetivo de la actual administración, contribuir con el desarrollo y crecimiento del país, optimizando y masificando los servicios de forma que cubra el mayor número de usuarios y contribuyendo con esto a mejorar su calidad de vida.

Que para la ejecución de los programas y proyectos institucionales es necesario adoptar criterios de suficiencia en materia de recurso humano, frente a lo cual es importante señalar que en la actualidad debido al alto volumen de requerimientos a ser tramitados y gestionados por las diferentes áreas de la entidad durante la vigencia 2016, encaminados a cumplir sus respectivos objetivos operacionales y nuevos proyectos, la Entidad cuenta con insuficiencia de recurso humano y por lo tanto se hace necesario adelantar el presente proceso de contratación, para lo cual fue revisado el Decreto 4369 de Diciembre 4 de 2006 el cual reglamenta el ejercicio de las empresas de servicios Temporales, cuya función es proveer y administrar temporalmente el personal requerido por terceros para el desarrollo de las actividades de aumento en la producción , garantizando las condiciones laborales de los trabajadores temporales.

Que la necesidad que la Entidad pretende satisfacer con las referidas vinculaciones, está enfocada al apoyo de las actividades indispensables para la eficiente prestación del servicio tanto interno como externo, teniendo en cuenta la carga operativa y administrativa

que como consecuencia del crecimiento y expansión debe asumir la Entidad para garantizar la correcta prestación del servicio. Así las cosas, de conformidad con los antes señalado, la insuficiencia de recurso humano imposibilita la redistribución de la carga operativa adicional. De otra parte, en aras de prever las posibles ausencias de personal y por ende garantizar la continuidad del servicio propio de cada dependencia, se pretende contar de manera inmediata con el personal de apoyo requerido para la ejecución de actividades a cargo de los funcionarios que se encuentren en diferentes situaciones administrativas y que demanden la separación temporal de sus respectivos cargos.

Que en virtud de lo anterior, el FNA, para garantizar el adecuado desarrollo de los procesos MISIONALES, ESTRATÉGICOS, DE SOPORTE Y EVALUACIÓN, así como del cumplimiento de las metas propuestas para la vigencia 2016 e inicios del 2017 ; y teniendo en cuenta que no existe personal de planta suficiente para dichas actividades, se hace necesario entonces por parte del FNA contratar una firma especializada en la administración de personal temporal, que proporcione el personal necesario para alcanzar los objetivos institucionales.

Que la precitada necesidad fue aprobada por el Comité de Contratación del Fondo Nacional del Ahorro en sesión del 25 de abril de 2016 tal como consta en el acta # 19 de 2016.

Que de acuerdo con el numeral 3.2.1 del capítulo III del Manual de Contratación aprobado por Acuerdo 2105 del 7 de septiembre de 2015, emanado de la Junta Directiva del **FONDO**, el proceso de selección del contratista se efectuó a través de **CONVOCATORIA PÚBLICA**.

Que los Borradores de Reglas de Participación de la Convocatoria Pública N° FNA-DA-CP-117- 2016, fueron publicados en en la página web del **FONDO** www.fna.gov.co y en el Portal Único de contratación- SECOP desde el día 26 al 29 de Abril de 2016 para las observaciones por parte de los interesados, y correspondientes respuestas a las mismas por parte de la entidad.

Que el 03 de mayo de 2016 se dio apertura formal al proceso de Convocatoria Pública, generándose con ella la publicación de los documentos definitivos de las Reglas de Participación en la página web del FONDO y en el Portal Único de contratación- SECOP habiéndose surtido cada una de las etapas establecidas en el Manual de Contratación del FONDO, y en especial las contenidas en las Reglas Definitivas de Participación y el cronograma que debía agotarse para la selección objetiva de la propuesta más favorable.

Que todas las propuestas recibidas se sometieron al proceso de verificación y evaluación técnica, financiera y jurídica, cuyos resultados, fueron publicados, en la página web del FONDO y en el portal único de contratación del SECOP.

Que sometido a consideración del Comité de Contratación el consolidado de las evaluaciones, dicho cuerpo colegiado en sesión del 8 de junio de 2016, recomendó adelantar la presente contratación con la sociedad **S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S** según consta en acta de la fecha indicada.

555

CONTRATO N° 154 DE 2016, SUSCRITO ENTRE EL FONDO NACIONAL DEL AHORRO-FONDO Y S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S

Que mediante Aviso del 8 de junio de 2016 **El FONDO** adjudicó el contrato a la empresa **S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S,** con **NIT 890.312.779-7** según consta en el acta # 27 de 2016

Que el presente contrato se celebra y debe ejecutarse de buena fe y por consiguiente obliga no solo a lo aquí pactado, sino a todo lo que corresponda a su naturaleza, o que por la ley pertenecen a ella (Art. 1603 del C.C.)

Que, agotadas las etapas y procedimiento determinados en la parte de consideraciones ya relacionada, se procede a materializar el contrato, el cual se regirá por las siguientes:

CLÁUSULAS:

CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO: SUMINISTRO DE TRABAJADORES EN MISIÓN PARA EL NIVEL PROFESIONAL, TÉCNICO, OPERATIVO, ASISTENCIAL O AUXILIAR QUE SE REQUIERA PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DEL FONDO NACIONAL DEL AHORRO.

PARÁGRAFO: El CONTRATISTA se considera el único y verdadero empleador respecto de los trabajadores en misión enviados al FONDO, frente a los cuales está obligado a dar cumplimiento a la normatividad laboral vigente en relación al pago de salarios, prestaciones sociales, indemnizaciones y demás obligaciones a las que haya lugar.

CLÁUSULA SEGUNDA. ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO: **El CONTRATISTA** deberá ejecutar las actividades de acuerdo con las especificaciones y demás condiciones establecidas en el estudio de conveniencia, reglas de Participación Definitivas, sus anexos y apéndices, en especial las siguientes: **1.** Ofrecer cobertura y suministro de personal para todos los puntos de atención y sedes del FNA a nivel nacional; **2.** Contar en la ciudad de Bogotá como ciudad principal de la operación del servicio, con una infraestructura física y tecnológica adecuada, en donde se cuente con un departamento de selección de personal, de contratación y jurídico, Salud Ocupacional y Sistemas los cuales deberán estar conformados mínimo por Cuatro (4) profesionales y dos (2) técnicos o tecnólogos idóneos, de la siguiente manera: A- **GERENTE DEL PROYECTO Y JEFE DE RECURSOS HUMANOS PARA LOS TRABAJADORES EN MISIÓN:** Profesional en administración o abogado, con experiencia relacionada en manejo de personal, seguridad social, nómina mínima de 3 años. B- **SUPERVISOR:** Profesional en administración o abogado, con experiencia relacionada en manejo de personal mínima dos Años C- **CONTADOR:** Contador con experiencia relacionada en liquidación y análisis de nómina mínima de 2 años. D- **DIRECTOR DE SELECCIÓN**: Psicólogo con experiencia relacionada en gestión humana y selección de personal mínima de 2 años. E- **COORDINADOR DE DESPLAZAMIENTO, VIÁTICOS, GASTOS DE VIAJE Y ATENCIÓN AL CLIENTE**: Técnico en secretariado o afines con experiencia relacionada mínima de Dos (2) años en atención al cliente. F- **GESTOR DOCUMENTAL:** Técnico en secretariado o afines con experiencia relacionada en archivo o gestión documental mínima de un (1) año **Nota:** Las Hojas de vida del personal mínimo requerido se deberán presentar al inicio de la ejecución contractual, la sociedad contratante deberá reportar oportunamente el cambio de alguna de las hojas de vida, previa verificación del supervisor y/o interventor del contrato. **3.** Efectuar las pruebas técnicas, psicotécnicas, de valores, entrevista y verificaciones de condiciones de idoneidad y experiencia, y excepcionalmente visitas domiciliarias solicitadas por el supervisor y/o interventor del contrato de acuerdo al

perfil del cargo requerido, verificando dos referencias laborales y personales, así mismo se debe garantizar que las mismas queden como registró en la hoja de vida del trabajador. Los costos del proceso de selección serán asumidos de manera exclusiva por la EST y no generarán valores facturables al FNA. **4.** Teniendo en cuenta el carácter financiero de la entidad y para casos excepcionales, cuando el supervisor y/o interventor lo determine, la EST deberá incluir dentro del proceso de selección la aplicación de pruebas de polígrafo y estudios de seguridad, dicho valores serán concertados y aprobados entre el contratista, el supervisor y/o el interventor del contrato de manera previa y expresa. **Nota:** Estos valores serán facturables más el correspondiente porcentaje de AIU y se establecerán con el siguiente procedimiento: De acuerdo a los requerimientos especiales en materia de selección, la sociedad contratista presentará como mínimo dos (2) cotizaciones para las pruebas de poligrafías y estudios de seguridad para la aprobación de una (1) de ellas por parte de la Supervisión y/o interventoría. **5.** Suministrar de manera ágil y oportuna el personal requerido por la Entidad, de acuerdo a los perfiles requeridos por el FNA mediante comunicación escrita. Al inicio de la ejecución contractual se efectuará una vinculación masiva de personal. Los ingresos de personal se efectuarán únicamente en dos periodos comprendidos del 1 al 5 y del 13 al 18 de cada mes, salvo requerimiento expreso de la supervisión y/o interventoría del contrato. **6.** Elaborar por escrito observando la normatividad laboral vigente y archivar en medio magnético y/o sistematizado los contratos de trabajo celebrados con el personal en misión, así como todos los soportes de contratación aportados por el trabajador y afiliaciones cuya copia deberá ser entregada a cada trabajador. Estos archivos digitales estarán a disposición permanente de la supervisión y/o interventoría para efectos de verificación de la documentación laboral y contractual. Al finalizar la ejecución contractual, deberá entregar un archivo digital con todos los expedientes contractuales de cada uno de los trabajadores en misión puestos a disposición del servicio. **7.** Garantizar el pago y afiliación oportuna, de los aportes correspondientes a seguridad social, Cajas de Compensación y aportes parafiscales, para la verificación de esto el contratista debe presentar copia del pago efectuado a través del sistema de planilla única, conforme el Decreto 4369 del 2006, al momento de la presentación de los informes de cada mes y como requisito esencial para el trámite de la facturación. **8.** Mantener actualizada la póliza de garantía a favor de los trabajadores, para asegurar el pago de los salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones. **9.** Presentar los respectivos soportes de la nómina mensual solicitados por el supervisor y/o interventor del contrato para la validación de la misma, con una anterioridad de 5 días hábiles a la fecha de pago, dichos soportes deben ser conformes entre las partes para efectos de aprobación de la nómina y posterior radicación de la factura por parte de la EST **10.** Realizar cumplidamente, el pago de salarios de manera mensual el día 29 de cada mes o el día hábil inmediatamente anterior, o como lo determine el supervisor y/o interventor del contrato. De igual forma el contratista deberá efectuar de manera oportuna en los términos que señala la ley el pago de prestaciones sociales. La EST no podrá supeditar bajo ninguna circunstancia el pago de salarios y prestaciones sociales a los trabajadores en misión, al pago del valor del contrato que deberá efectuar el FNA a la empresa de servicios Temporales. **11.** El contratista deberá contar con un software para administración de nómina y liquidación de prestaciones sociales para más de 1500 empleados, parametrizado conforme a la normatividad laboral vigente. El contratista deberá garantizar al FNA el acceso permanente vía Web a por los menos cinco (5) usuarios designados por el supervisor y/o interventor del contrato. De igual forma el contratista debe garantizar la disponibilidad y capacidad para parametrizar el software de acuerdo a los requerimientos del FNA para la presentación de informes y novedades de nómina. **12.** Garantizar la correcta identificación del personal, así como el centro de costos al que pertenece cada trabajador realizando

una validación mensual con los dueños de proceso. **13.** Presentar mensualmente dentro de los diez (10) primeros días de cada mes como requisito para la validación y aprobación de la facturación, un informe de gestión a través del cual se detalle como mínimo lo siguiente: **A**-Bases de datos actualizadas del personal por centro de costos. **B**-Indicadores de Gestión de rotación de personal: por renuncias, desvinculaciones por justa causa, terminaciones por obra y/o labor. **C**-Entregar base de datos de investigaciones administrativas, con las decisiones ejecutadas. **D**-Indicadores de Gestión de Actividades de Bienestar: (No. de actividades ejecutadas en el mes / No. de actividades programadas en el mes *100). **E**-Informe de indicadores de gestión de ausentismo con sus correspondientes causales (No. de personas incapacitadas por enfermedad general, accidente de trabajo y/o enfermedad profesional / total del personal vigente * 100) **F**-Informe de control de ejecución financiera del contrato. **H**-Informe de gastos de viaje (viáticos y tiquetes) con corte al mes vencido. **I**-Liquidaciones de contratos efectuadas con indicación de fecha y valores cancelados. **J**-Los demás informes que sean requeridos por el supervisor y/o interventor del contrato. Los informes deberán se representados en los formatos que se definan desde la supervisión y/o interventoría del contrato y su presentación será requisito para el trámite de la facturación. **14.** Destinar el cero punto NUEVE por ciento **(0.9%)** del presupuesto total adjudicado, para desarrollar actividades de bienestar laboral, cultural, recreación y deporte, las cuales se deberán certificar con el registro de asistencia, estas se coordinarán con el supervisor y/o interventor del contrato. Los valores destinados a actividades de bienestar no serán facturables al FNA. **15.** El contratista deberá ofrecer el servicio de ruta (mañana y tarde) para los trabajadores en misión que presten sus servicios al FNA en la Sede Principal Ubicada en el Fondo Nacional del Ahorro de acuerdo a los horarios establecidos en el FNA, rutas que deberán hacer su recorrido solo por las vías principales de la capital de la república en sentido Norte-Sur Occidente-Oriente, sin que ello conlleve el servicio puerta a puerta a ningún trabajador en misión. **Nota 1:** Este servicio será facturable al FNA, más el correspondiente porcentaje de **AIU** Ofertado. El servicio de Ruta se deberá prestar desde el primer día de ejecución contractual y el valor se establecerá atendiendo el siguiente procedimiento: **A-** El contratista deberá presentar para la reunión de suscripción del acta de inicio a la supervisión e interventoría del contrato un valor mensual por una ruta de treinta (30) pasajeros el cual se debe ajustar a los precios y condiciones del mercado: **B-** Conforme al número de trabajadores, la supervisión y/o interventoría autorizara un número determinado de rutas; **C-** la facturación mensual se hará conforme al valor aprobado de acuerdo al número de trabajadores en misión que se tengan como activos al inicio de cada mes para la sede Centro Nacional del Ahorro ubicada en la Carrera 65 No 11-83 Zona industrial Puente Aranda, más el correspondiente porcentaje de AIU ofertado. **Nota 2:** No obstante, lo anterior, si durante la ejecución del servicio se advierten situaciones que ameriten rediseñar el modelo de operación del servicio respecto a esta especificación, se suscribirá un acta conjunta entre el contratista, supervisor y/o interventor del contrato para tal efecto. **16.** Adelantar los procesos de capacitación especializados que sean requeridos por el FNA para la ejecución de determinadas obras y labores, cuando estos sean requeridos expresamente por el supervisor y/o interventor del contrato. Estos procesos de capacitación serán facturables con cargo al presupuesto del contrato más el correspondiente porcentaje de AIU ofertado conforme a los valores aprobados de manera previa y expresa al desarrollo de la actividad académica. **17.** Contar con un sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo debidamente validado por una entidad competente y/o Administradora de Riesgos Laborales, el mismo deberá estar alineado con las actividades principales del Fondo Nacional del Ahorro. **18.** La Empresa de Servicios Temporales deberá contar con página Web al servicio de los trabajadores, durante la toda vigencia de la ejecución del contrato, en donde se pueda

acceder y/o consultar: **A-** Desprendibles de Pago. **B-**Certificaciones Laborales. **C-** Pagos de seguridad Social. **19.** La Empresa de Servicios Temporales deberá tener para sus trabajadores convenio con un fondo de empleados o una cooperativa legalmente constituida, que les brinde a través del mismo la oportunidad de acceder a créditos educativos, vivienda, libre inversión, auxilio funerario, ahorro programado y demás beneficios. **20.** Cumplir con todas las obligaciones de carácter laboral vigentes en la legislación colombiana, entre las que se encuentra la entrega de dotaciones al personal que tenga derecho a ello. La dotación debe ser suministrada de acuerdo a las particularidades de la obra o labor que ejecuta el trabajador en misión con derecho a este beneficio y serán facturable más el correspondiente porcentaje de AIU. **21.** Proporcionar a cargo del presupuesto del contrato a celebrarse, todos los pasajes aéreos o terrestres y viáticos que los trabajadores en misión requieran en el ejercicio de sus labores, previa solicitud y aprobación por parte del supervisor y/o interventor del contrato del FNA, los cuales serán valores facturables al FNA más el correspondiente porcentaje de AIU. **NOTA:** Se deberá garantizar la entrega de informes de comisión por parte de los trabajadores en misión. **22.** Realizar el pago de horas extras diurnas, nocturnas, dominicales y festivas cuando haya lugar a ello, previa autorización del supervisor y/o interventor del contrato. **23.** Pagar las comisiones comerciales, auxilios de rodamiento y/o bonificaciones, cuando haya lugar a ello, y con previa autorización del supervisor y/o interventor del contrato. Las características y condiciones para el otorgamiento de comisiones, auxilios y bonificaciones a los trabajadores en misión serán concertadas con el supervisor y/o interventor al inicio de la ejecución contractual. 24. Realizar el pago de incapacidades acorde con los lineamientos legales, teniendo en cuenta estos descuentos para efectuar el cobro del AIU. **25.** Coordinar y administrar la atención y respuesta oportuna a las Peticiones, Quejas y Reclamos, del personal en misión. **26.** El contratista deberá efectuar el suministro de los demás bienes y/o servicios relacionados con el objeto contractual que sean requeridos por el supervisor y/o interventor del contrato de manera expresa. **27.** Aplicar los procedimientos sobre SARLAFT del FNA, solicitando previamente la información necesaria al supervisor o interventor del contrato, de igual forma deberá presentar informes periódicos con el soporte de las evaluaciones realizadas por cada trabajador en misión. **28.** Conocer y dar cumplimiento a los requerimientos señalados en la Circulares Externas núm. 052 de 2007 y 042 de 2012 y las que lo modifiquen, aclaren o sustituyan emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, respecto al manejo de la información, confiabilidad y políticas de seguridad informática, y garantizar la confidencialidad de toda la información en lo que se le aplique en la ejecución del contrato. **29.** La Empresa de servicios temporales deberá dar cumplimiento a lo establecido por el artículo 88 de la ley 50 de 1990, enviando en los términos establecidos para tal efecto a la Dirección Territorial del domicilio principal de la Empresa de Servicios Temporales, en los formatos elaborados para el efecto por el Ministerio de la Protección Social y deberán contener la información correspondiente a vacantes, colocados y trabajadores en misión, tanto del domicilio principal como de las sucursales. Copia de dicho informe deberá ser remitido a las Direcciones Territoriales en las que funcionen sus sucursales. **30.** Mantener vigentes, libres y disponibles durante toda la duración del contrato los cupos de créditos aprobados de manera específica para el proceso de selección FNA-DA-CP-117 de 2016 y en caso de ser requeridos, el contratista está en la obligación de efectuar la solicitud de desembolso y solucionar con cargo a estos recursos las obligaciones que se encuentren pendientes y que se hayan causado durante la ejecución del presente contrato. **31.** Los bienes suministrados a los trabajadores en misión durante la ejecución del servicio deberán tener elementos de identificación corporativa del FNA. Las características de los logos, marcas y/o distintivos de propiedad del Fondo Nacional del Ahorro que vayan a estar en los bienes a suministrárseles a los

trabajadores en misión, deberán ser aprobadas de manera previa y expresa por la supervisión y/o interventoría del contrato.

CLÁUSULA TERCERA. LUGAR DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO: Las actividades a que se refiere el presente contrato deberán llevarse a cabo en todos los lugares donde el FNA tenga sede o puntos de atención o pretenda tenerlos en el territorio nacional.

CLÁUSULA CUARTA. APROPIACIÓN PRESUPUESTAL: El pago que el **FONDO** deba hacer al **CONTRATISTA** por el presente contrato afectará el rubro 2.1.2.1.1 personal en misión, conforme el Certificado de Disponibilidad Presupuestal número 662 del 21 de abril de 2016 expedido por el Jefe de la División de Presupuesto del **FONDO**.

CLÁUSULA QUINTA. VALOR Y FORMA DE PAGO: El valor del presente contrato es de **HASTA CINCUENTA MIL DOSCIENTOS MILLONES DE PESOS ($ 50.200.000.000) INCLUIDO IVA Y AIU, IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES A QUE HAYA LUGAR,** valor que el FONDO pagará por mensualidades vencidas, de acuerdo con los servicios efectivamente prestados, previa certificación sobre cumplimiento a satisfacción suscrita por el supervisor y/o interventor del contrato.

PARÁGRAFO: Para efectos de los desembolsos de los que trata la presente cláusula, el contratista deberá acreditar el pago de los aportes parafiscales y su afiliación obligatoria y pago actualizado al sistema de seguridad social, salud y pensiones, conforme a la ley 100 de 1993, Ley 789 de 2002 modificado por la Ley 828 de 2003, ley 797 de 2003, Decreto 1703 de 2002, y el Decreto 510 de 2003, so pena de hacerse acreedor a las sanciones establecidas en la misma.

PARÁGRAFO 2: El Fondo Nacional del Ahorro se reserva el derecho de retener hasta el cincuenta por ciento (50%) de los valores facturados mensualmente por el contratista por concepto de PROVISIÓN DE PRESTACIONES SOCIALES Y VACACIONES hasta el momento en que se acredite la efectiva solución de dichos conceptos a los trabajadores en misión suministrados al FNA. los valores retenidos se pagarán a la liquidación del contrato comercial o antes cuando lo determine el supervisor y/o interventor del contrato.

PARÁGRAFO 3: Los valores pagados por el FNA por concepto de provisión de prestaciones sociales y vacaciones deben ser destinados de manera exclusiva a atender los compromisos laborales de la EST respecto de los trabadores enviados en misión al FNA, para tal efecto el contratista deberá presentar cuando el supervisor y/o interventor del contrato lo requiera los extractos bancarios a través de los cuales acredite que en sus cuentas tiene disponible los valores girados por el FNA por concepto de provisiones

PARÁGRAFO 4: Para cada pago el **CONTRATISTA** debe presentar la respectiva factura, con el lleno de requisitos establecidos en el Estatuto Tributario, acreditación del cumplimiento de las obligaciones con el sistema general de seguridad social y aportes parafiscales. Los pagos se efectuarán dentro de los 15 días hábiles siguientes a la presentación de la factura, previa aprobación de la misma, y en observancia de los trámites administrativos al interior de la Entidad. El pago se hará mediante transferencia electrónica a la cuenta que en la factura se indique.

PARÁGRAFO 5: El **CONTRATISTA** no podrá en ningún momento negarse a efectuar el pago a los trabajadores en misión por demoras justificadas en el pago de los servicios por parte del **FONDO**, por tratarse de dos relaciones contractuales completamente diferentes.

PARÁGRAFO 6: El **CONTRATISTA** presentará en documento anexo a la factura, planilla con la totalidad de los sueldos, auxilios de transporte y demás conceptos de pago, el porcentaje de prestaciones sociales, aportes parafiscales y aportes patronales a la seguridad social integral, que se aplican sobre todos los elementos constitutivos de salario.

PARÁGRAFO 7: Conforme a su régimen el **FONDO** podrá en cualquier momento disminuir el número de trabajadores temporales requerido, sin que ello implique desequilibrio en la ecuación económica del contrato.

PARÁGRAFO 8: El valor del **AIU** corresponde al **8.1 %** antes de IVA

CLÁUSULA SEXTA. PLAZO: El plazo de ejecución del contrato es de seis (6) meses o hasta agotar presupuesto lo que primero ocurra contados a partir de la suscripción del acta de inicio y cumplimiento de los requisitos para la ejecución del contrato.

CLÁUSULA SÉPTIMA. DECLARACIONES DEL CONTRATISTA: EL CONTRATISTA declara que:

7.1 Conoce y acepta los documentos del Proceso
7.2 Tuvo la oportunidad de solicitar aclaraciones y modificaciones a los documentos del proceso y recibió del **FONDO** respuesta oportuna a cada una de las solicitudes.
7.3. Conoce y se obliga a cumplir con lo previsto en las Reglas de Participación Definitivas relacionado con la matriz de riesgo
7.4. No se encuentra en ninguna causal de inhabilidad, incompatibilidad o conflicto de interés; no se encuentra reportado como responsable fiscal en el boletín de la Contraloría General de la República, y que en caso de presentarse alguna inhabilidad o incompatibilidad se hará responsable ante el **FONDO** y ante terceros por los perjuicios que se llegaren a ocasionar. Si llegare a sobrevenir inhabilidad o incompatibilidad cederá el contrato, previa autorización escrita del **FONDO** y si ello no fuere posible renunciará a su ejecución.

CLÁUSULA OCTAVA. OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA: Las inherentes a la naturaleza del objeto contractual y su regulación legal reglamentaria, y especialmente las siguientes:

8.1 Desarrollar el objeto del Contrato en las condiciones de calidad, oportunidad y obligaciones aquí establecidas, así como en las Reglas de Participación Definitiva, Adendas, y en el anexo N° 4 "Especificaciones del Servicio".
8.2. Informar al Interventor y al Supervisor del Contrato la existencia de situaciones que ameriten modificar actividades relacionadas con el objeto del presente contrato o cuando se presenten imprevistos; de no realizarlo asumirá la responsabilidad a que haya lugar.
8.3 Colaborar con el **FONDO** en cualquier requerimiento que este le haga.
8.4 Dar a conocer al **FONDO** cualquier reclamación que directa o indirectamente pueda tener algún efecto sobre el objeto del Contrato o sobre sus obligaciones.
8.5 Comunicar al **FONDO** cualquier circunstancia política, jurídica, social, económica, técnica, ambiental o de cualquier tipo, que pueda afectar la ejecución del Contrato.
8.6 Informar al FONDO, dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, sobre la afiliación y el pago de cotizaciones al Sistema de Seguridad Social Integral, del personal en misión que le ha prestado sus servicios durante el mes inmediatamente anterior.

8.7 Dar cumplimiento a cada una de las obligaciones en las condiciones de calidad y oportunidad requeridas para el cumplimiento de los fines perseguidos por el **FONDO.**

CLÁUSULA NOVENA. OBLIGACIONES DEL FONDO:

9.1 Designar el Supervisor e interventor del Contrato
9.2 Informar oportunamente los retiros de personal que deban efectuarse
9.3. Suministrar al **CONTRATISTA** los documentos necesarios para el debido cumplimiento del objeto que éste se obliga a asumir, así como facilitarle los datos y la información que necesite para el desarrollo del presente contrato.
9.4. Pagar el valor del contrato, de acuerdo con los términos establecidos.
9.5. Las demás propias de la naturaleza del presente contrato.

CLÁUSULA DÉCIMA. ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO- ANS: Los acuerdos de niveles de servicio serán acordados entre el supervisor y/o Interventor y el **CONTRATISTA,** dentro de los primeros veinte (20) días de ejecución contractual.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. RESPONSABILIDAD DEL CONTRATISTA: El contratista es responsable de los daños que ocasionen al **FONDO** sus empleados y/o subcontratistas en la ejecución del objeto del presente contrato, salvo los derivados de fuerza mayor o caso fortuito debidamente comprobado de acuerdo con la ley.

CLÁUSULA DUODÉCIMA. PENAL PECUNIARIA: En caso de incumplimiento total de las obligaciones por parte del **CONTRATISTA**, este se hará acreedor a una sanción equivalente al 10% del valor total del contrato, la que se hará exigible de conformidad con el procedimiento establecido en las normas legales vigentes aplicables a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado. Igualmente, el FONDO podrá ejercer las acciones judiciales correspondientes para solicitar la indemnización de los daños no resarcidos con la garantía única.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCERA. GARANTÍA ÚNICA: El CONTRATISTA se compromete a constituir a favor del FONDO Póliza Única expedida a favor de ENTIDADES PÚBLICAS CON RÉGIMEN PRIVADO DE CONTRATACIÓN otorgadas por una Compañía de Seguros legalmente autorizada para funcionar en Colombia extendida en formato para entidades industriales y comerciales del estado, diligenciada y suscrita por el tomador, la cual deberá cubrir los siguientes amparos: **a**) Cumplimiento de las obligaciones contractuales a su cargo, el pago de la cláusula penal pecuniaria e indemnizaciones a que hubiere lugar, por el equivalente al diez por ciento (10%) del valor total del contrato y con vigencia igual al plazo del mismo y cuatro (4) meses más. **b) De calidad del servicio** por el equivalente al diez por ciento (10%) del valor total del contrato y con vigencia igual al tiempo de duración del mismo y cuatro (4) meses más. **c) De salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones,** para garantizar cumplimiento de las obligaciones laborales en cuantía equivalente al Quince por ciento (15%) del valor total del contrato y con vigencia igual al plazo del mismo y tres (3) años más. **d) De Responsabilidad Civil:** Por valor equivalente al diez por ciento (10%) del valor total del contrato y con una vigencia igual al término del mismo.

PARÁGRAFO PRIMERO: EL CONTRATISTA se obliga a ajustar las garantías en el evento en que se modifique el contrato, o se haga uso de la misma. De igual forma se compromete a mantener su vigencia por el término que se emplee para la liquidación del contrato.

CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA: INDEPENDENCIA DEL CONTRATISTA: El contratista es una persona independiente del **FONDO** y en consecuencia, no es su representante, agente o mandatario, no tiene la facultad de hacer declaraciones, representaciones o compromisos a nombre del FONDO, ni de tomar decisiones o iniciar acciones que generen obligaciones a su cargo de la entidad.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: SUPERVISIÓN e INTERVENTORÍA: La supervisión del contrato estará a cargo del Jefe de la División Gestión Humana, para efectos de aprobación de facturas presentadas por el contratista y autorizadas por el interventor. La interventoría la ejercerá una entidad especializada y será la encargada de verificar el cumplimiento del objeto contractual, mediante estricto cumplimiento de las exigencias jurídicas, administrativas, técnicas y financieras. Tanto el Supervisor como el Interventor deberán dar cumplimiento a lo establecido en el numeral 4.4 del manual de contratación del FNA así como las demás normas, acuerdos, resoluciones que la modifiquen, adicionen o complementen, expedidas por la Entidad.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA: – DOCUMENTOS: Hacen parte integral del presente contrato: **1)** Las Reglas de Participación Definitiva del proceso de selección N°FNA-DA-CP-117-2016, con todos los Anexos y Adendas. **2)** La oferta junto con la propuesta económica presentada por **la sociedad S&A Servicios y Asesorías s.as,** con sus respectivos anexos, **3)** Todos los documentos del proceso de selección. **4)** Los Certificados de Disponibilidad Presupuestal. **5)** Las Garantías exigidas en el presente contrato. **6)** El Acta de Inicio. **7)** Los demás documentos que se expidan durante la ejecución del contrato.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉPTIMA. LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO: EL CONTRATISTA manifiesta bajo la gravedad de juramento, que se entiende prestado al suscribir el presente contrato, que los recursos que componen su patrimonio no provienen de lavado de activos, financiación del terrorismo, narcotráfico, captación ilegal de dineros y en general de cualquier actividad ilícita; de igual manera manifiesta que los recursos recibidos en desarrollo de este contrato, no serán destinados a ninguna de las actividades antes citadas. Para el efecto el **CONTRATISTA** autoriza expresamente al **FONDO** para que consulte los listados, sistemas de información y bases de datos a los que haya lugar y de encontrar algún reporte, el **FONDO** procederá a adelantar las acciones contractuales y/o legales que correspondan. **EL CONTRATISTA** se obliga a realizar las actividades necesarias encaminadas a asegurar que todos sus socios, administradores, clientes, proveedores, empleados, etc., y los recursos de estos, no se encuentren relacionados o provengan de actividades ilícitas, particularmente, de las anteriormente enunciadas, y en caso de tener conocimiento de alguna situación de esta índole lo informará inmediatamente al **FONDO.**

CLÁUSULA DÉCIMA OCTAVA. CONFIDENCIALIDAD: En caso de existir información sujeta a alguna reserva legal, las partes deben mantener la confidencialidad que corresponda. Para ello, la parte interesada debe comunicar a la otra parte que la información suministrada tiene el carácter de confidencial

CLÁUSULA DÉCIMA NOVENA. PROHIBICIÓN DE CESIÓN Y SUSTITUCIÓN: EL CONTRATISTA no podrá ceder el presente contrato sin previa autorización del **FONDO**.

CONTRATO N° 154 DE 2016, SUSCRITO ENTRE EL FONDO NACIONAL DEL AHORRO-FONDO Y S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S

CLÁUSULA VIGÉSIMA: SUBCONTRATACIÓN: El CONTRATISTA no podrá subcontratar con terceros la prestación del servicio, sin autorización expresa, previa y por escrito del **FONDO**. En todo caso el **CONTRATISTA** será el único responsable frente al **FONDO** por los actos, incumplimientos o negligencias de sus subcontratistas, agentes, colaboradores o trabajadores, como si fueran los actos, incumplimientos y negligencias del propio **CONTRATISTA**.

CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMERA: INDEMNIDAD: EL CONTRATISTA mantendrá indemne y defenderá a su propio costo al FONDO de cualquier pleito, queja o demanda y responsabilidad de cualquier naturaleza, imputable al **CONTRATISTA** en desarrollo del contrato.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA. SUSPENSIÓN TEMPORAL DEL CONTRATO: El plazo de ejecución del contrato podrá suspenderse en los siguientes eventos: **a.** Por circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito; **b.** Por mutuo acuerdo. La suspensión se hará constar por escrito en acta motivada, suscrita por las partes. El término de la suspensión no se computará para efectos de los plazos del contrato. Se entenderá suspendido el contrato mientras subsistan los efectos originados en la fuerza mayor o caso fortuito

CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCERA. CONFLICTOS EN LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO: Las partes acuerdan que, para la solución de las diferencias y discrepancias surgidas de la celebración del contrato, su ejecución, desarrollo y/o terminación acudirán en primer término al arreglo directo, y en su defecto a la transacción, la amigable composición o la conciliación, tal como lo autoriza la Ley.

CLÁUSULA VIGÉSIMA CUARTA - TERMINACIÓN: El presente contrato terminará por las siguientes causas: **a)** Por el vencimiento del término inicialmente pactado, **b)** Por mutuo acuerdo de las partes, caso en el cual se dejará expresa constancia del acuerdo bilateral, **c)** Por el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones que asumen las partes con la suscripción del presente contrato, d) Por cualquiera de las causales previstas en el ordenamiento jurídico colombiano.

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUINTA -. LIQUIDACION: Una vez terminado el contrato por cualquiera de las formas establecidas, se procederá a su liquidación debiéndose suscribir la respectiva acta por las partes contratantes y por el supervisor y/o interventor del contrato, en un plazo de cuatro (4) meses contados a partir de la terminación del mismo o de la expedición del acto que ordene la terminación o de la fecha del acuerdo que la disponga.

CLÁUSULA VIGÉSIMA - SEXTA. - REQUISITOS DE PERFECCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN: El presente contrato se perfecciona con la suscripción del mismo por las partes contratantes y para su ejecución se requerirá el registro presupuestal, la aprobación de la garantía única y suscripción del acta de inicio

CONTRATO N° 154 DE 2016, SUSCRITO ENTRE EL FONDO NACIONAL DEL AHORRO-FONDO Y S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S

CLÁUSULA VIGÉSIMA SÉPTIMA. REGISTRO Y APROPIACIONES PRESUPUESTALES: El presente Contrato está sujeto a registro presupuestal y el pago de su valor a las apropiaciones presupuestales

CLÁUSULA VIGÉSIMA OCTAVA. RÉGIMEN LEGAL: El presente contrato se rige por las disposiciones consagradas en el Manual de procedimientos de Contratación del **FONDO** sin perjuicio de las normas legales aplicables a la materia.

CLÁUSULA VIGÉSIMA NOVENA. - DOMICILIO: Para todos los efectos legales y contractuales se fija el domicilio de las partes en la ciudad Bogotá, D. C. donde se firma a los 07 JUN. 2016

FONDO NACIONAL DEL AHORRO

AUGUSTO POSADA SÁNCHEZ
Presidente

S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S

ROSALBA GIL ACEVEDO
Representante Legal Suplente

Vo.Bo.

ALVARO PEREZ GARCÉS
Jefe Oficina Jurídica

Proyectó: Santiago Duque-Oficina de Contratación.
Revisó: Maria Jimena Galeano-Oficina de contratación.
Revisó: John Jairo Jimenez Cerquera-Jefe División Gestión Humana
Revisó: Jorge Luis Velasquez Bernal-Oficina Jurídica.

CONTRATO No.	**165 de 2017**
OBJETO	Suministro de personal en misión para el cumplimiento de los diferentes procesos, atendiendo las necesidades de crecimiento y expansión del Fondo Nacional del Ahorro.
CONTRATISTA	S&A SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S.
VALOR	**HASTA CUARENTA MIL MILLONES DE PESOS ($40.000.000.000)** incluido IVA y AIU, impuestos, tasas y contribuciones a las que haya lugar.
PLAZO	SEIS (6) MESES.

HELMUTH BARROS PEÑA, identificado con cédula de ciudadanía núm. 79151912, Presidente del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO,** según nombramiento efectuado por Decreto N°1955 de fecha 2 de diciembre de 2016 emanado del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Empresa Industrial y Comercial del Estado con Nit. 899.999.284-4,en adelante **FONDO**, y ROSALBA GIL ACEVEDO, con cédula de ciudadanía núm. 51794335, representante legal de **S&A SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S.,** con **NIT 890312779-7,** quien en adelante se identificará como **S&A**, hemos convenido suscribir el presente CONTRATO previas las siguientes **CONSIDERACIONES: 1)** Que la División de Gestión Humana estructuró el estudio de necesidad que soporta la contratación, donde expone: **a)** Que acorde con los lineamientos impartidos por el Gobierno Nacional en materia de vivienda y educación, el FONDO tiene la responsabilidad social de implementar mecanismos y estrategias que permitan ampliar la cobertura de los servicios ofrecidos a la población colombiana residente en el país y en el exterior. Para el cumplimiento de este cometido, ha surgido la necesidad de implementar proyectos específicos para la operación de los programas a cargo de la Entidad. Adicionalmente el FONDO impulsa una nueva cultura social del AHORRO, como elemento que promueve la inversión en el sector inmobiliario y educativo a través del recaudo de cesantías y el Ahorro Voluntario Contractual; de esta manera la actual administración se trazó como objetivo contribuir con el desarrollo y crecimiento del país, optimizando y masificando los servicios de forma que cubra el mayor número de usuarios y contribuyendo con esto a mejorar su calidad de vida. **b)** Que para la ejecución de los programas y proyectos institucionales así como para suplir el alto volumen de trámites que deben atender las diferentes áreas, encaminados a cumplir sus respectivas metas y nuevos proyectos, la Entidad requiere recurso humano suficiente para su operación enfocada al apoyo en los niveles asesor, profesional, técnico, operativo. **c)** Que en virtud de lo expuesto, para garantizar el adecuado desarrollo de los procesos MISIONALES, ESTRATÉGICOS, DE SOPORTE Y EVALUACIÓN, así como del cumplimiento de las metas propuestas para la vigencia 2017 e inicios del 2018, conforme a la expansión que ha tenido en los últimos años, y toda vez que no cuenta con personal de planta suficiente para dichas actividades, se hace necesario entonces por parte del FNA contratar una Empresa de Servicios Temporales, que proporcione el personal necesario para alcanzar los objetivos institucionales. **2)** Que esta necesidad se presentó ante el Comité de Contratación, cuerpo colegiado que recomendó adelantar la misma como consta en el acta núm. 24 del 26 de mayo de 2017. **3)** Que por estar organizado como establecimiento de crédito de naturaleza especial, el FONDO se encuentra exceptuado de aplicar el Estatuto General de la Contratación, sin perjuicio del cumplimiento de los principios de la Función Administrativa y Gestión Fiscal señalados en los artículos 209 y 267 de la Constitución Política, y del acatamiento del régimen de inhabilidades e incompatibilidades, y en tal virtud su actividad contractual se rige por el Manual de Procedimientos de Contratación, aprobado por la Junta Directiva del FONDO. **4)** Que de acuerdo en el Capítulo III, numeral 3.2.1.1 del Manual de Contratación del FONDO, el proceso de selección del contratista se efectuó a través de Convocatoria Pública. **5)** Que el proyecto de Reglas de Participación de la Convocatoria Pública N° FNA-OJ-CP-140-2017 junto con los documentos soportes y sus anexos, fue publicado en la página Web del FONDO y en el portal único de Contratación SECOP, del 26 al 31 de mayo de 2017, para las observaciones por parte de los interesados y correspondientes respuestas a las mismas por parte de la entidad. **6)** Que el 29 de junio de

2017 se dio apertura formal al proceso de Convocatoria Pública, generándose con ella la publicación de los documentos definitivos de las Reglas de Participación tanto en la página web del FONDO como en el portal único del SECOP, habiéndose surtido cada una de las etapas establecidas en el Manual de Contratación del FONDO y en especial las contenidas en las Reglas de Participación, y el cronograma que debía agotarse para la selección objetiva de la propuesta más favorable. **7)** Que el 7 de julio de 2017 se recibieron propuestas de las siguientes empresas: SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S., ACTIVOS S.A.S., EXTRAS S.A. y OCUPAR TEMPORALES S.A. **8)** Que sobre las propuestas recibidas se surtieron las etapas que comprenden los procesos de evaluación interdisciplinarios (técnico, financiero y jurídico) cuyos resultados finales fueron publicados el día 31 de julio de 2017, en la página web del FONDO y en el SECOP. **9)** Que una vez evaluadas las ofertas presentadas por los oferentes relacionados, se obtuvieron los siguientes resultados: **a)** La propuesta de OCUPAR TEMPORALES S.A. no fue habilitada. **b)** Las ofertas de SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S., ACTIVOS S.A.S. y EXTRAS S.A. obtuvieron en su orden los siguientes puntajes, de cien posibles: 78.69, 67.45 y 68.07. **10)** Que sometido a consideración del Comité de Contratación del FONDO el consolidado de las evaluaciones, dicho cuerpo colegiado en reunión del 10 de agosto de 2017, recomendó adelantar la presente contratación con la empresa **SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S.,** según consta en acta núm. 36 de 2017. **11)** Que el presente contrato se celebra y debe ejecutarse de buena fe y por consiguiente obliga no solo a lo aquí pactado, sino a todo lo que corresponda a su naturaleza, o que por la ley pertenecen a ella (Art. 1603 del C.C.). Conforme con lo anterior el presente contrato se regirá por las siguientes **CLÁUSULAS: PRIMERA. OBJETO:** Suministro de personal en misión para el cumplimiento de los diferentes procesos, atendiendo las necesidades de crecimiento y expansión del Fondo Nacional del Ahorro. **SEGUNDA. ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO:** S&A deberá ejecutar las actividades de acuerdo con las especificaciones y demás condiciones establecidas en la oferta presentada el 7 de julio de 2017, en las Reglas de Participación, sus anexos y apéndices, en especial las consignadas en los **ANEXOS N° 3- *Especificaciones del Servicio;* 4-*Personal mínimo requerido;* y 5-*requisitos de seguridad y confidencial***, los cuales hacen parten integral del presente contrato. **TERCERA. OBLIGACIONES ESPECÍFICAS DE S&A: 1)** Para casos excepcionales, cuando el FNA lo determine, **S&A** deberá incluir dentro del proceso de selección la aplicación de pruebas de polígrafo y estudios de seguridad, cuyos costos deberán ser concertados y aprobados previamente por el supervisor del contrato. **Parágrafo:** Estos valores serán facturables, más el correspondiente porcentaje de AIU. Para el efecto **S&A** deberá presentar como mínimo dos (2) cotizaciones para las pruebas de poligrafía y estudios de seguridad, de las cuales una será aprobada por el Supervisor. **2)** Suministrar ágil y oportunamente el personal que requiera la Entidad mediante comunicación escrita. Parágrafo: Al inicio de la ejecución contractual se efectuará una vinculación masiva de personal. **3)** Efectuar afiliación y pago oportunamente, de los aportes correspondientes a seguridad social, Cajas de Compensación y aportes parafiscales. **Parágrafo:** S&A: debe presentar copia del pago efectuado a través del sistema de planilla única, conforme el Decreto 4369 del 2006, al momento de la presentación de los informes de cada mes y como requisito esencial para el trámite de la facturación. **4)** Contar con un sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo debidamente validado por una entidad competente y/o Administradora de Riesgos Laborales, el mismo deberá estar alineado con las actividades principales del FONDO. **5)** Cumplir con todas las obligaciones de carácter laboral vigentes en la legislación colombiana, entre las que se encuentra la entrega de dotaciones al personal que tenga derecho a ello. La dotación debe ser suministrada de acuerdo a las particularidades de la obra o labor que ejecuta el trabajador en misión con derecho a este beneficio y será facturable más el correspondiente porcentaje de AIU. **6)** Proporcionar a cargo del presupuesto del contrato a celebrarse, todos los viáticos que los trabajadores en misión requieran en el ejercicio de sus labores, previa solicitud y aprobación por parte del supervisor del contrato del FONDO, valores que serán facturables al FONDO más el correspondiente porcentaje de AIU. **Parágrafo: S&A** deberá entregar informes de las comisiones de los trabajadores en misión. **7)** Coordinar y administrar la atención y respuesta oportuna a las Peticiones, Quejas y Reclamos, del personal en misión. **8)** Aplicar los procedimientos sobre SARLAFT del FONDO, solicitando previamente la información

necesaria al supervisor del contrato, de igual forma deberá presentar informes periódicos con el soporte de las evaluaciones realizadas por cada trabajador en misión. **9)** Realizar el pago de salarios y comisiones comerciales y/o bonificaciones cuando haya lugar a ello, de acuerdo con la reglamentación que internamente expida el FONDO, sin que ello genere costos adicionales para la factura de pago cobrada al FONDO. **10)** Informar al Supervisor del Contrato la existencia de situaciones que ameriten modificar actividades relacionadas con el objeto del contrato o cuando se presenten imprevistos; de no realizarlo asumirá la responsabilidad a que haya lugar. **11)** Colaborar con el FONDO en cualquier requerimiento que este le haga. **12)** Dar a conocer al FONDO cualquier reclamación que directa o indirectamente pueda tener algún efecto sobre el objeto del Contrato o sobre sus obligaciones. **13)** Comunicar al FONDO cualquier circunstancia política, jurídica, social, económica, técnica, ambiental o de cualquier tipo, que pueda afectar la ejecución del Contrato. **14)** Informar al FONDO, dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, sobre la afiliación y el pago de cotizaciones al Sistema de Seguridad Social Integral, del personal en misión que le ha prestado sus servicios durante el mes inmediatamente anterior. **15)** Elaborar por escrito observando la normatividad laboral vigente y archivar en medio magnético y/o sistematizado los contratos de trabajo celebrados con el personal en misión, así como todos los soportes de contratación aportados por el trabajador y afiliaciones cuya copia deberá ser entregada a cada trabajador. Estos archivos digitales estarán a disposición permanente de la supervisión para efectos de verificación de la documentación laboral y contractual. Al finalizar la ejecución contractual, deberá entregar un archivo digital con todos los expedientes contractuales de cada uno de los trabajadores en misión puestos a disposición del servicio. **16)** Presentar los respectivos soportes de la nómina mensual solicitados por el supervisor del contrato para la validación de la misma, con una anterioridad de 5 días hábiles a la fecha de pago, dichos soportes deben ser conformes entre las partes para efectos de aprobación de la nómina y posterior radicación de la factura por parte de S&A. **17)** Realizar cumplidamente, el pago de salarios de manera mensual el día 29 de cada mes o el día hábil inmediatamente anterior, o como lo determine el supervisor del contrato. De igual forma el contratista deberá efectuar de manera oportuna en los términos que señala la ley el pago de prestaciones sociales. S&A no podrá supeditar bajo ninguna circunstancia el pago de salarios y prestaciones sociales a los trabajadores en misión, al pago del valor del contrato que deberá efectuar el FONDO a la empresa de servicios Temporales. **18)** Mantener actualizada la póliza de garantía a favor de los trabajadores, para asegurar el pago de los salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones. **19)** Presentar mensualmente dentro de los diez (10) primeros días de cada mes como requisito para la validación y aprobación de la facturación, un informe de gestión a través del cual se detalle como mínimo lo siguiente: **a)** Bases de datos actualizadas del personal por centro de costos. **b)** Indicadores de Gestión de rotación de personal: por renuncias, desvinculaciones por justa causa, terminaciones por obra y/o labor. **c)** Entregar base de datos de investigaciones administrativas, con las decisiones ejecutadas. **d)** Indicadores de Gestión de Actividades de Bienestar: (Núm. de actividades ejecutadas en el mes / Núm. de actividades programadas en el mes *100). **e)** Informe de indicadores de gestión de ausentismo con sus correspondientes causales (Núm. de personas incapacitadas por enfermedad general, accidente de trabajo y/o enfermedad profesional / total del personal vigente * 100). **f)** Informe de control de ejecución financiera del contrato. **g)** Informe de gastos de viaje (viáticos) con corte al mes vencido. **h)** Liquidaciones de contratos efectuadas con indicación de fecha y valores cancelados. **i)** Los demás informes que sean requeridos por el supervisor del contrato. Los informes deberán se representados en los formatos que se definan desde la supervisión del contrato y su presentación será requisito para el trámite de la facturación. **20)** Destinar como mínimo el cero punto DOS por ciento (0.2%) del presupuesto total adjudicado, para desarrollar actividades de bienestar laboral, cultural, recreación y deporte, las cuales se deberán certificar con el registro de asistencia, estas se coordinarán con el supervisor del contrato. Los valores destinados a actividades de bienestar no serán facturables al FNA. **21)** Realizar el pago de horas extras diurnas, nocturnas, dominicales y festivas cuando haya lugar a ello, previa autorización del supervisor del contrato. **22)** Pagar las comisiones comerciales, auxilios de rodamiento y/o bonificaciones, cuando haya lugar a ello, y con previa autorización del supervisor del contrato. Las características y condiciones

para el otorgamiento de comisiones, auxilios y bonificaciones a los trabajadores en misión serán concertadas con el supervisor al inicio de la ejecución contractual. **23)** Realizar el pago *de* incapacidades acorde con los lineamientos legales, teniendo en cuenta estos descuentos para efectuar el cobro del AIU. **24)** Mantener vigentes, libres y disponibles durante toda la vigencia del contrato los cupos de créditos aprobados de manera específica para el proceso de selección y en caso de ser requeridos, **S&A** está en la obligación de efectuar la solicitud de desembolso y solucionar con cargo a estos recursos las obligaciones que se encuentren pendientes y que se hayan causado durante la ejecución del presente contrato. **25)** Dar cumplimiento a cada una de las obligaciones en las condiciones de calidad y oportunidad requeridas para el cumplimiento de los fines perseguidos por el FNA. **26)** Desarrollar el objeto del Contrato en las condiciones de calidad, obligaciones y oportunidad. **CUARTA. OBLIGACIONES GENERALES DE S&A: 1)** Desarrollar las actividades que conduzcan al cumplimiento del objeto contratado, en las condiciones requeridas por el FONDO. **2)** Iniciar y ejecutar el contrato de acuerdo con los plazos, descripciones y especificaciones establecidas en el mismo y en los documentos que hacen parte integral de él. **3)** Cumplir con todas y cada una de las obligaciones que se desprenden de este contrato, así como las leyes o reglamentos vigentes o que se expidan respecto a esta clase de contratos. **4)** Acatar todas las recomendaciones y requerimientos que se indiquen desde la supervisión del contrato. **QUINTA. - OBLIGACIONES DEL FONDO: 1)** Realizar los pagos en la forma pactada. **2)** Suministrar a S&A la información necesaria para el debido cumplimiento del objeto que este se obliga a asumir. **3)** Verificar el cumplimiento del contrato a través del supervisor del contrato. **SEXTA. VALOR Y FORMA DE PAGO:** El valor del presente contrato es hasta **CUARENTA MIL MILLONES DE PESOS ($40.000.000.000)** incluido IVA y AIU, impuestos, tasas y contribuciones a las que haya lugar, que el FONDO pagará por mensualidades cumplidas, de acuerdo a los servicios y suministros efectivamente prestados, previa presentación de la respectiva factura. **Parágrafo 1:** El FONDO se reserva el derecho de retener hasta el 50% de los valores facturados mensualmente por S&A por concepto de provisión de prestaciones sociales y vacaciones hasta el momento en que se acredite la respectiva solución de dichos conceptos a los trabajadores en misión suministrados al FONDO, los cuales se pagarán cuando se efectúe la liquidación del contrato comercial o cuando lo determine el supervisor del contrato. **Parágrafo 2:** Los valores pagados por el FONDO por concepto de provisión de prestaciones sociales y vacaciones deben ser destinados de manera exclusiva a atender los compromisos laborales de **S&A** respecto de los trabajadores enviados en misión al FONDO. Para tal efecto el contratista deberá presentar cuando el supervisor del contrato lo requiera, los extractos bancarios a través de los cuales acredite que en sus cuentas tiene disponible los valores girados por el FONDO por concepto de provisiones. **Parágrafo 3:** El pago de las facturas se realizará previa aprobación y visto bueno de las mismas por parte del supervisor del contrato, y una vez se surtan los trámites administrativos y financieros al interior de la entidad. La factura debe presentarse con el lleno de los requisitos establecidos por el Estatuto Tributario, y estar acompañada de certificación del pago de aportes al sistema integral de seguridad social y parafiscales por el periodo correspondiente tanto del personal en misión como del personal, so pena de hacerse acreedor a las sanciones establecidas en la ley y además deberá presentar todos los soportes que acrediten la prestación del servicio. **Parágrafo 4:** En caso de descuentos por concepto de incumplimiento en los niveles de servicio durante la ejecución del Contrato, S&A deberá reportar en la factura las compensaciones a que haya lugar durante el periodo evaluado, para lo cual deberá registrarlo como "Descuento por Niveles de Servicios", y reflejar el respectivo valor que será descontado. **CLÁUSULA SÉPTIMA. PLAZO:** Seis (6) meses contados a partir de la fecha de suscripción del acta de inicio, o hasta agotar presupuesto, lo primero que ocurra. **OCTAVA. LUGAR DE EJECUCIÓN:** El servicio deberá ser realizado en todo el territorio nacional. **NOVENA. ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIOS:** S&A se compromete a cumplir los niveles de servicio (ANS) descritos en el documento denominado Anexo No. 2- Acuerdos de Niveles de Servicios. Además, las partes formalizarán los niveles de servicio, a más tardar dentro de los quince (15) días siguientes a la firma del acta de inicio del Contrato. **DÉCIMA. INDEMNIDAD:** S&A se compromete a cumplir con las obligaciones señaladas en el presente contrato, bajo su única responsabilidad y riesgo y mantendrá indemne al FONDO frente a

cualquier reclamación judicial o extrajudicial de terceros; por consiguiente el FONDO en ningún caso responderá por demandas o reclamaciones que puedan presentar sus empleados, asesores o terceros, con ocasión de daños o perjuicios, o respecto del pago de seguros, salarios y prestaciones sociales derivados de la ejecución del presente contrato. **DÉCIMA PRIMERA. INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES:** S&A declara bajo la gravedad del juramento que no existe ningún tipo de inhabilidad o incompatibilidad de las señaladas en la Constitución Nacional o en la Ley que impida la celebración del presente contrato, ni se encuentra reportado como responsable fiscal en el boletín de la Contraloría General de la República, ni en las listas restrictivas. Igualmente declara que en caso de presentarse alguna inhabilidad o incompatibilidad se hará responsable ante el FONDO y ante terceros por los perjuicios que se llegaren a ocasionar. Si llegare a sobrevenir inhabilidad o incompatibilidad S&A cederá el contrato, previa autorización escrita del FONDO y si ello no fuere posible renunciará a su ejecución. **DÉCIMA SEGUNDA. INEXISTENCIA DE RELACIÓN LABORAL:** Las partes declaran que entre el FONDO y el personal que S&A emplee para la ejecución del presente contrato no existe vínculo laboral alguno, en consecuencia el FONDO únicamente se obliga a pagar al contratista las sumas expresamente pactadas, siendo obligación de este cancelar a su costa y bajo su responsabilidad los honorarios y/o salarios, prestaciones sociales y demás prestaciones de ley al personal que emplee para la ejecución del contrato. **DÉCIMA TERCERA. PROHIBICIÓN DE CESIÓN Y SUSTITUCIÓN:** S&A no podrá ceder el presente contrato sin previa autorización expresa y escrita del FONDO. **DÉCIMA CUARTA. APROPIACIÓN PRESUPUESTAL:** El pago que el FONDO deba hacer a S&A por el presente contrato afectará el rubro 2.1.2.1.01.00.01 "Personal en Misión", centro gestor F0202000 – División de Gestión Humana, conforme al Certificado de Disponibilidad Presupuestal núm. 10000200 del 26 de mayo de 2017, expedido por el Jefe de la División de Presupuesto del FONDO. **DÉCIMA QUINTA. CONFLICTOS EN LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO** Las partes acuerdan que para la solución de las diferencias y discrepancias surgidas de la celebración del contrato, su ejecución, desarrollo y terminación acudirán en primer lugar al arreglo directo y en su defecto, a la transacción, la amigable composición y la conciliación, tal como lo autoriza la ley. **DÉCIMA SEXTA. TERMINACIÓN:** El presente contrato terminará de forma ordinaria por el vencimiento del término inicialmente pactado, y de manera extraordinaria por las siguientes causas: **a)** Por mutuo acuerdo de las partes, caso en el cual se dejará expresa constancia del acuerdo bilateral, **b)** Por el incumplimiento de las obligaciones que asume S&A con la suscripción del presente contrato. **c)** Cuando sobrevengan circunstancias que impidan el normal desarrollo de las actividades. **d)** Cuando S&A haya incurrido o incurra en actividades que impliquen para el FONDO Riesgo Reputacional. **e)** Por cualquiera de las causales previstas en el ordenamiento jurídico colombiano. **DÉCIMA SÉPTIMA. PENAL PECUNIARIA:** En caso de incumplimiento total del contrato por parte del FONDO y/o S&A, la parte incumplida se hará acreedora a una sanción equivalente al 10% del valor total del contrato. Esta cláusula se hará exigible de conformidad al procedimiento establecido en las normas legales vigentes aplicables a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, y el FONDO podrá hacerla efectiva a través de la garantía única de cumplimiento, y podrá ejercer las acciones judiciales correspondientes para solicitar la indemnización de los daños que no sean cubiertos con esta garantía. **DÉCIMA OCTAVA. SUPERVISIÓN:** La supervisión será ejercida por el Jefe de la División de Gestión Humana, o quien haga sus veces, quien para tal finalidad podrá apoyarse en funcionarios de su área, y deberá dar cumplimiento a lo establecido en el manual de supervisión, adoptado por resolución Interna núm. 55/17 y las normas que lo modifiquen, adicionen o complementen, expedidas por la Entidad. **DÉCIMA NOVENA. GARANTÍAS:** S&A deberá constituir póliza única de cumplimiento a favor del FONDO, con la anotación que se trata de garantía para **entidades públicas con régimen privado de contratación**, expedida por una compañía de seguros legalmente autorizada para funcionar en Colombia, la cual deberá amparar los siguientes riesgos: **1) De cumplimiento:** Para garantizar el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones contractuales a su cargo, el pago de la cláusula penal pecuniaria e indemnizaciones a que hubiere lugar, la cual será equivalente al VEINTE por ciento (20%) del valor total del contrato y con vigencia equivalente al plazo del contrato y cuatro (4) meses más. **2) De calidad del servicio:** por un valor equivalente al VEINTE por ciento (20%) del

valor total del contrato y con una vigencia igual a su plazo en meses y cuatro (4) meses más. **3) De salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones:** Para garantizar que el contratista cumpla con las obligaciones derivadas del empleo de terceras personas, en cuantía equivalente al VEINTE por ciento (20%) del valor total del contrato y con vigencia equivalente al plazo del contrato y tres (3) años más. **4) De responsabilidad civil extracontractual:** Para garantizar la responsabilidad civil frente a terceros, derivada de la ejecución del contrato, en cuantía equivalente al VEINTE por ciento (20%) del valor del contrato, con una vigencia igual a la del plazo del contrato. **VIGÉSIMA. DOCUMENTOS:** Hacen parte integral del presente contrato: **1)** Las Reglas de Participación Definitivas del proceso de selección FNA-OJ-CP-140-2017 con todos los Anexos y Adendas, publicado en la página web del FONDO y el SECOP. **2)** Todos los documentos del proceso de selección. **3)** El Certificado de Disponibilidad Presupuestal. **4)** Las Garantías exigidas en el presente contrato. **5)** La oferta económica presentada por S&A, con sus respectivos soportes. **6)** El Acta de Inicio. **7)** Los demás documentos que se expidan durante la ejecución del contrato. **VIGÉSIMA PRIMERA. CONFIDENCIALIDAD**: S&A se obliga a las condiciones de confidencialidad descritas en el anexo número 5 el cual hace parte del contrato, así como el cumplimiento de las normas vigentes y aquellas que las deroguen o modifiquen, respecto de la información y la confidencialidad inherente a las actividades desarrolladas en cumplimiento del objeto contractual. **VIGÉSIMA SEGUNDA. REQUISITOS DE PERFECCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN:** El presente contrato se perfecciona con la suscripción del mismo por las partes contratantes y para su ejecución se requerirá el registro presupuestal, la aprobación de la garantía única y el Acta de Inicio. **VIGÉSIMA TERCERA. RÉGIMEN LEGAL.** El presente contrato se regirá por las disposiciones consagradas en el Manual de Contratación del Fondo, sin perjuicio de las normas legales aplicables a la materia. **VIGÉSIMA CUARTA. DOMICILIO**: Se fija el domicilio de las partes en la ciudad Bogotá, D. C., donde se firma a los 16 AGO. 2017

FONDO NACIONAL DEL AHORRO

HELMUTH BARROS PEÑA
Presidente

SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S.

ROSALBA GIL ACEVEDO
Representante Legal

Vo.Bo.

LEONIDAS LARA ANAYA
Jefe Oficina Juridica

Proyectó: Jorge Luis Velásquez Bernal – Oficina de Contratación
Revisó: Olivia Ciendúa – Oficina de Contratación

CONTRATO No.	38 **de 2018**
OBJETO	Suministro de personal en Misión para el cumplimiento del Plan estratégico Institucional, atendiendo las necesidades de crecimiento y expansión del Fondo Nacional del Ahorro.
CONTRATISTA	S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S.
VALOR	**HASTA CUARENTA Y NUEVE MIL MILLONES DE PESOS ($49.000.000.000)** incluido IVA y AIU, impuestos, tasas y contribuciones a las que haya lugar.
PLAZO	SEIS (6) MESES.

HELMUTH BARROS PEÑA, identificado con cédula de ciudadanía núm. 79151912, Presidente del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO,** según nombramiento efectuado por Decreto N°1955 de fecha 2 de diciembre de 2016 emanado del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Empresa Industrial y Comercial del Estado con Nit. 899.999.284-4, en adelante **FONDO**, y ROSALBA GIL ACEVEDO, con cédula de ciudadanía núm. 51794335, representante legal de **S&A SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S.,** con Nit 890312779-7, quien en adelante se identificará como **S&A**, hemos convenido suscribir el presente CONTRATO previas las siguientes **CONSIDERACIONES: 1)** La División de Gestión Humana estructuró el estudio de necesidad que soporta la contratación, donde expone: **i-** Que acorde con los lineamientos impartidos por el Gobierno Nacional en materia de vivienda y educación, el Fondo tiene la responsabilidad social de implementar mecanismos y estrategias que permitan ampliar la cobertura de los servicios ofrecidos a la población colombiana residente en el país y en el exterior, razón por la cual requiere contar con el personal necesario e idóneo que le permita ejecutar su función misional en forma oportuna y eficiente; todo esto orientado al cumplimiento de los nuevos retos del Gobierno Nacional y los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2019. **ii-** Que con el propósito de dar vivienda digna y educación de calidad, y habida cuenta de la gran demanda encontrada a nivel nacional en relación con estos dos aspectos, se hace necesario generar una mayor cobertura que impactará en un crecimiento promedio del 54% entre productos de captación y colocación, superior al crecimiento histórico evidenciado en años anteriores, para lo cual se requerirá mayor demanda de Recurso humano. **iii-** Que este porcentaje de crecimiento se plantea a partir de la generación y puesta a punto del nuevo modelo de negocio que empezó a definirse en enero de 2017, el cual dimensiona la cantidad de canales y de personas necesarias, así como los perfiles requeridos para lograr los objetivos planteados. La puesta en marcha del citado modelo refleja como resultado un incremento promedio del 40% en el cumplimiento de metas como consecuencia de la mejora en procesos, política y ejecución de prácticas de venta. El afinamiento del modelo se realizará con las volumetrías previstas para cumplir con las metas propuestas para 2018, por lo cual ya se planteó un incremento en el recurso humano para cada canal en un promedio del 30%. **iv-** Que el FONDO cuenta con una planta global de 295 cargos de los cuales solo se encuentran provistos 206, por lo que para el desarrollo de su misión y logro de sus objetivos estratégicos ha tenido que acudir a trabajadores en misión cuyo número en la actualidad asciende a 1549 personas, incluido el aumento que se presentó a partir del mes de septiembre de 2017, debido especialmente a la retoma que hizo el FONDO de la gestión operativa para los procesos Core del negocio tales como administración de cesantías, ahorro voluntario y cartera,

que operaban bajo la modalidad de Outsourcing y en el marco de las políticas y parámetros fijados, los cuales se cumplían a través del contrato N° 296 de 2014, suscrito con la empresa CONSORCIO BDO FNA. **v-** Que durante los últimos diez años la Entidad ha venido trabajando en el proyecto de reestructuración organizacional para actualizar su marco estratégico, sus funciones, el mapa de procesos y la planta de personal, con el fin de contar con el mejor talento y, en definitiva, competir de mejor forma con otras entidades públicas y privadas que ofrecen servicios similares a los del FONDO; reestructuración que no ha sido posible lograr, y que no depende directamente de la entidad sino del alto Gobierno. **vi-** Que por las razones expuestas, se hizo necesario adelantar el proceso de contratación de servicios temporales, teniendo como marco legal los Decretos 4369 de 2006 y 1072 de 2015, que reglamentan el ejercicio de las empresas de servicios Temporales, cuya función es proveer y administrar temporalmente el personal requerido por terceros para el desarrollo de las actividades de aumento en la producción, garantizando las condiciones laborales de los trabajadores temporales. **vii-** Que la Entidad está enfocada en satisfacer con el personal en misión las actividades indispensables para la eficiente prestación del servicio, teniendo en cuenta la carga operativa, administrativa, crecimiento y expansión de la Entidad. **viii-** Que adicionalmente, en aras de prever las posibles ausencias de personal y por ende garantizar la continuidad del servicio propio de cada dependencia, se requiere contar de manera inmediata con el personal de apoyo necesario para la ejecución de actividades a cargo de los funcionarios que se encuentren en diferentes situaciones administrativas que demanden la separación temporal de sus respectivos cargos. **ix-** Que en virtud de lo anterior, el FONDO para garantizar el adecuado desarrollo de los procesos misionales, estratégicos, de soporte y evaluación, así como del cumplimiento de las metas propuestas para la vigencia 2018 considera necesario contratar una Empresa de Servicios Temporales, que proporcione el personal necesario para alcanzar los objetivos institucionales. **2)** Esta necesidad se planteó a los miembros del Comité de Contratación, cuerpo colegiado que una vez analizadas las circunstancias, recomendó adelantar el proceso, como consta en el acta núm. 04 del 17 de enero de 2018. **3)** Por estar organizado como establecimiento de crédito de naturaleza especial el FONDO se encuentra exceptuado de aplicar el Estatuto General de la Contratación, sin perjuicio del cumplimiento de los principios de la Función Administrativa y Gestión Fiscal, señalados en los artículos 209 y 267 de la Constitución Política, y del acatamiento del régimen de inhabilidades e incompatibilidades, y en tal virtud su actividad contractual se rige por el Manual de Procedimientos de Contratación, aprobado por la Junta Directiva del FONDO. **4)** De acuerdo con el numeral 3.2.1.1 del Manual de Procedimientos de Contratación del FONDO, el proceso de selección del contratista se efectuó a través de Convocatoria Pública. **5)** El proyecto de Reglas de Participación de la Convocatoria Pública N° FNA-OJ-CP-052-2018 junto con los documentos soportes y sus anexos, fue publicado en la página Web del FONDO y en el Portal Único de Contratación SECOP, del 23 al 25 de enero de 2018, para las observaciones por parte de los interesados y correspondientes respuestas a las mismas por parte de la entidad. **6)** El 31 de enero de 2018 se dio apertura formal al proceso de Convocatoria Pública, generándose con ella la publicación de las Reglas definitivas de Participación tanto en la página web del FONDO como en el portal único del SECOP, habiéndose surtido cada una de las etapas establecidas en el Manual de Procedimientos de Contratación del FONDO, y en especial las contenidas en

las *Reglas de Participación Definitivas*, así como en el cronograma que debía agotarse para la selección objetiva de la propuesta más favorable. **7)** El 5 de febrero de 2018 se recibieron propuestas de las siguientes empresas: SERVIOLA S.A.S. y SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S. **8)** Sobre las propuestas recibidas se surtieron las etapas que comprenden los procesos interdisciplinarios de verificación de requisitos habilitantes (técnico, financiero y jurídico) cuyos resultados finales fueron publicados el día 26 de febrero de 2018, en la página web del FONDO y en el SECOP. **9)** Una vez verificadas las ofertas presentadas por los oferentes relacionados, se obtuvieron los siguientes resultados: **a)** La propuesta de SERVIOLA S.A.S. no fue habilitada al no cumplir con los indicadores financieros requeridos por la entidad. **b)** La oferta de SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S. se declaró habilitada y una vez evaluada obtuvo 100 puntos de 100 posibles. **10)** El consolidado del estudio se presentó al Comité de Contratación, ente que recomendó al ordenador del gasto contratar con SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S., según consta en el Acta 11 del 28 de febrero de 2018, como quiera que cumplió con todos los requisitos de idoneidad exigidos en las Reglas de Participación, según las evaluaciones jurídica, técnica y financiera, como consta en los memorandos 03-2303-201802210002666 y 03-2303-201802210002647. En consecuencia, se procede a suscribir el presente contrato que se celebra y debe ejecutarse de buena fe y por consiguiente obliga no solo a lo aquí pactado, sino a todo lo que corresponda a la naturaleza de la obligación, o que por ley pertenece a ella (Art. 1603 del C.C.). **CLÁUSULAS: PRIMERA. OBJETO:** Suministro de personal en Misión para el cumplimiento del Plan estratégico Institucional, atendiendo las necesidades de crecimiento y expansión del Fondo Nacional del Ahorro. **SEGUNDA. ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO:** S&A deberá ejecutar las actividades de acuerdo con las especificaciones y demás condiciones establecidas tanto en la oferta presentada el 05 de febrero de 2018 como en las Reglas de Participación, sus anexos y apéndices y, en especial, las consignadas en los **ANEXOS N° 3- *Especificaciones del Servicio* y 11- *Compromiso De Confidencialidad*** los cuales hacen parten integral del presente contrato. **TERCERA. OBLIGACIONES ESPECÍFICAS DE S&A: 1)** Suministrar ágil y oportunamente el personal que la Entidad, le solicite mediante comunicación escrita. **Nota:** Al inicio de la ejecución contractual se efectuará una vinculación masiva de personal. **2)** Efectuar afiliación y pagar oportunamente los aportes correspondientes a seguridad social, Cajas de Compensación y aportes parafiscales. **3)** Contar con un sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo debidamente validado por una Administradora de Riesgos Laborales, que deberá estar alineado con las actividades principales del FONDO. **4)** Cumplir con todas las obligaciones de carácter laboral establecidas en la legislación colombiana, entre las que se encuentra la entrega de dotaciones al personal que tenga derecho a ello. Esta dotación debe ser suministrada de acuerdo con las particularidades de la obra o labor que ejecute el trabajador en misión con derecho a este beneficio, y será facturable incluido el 5% del AIU ofertado. **5)** Proporcionar todos los viáticos que los trabajadores en misión requieran en el ejercicio de sus labores, previa solicitud y aprobación por parte del supervisor del contrato, valores que serán facturables con cargo al presupuesto del contrato más el correspondiente porcentaje del 5% de AIU ofertado. **Nota:** S&A deberá entregar informes de las comisiones de los trabajadores en misión. **6)** Coordinar y administrar la atención y respuesta oportuna a las peticiones, quejas y reclamos del personal en

misión. **7)** Aplicar los procedimientos sobre SARLAFT establecidos por el FONDO, solicitando previamente la información necesaria al supervisor del contrato, y presentar informes periódicos con el soporte de las evaluaciones realizadas por cada trabajador en misión. **8)** Pagar los salarios, comisiones comerciales y bonificaciones cuando a ello haya lugar, de acuerdo con la reglamentación que internamente expida el FONDO, sin que dichos trámites generen costos adicionales para FONDO. **9)** Informar al Supervisor del Contrato la existencia de situaciones que ameriten modificar actividades relacionadas con el objeto del contrato o cuando se presenten imprevistos; de no realizarlo asumirá la responsabilidad a que haya lugar. **10)** Colaborar con el FONDO en cualquier requerimiento que este le haga. **11)** Dar a conocer al FONDO cualquier reclamación que directa o indirectamente pueda tener algún efecto sobre el objeto del Contrato o sobre sus obligaciones. **12)** Comunicar al FONDO cualquier circunstancia política, jurídica, social, económica, técnica, ambiental o de cualquier tipo, que pueda afectar la ejecución del Contrato. **13)** Acreditar al FONDO, dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, la afiliación y el pago de cotizaciones al Sistema de Seguridad Social Integral, del personal en misión que haya prestado sus servicios durante el mes inmediatamente anterior. **14)** Elaborar por escrito los contratos de trabajo que se celebren con el personal en misión, aplicando la normatividad laboral vigente y archivarlos en medio magnético o sistematizado, al igual que todos los soportes de contratación aportados por el trabajador, y sus correspondientes afiliaciones al sistema general de seguridad (salud, cajas de compensación, Fondo de Cesantías, y demás), cuya copia deberá ser entregada a cada trabajador. Estos archivos digitales deberán estar a disposición permanente de la supervisión para efectos de verificación de la documentación laboral y contractual. Al finalizar la ejecución contractual, deberá entregar un archivo digital con todos los expedientes contractuales de cada uno de los trabajadores en misión que hayan sido vinculados al servicio. **15)** Presentar con anterioridad de 5 días hábiles a la fecha de pago los respectivos soportes de la nómina mensual que le solicite el supervisor del contrato para la validación de la misma. Dichos soportes deben ser verificados por las partes para efectos de aprobación de la nómina y posterior radicación de la respectiva factura. **16)** Pagar cumplidamente los salarios el día 29 de cada mes o el día hábil inmediatamente anterior, o como lo determine el supervisor del contrato. De igual forma efectuar el pago de prestaciones sociales, en los términos que señala la ley. Bajo ninguna circunstancia S&A podrá supeditar el pago de salarios y prestaciones sociales de los trabajadores en misión, al pago que deba hacerle el FONDO. **17)** Mantener actualizada la póliza de garantía a favor de los trabajadores, para asegurar el pago de los salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones. **18)** Presentar dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, como requisito para la validación y aprobación de la facturación, un informe de gestión a través del cual se detalle como mínimo lo siguiente: **a)** Bases de datos actualizadas del personal por centro de costos. **b)** Indicadores de Gestión de rotación de personal: por renuncias, desvinculaciones por justa causa, terminaciones por obra o labor, etc. **c)** La base de datos de investigaciones administrativas, con las decisiones ejecutadas. **d)** Indicadores de Gestión de Actividades de Bienestar obtenido mediante la aplicación de la siguiente fórmula: número de actividades ejecutadas en el mes sobre el número de actividades programadas en el mes multiplicado por 100. **e)** Indicadores de ausentismo con sus correspondientes causales (fórmula: número de personas incapacitadas por enfermedad

general, por accidente de trabajo o por enfermedad profesional sobre el total del personal vigente multiplicado por 100). **f)** Informe de control de ejecución financiera del contrato. **g)** Informe de viáticos y de gastos de viaje, con corte al mes vencido. **h)** Liquidaciones de contratos, con indicación de fecha y detalle de los valores cancelados. **i)** Los demás informes que sean requeridos por el supervisor del contrato. **Nota:** Los informes detallados son requisito para el trámite de facturación y pago, y deberán ser presentados en los formatos que se definan desde la supervisión del contrato. **19)** Destinar y ejecutar para desarrollar actividades de bienestar laboral, cultural, recreación y deporte, el uno punto cinco por ciento (1.5%) del presupuesto total adjudicado, es decir $735 millones, que incluyen (0.2%) obligatorio, más uno punto tres por ciento (1.3%) ofertado como valor agregado (folio 121 de la propuesta). **Nota 1:** Las actividades que se desarrollen se deberán certificar con el respectivo registro de asistencia y se coordinarán con el supervisor del contrato. Los valores destinados a actividades de bienestar no serán facturables al FONDO. **Nota 2:** En caso de adición presupuestal del contrato, S&A deberá ajustar los valores en el mismo 1.5% para bienestar social. **20)** Destinar y ejecutar la totalidad de los valores complementarios ofrecidos para Capacitación en su propuesta (fol. 165) por $181.000.000. **Nota:** En caso de adición presupuestal del contrato, S&A deberá ajustar en el mismo porcentaje, los valores correspondientes a capacitación, teniendo en cuenta que $181.000.000 corresponden al 0.37% del valor total del contrato. **21)** Pagar las horas extras diurnas, nocturnas, dominicales y festivas cuando haya lugar a ello, previa autorización del supervisor del contrato. **22)** Pagar las comisiones comerciales, auxilios de rodamiento o bonificaciones, cuando haya lugar a ello, y con previa autorización del supervisor del contrato. Las características y condiciones para el otorgamiento de comisiones, auxilios y bonificaciones a los trabajadores en misión serán concertadas con el supervisor al inicio de la ejecución contractual. **23)** Pagar las incapacidades de acuerdo con los lineamientos legales, teniendo en cuenta estos descuentos para efectuar el cobro del AIU. **24)** Mantener vigente, libre y disponible durante toda la vigencia del contrato el cupo de crédito aprobado de manera específica para este proceso y en caso de ser requerido, S&A está en la obligación de efectuar la solicitud de desembolso y solucionar con cargo a estos recursos las obligaciones que se encuentren pendientes y que se hayan causado durante la ejecución del presente contrato. **25)** Pagar oportunamente los servicios que contrate con terceros, que garanticen el cumplimiento de los diversos compromisos adquiridos con el FONDO (transporte de personal, dotaciones, actividades, etc). Dichos pagos podrán ser verificados por el Supervisor del contrato y su incumplimiento implicará aplicar las medidas que la Entidad considere pertinentes. (**26)** Dar cumplimiento a cada una de las obligaciones en las condiciones de calidad y oportunidad requeridas para el cumplimiento de los fines perseguidos por el FONDO. **CUARTA. OBLIGACIONES GENERALES DEL CONTRATISTA: 1)** Desarrollar las actividades que conduzcan al cumplimiento del objeto contratado, en las condiciones requeridas por el FONDO. **2)** Iniciar y ejecutar el contrato de acuerdo con los plazos, descripciones y especificaciones aquí establecidas y en los documentos que hacen parte integral del mismo. **3)** Cumplir con todas y cada una de las obligaciones que se desprenden de este contrato, así como las leyes o reglamentos vigentes o que se expidan respecto a esta clase de contratos. **4)** Acatar todas las recomendaciones y requerimientos que se indiquen desde la supervisión del contrato. **QUINTA. - OBLIGACIONES DEL FONDO: 1)** Realizar los

pagos en la forma pactada. **2)** Suministrar al contratista la información necesaria para el debido cumplimiento del objeto que este se obliga a asumir. **SEXTA. VALOR:** El valor del presente contrato es hasta **CUARENTA Y NUEVE MIL MILLONES DE PESOS ($49.000.000.000)** incluido IVA y AIU e impuestos, tasas y contribuciones a las que haya lugar. **Parágrafo 1:** El porcentaje del AIU correspondiente a los valores facturados por nómina es de 8.4%, y el AIU correspondiente a otros factores es del 5%. **SÉPTIMA: FORMA DE PAGO:** El FONDO hará los pagos por mensualidades cumplidas y de acuerdo con los servicios y suministros efectivamente prestados, previa presentación de la respectiva factura, extendida con el lleno de requisitos establecidos en el estatuto tributario, y acreditación de cumplimiento de los siguientes requisitos: **a)** Aportes a la Seguridad Social integral (salud, pensión y riesgos laborales) y aportes parafiscales de los empleados de planta de S & A, por el período correspondiente; **b)** Presentación de la copia del pago efectuado a través del sistema de planilla única, conforme el Decreto 4369 del 2006; **c)** Presentación de todos los soportes documentales que acrediten la efectiva prestación del servicio. **Parágrafo:** El FONDO se reserva el derecho de retener hasta el 50% de los valores facturados mensualmente por S&A por concepto de provisión de prestaciones sociales y vacaciones, hasta el momento en que se acredite la respectiva solución de dichos conceptos a los trabajadores en misión suministrados al FONDO, los cuales se pagarán cuando se efectúe la liquidación del contrato comercial o cuando lo determine el supervisor del contrato, y siempre y cuando se acrediten dichos pagos. **OCTAVA. APROPIACIÓN PRESUPUESTAL:** El pago que el FONDO deba hacer a S&A por el presente contrato afectará el rubro 2.1.2.1.01.00.01 "Personal en Misión", conforme al Certificado de Disponibilidad Presupuestal núm. 10000538 del 19 de enero de 2018, expedido por el Jefe de la División de Presupuesto del FONDO. **NOVENA. PLAZO:** Seis (6) meses a partir de la fecha que indique el acta de inicio, o hasta agotar presupuesto, si esto ocurriere primero. **DÉCIMA. LUGAR DE EJECUCIÓN:** El servicio deberá ser realizado en todo el territorio nacional. **DÉCIMA PRIMERA. ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIOS:** Los Acuerdos de Niveles de Servicio, serán pactados entre las partes al momento de la firma del acta de inicio. **DÉCIMA SEGUNDA. INDEMNIDAD:** S&A se compromete a cumplir con las obligaciones señaladas en el presente contrato, bajo su única responsabilidad y riesgo y mantendrá indemne al FONDO frente a cualquier reclamación judicial o extrajudicial de terceros; por consiguiente el FONDO en ningún caso responderá por demandas o reclamaciones que puedan presentar sus empleados, asesores o terceros, con ocasión de daños o perjuicios, o respecto del pago de seguros, salarios y prestaciones sociales derivados de la ejecución del presente contrato. **DÉCIMA TERCERA. INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES:** S&A declara bajo la gravedad del juramento que no existe ningún tipo de inhabilidad o incompatibilidad de las señaladas en la Constitución Nacional o en la Ley que impida la celebración del presente contrato, ni se encuentra reportado como responsable fiscal en el boletín de la Contraloría General de la República, ni en las listas restrictivas. Igualmente declara que en caso de presentarse alguna inhabilidad o incompatibilidad se hará responsable ante el FONDO y ante terceros por los perjuicios que se llegaren a ocasionar. Si llegare a sobrevenir inhabilidad o incompatibilidad S&A cederá el contrato, previa autorización escrita del FONDO y si ello no fuere posible renunciará a su ejecución. **DÉCIMA CUARTA. INEXISTENCIA DE RELACIÓN LABORAL:** Las partes declaran que entre el FONDO y el personal que S&A

emplee para la ejecución del presente contrato no existe vínculo laboral alguno en consecuencia el FONDO únicamente se obliga a pagar a S&A las sumas expresamente pactadas, siendo obligación de este cancelar a su costa y bajo su responsabilidad los honorarios y/o salarios, prestaciones sociales y demás prestaciones de ley al personal que emplee para la ejecución del contrato. **DÉCIMA QUINTA. PROHIBICIÓN DE CESIÓN Y SUSTITUCIÓN:** S&A no podrá ceder el presente contrato sin previa autorización expresa y escrita del FONDO. **DÉCIMA SEXTA. CONFLICTOS EN LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO:** Las partes acuerdan que para la solución de las diferencias y discrepancias surgidas de la celebración del contrato, su ejecución, desarrollo y/o terminación acudirán en primer término al arreglo directo, y en su defecto a la transacción, la amigable composición o la conciliación, en su orden, tal como lo autoriza la Ley. **DÉCIMA SÉPTIMA. TERMINACIÓN:** El presente contrato terminará anticipadamente por las siguientes causas: **a)** Por mutuo acuerdo de las partes, caso en el cual se dejará expresa constancia del acuerdo bilateral, **b)** Por el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones que asume S&A con la suscripción del presente contrato, previo el trámite pertinente. **c)** En el caso de que S&A haya incurrido o incurra en actividades que impliquen para el FONDO Riesgo Reputacional. **d)** Por cualquiera de las causales previstas en el ordenamiento jurídico colombiano. **DÉCIMA OCTAVA. PENAL DE APREMIO**: En caso de retraso injustificado en la ejecución total o parcial de las obligaciones contraídas S&A autoriza al FONDO para hacer efectiva la presente cláusula penal de apremio, hasta por un valor equivalente al cero punto uno por ciento (0.1%) del valor total del AIU, o proporcional a las obligaciones incumplidas, según el caso, por cada día de retraso, sin que se supere el cinco por ciento (5%) del valor total del AIU. **Parágrafo:** Estos apremios serán efectivos sin que con ellos se afecte la indemnización de perjuicios a que haya lugar, e independientes de lo dispuesto para los niveles de servicios. **DÉCIMA NOVENA. PENAL PECUNIARIA:** En caso de incumplimiento total del contrato por parte del FONDO o S&A, la parte incumplida se hará acreedora a una sanción equivalente al 10% del AIU total del contrato. La cláusula penal se hará exigible de conformidad al procedimiento establecido en las normas legales vigentes aplicables a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y el FONDO podrá hacerla efectiva a través de la garantía única de cumplimiento, y podrá ejercer las acciones judiciales correspondientes para solicitar la indemnización de los daños que no sean cubiertos con esta garantía. **VIGÉSIMA. HABEAS DATA Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES:** S&A se compromete a dar estricto cumplimiento al régimen de protección de datos personales que se establecen las leyes, 1266/08, 1581/12 y demás normas que las complementen o modifiquen, así como a implementar las medidas técnicas, administrativas y humanas que aseguren que el tratamiento de datos personales cumple con los principios de seguridad, acceso y circulación restringida, confidencialidad y calidad contenidos en la legislación y las previsión, so pena de der incurrir en las sanciones legales correspondientes. **VIGÉSIMA PRIMERA. CONFIDENCIALIDAD**: S&A se obliga a las condiciones de confidencialidad descritas en el anexo número 11 el cual hace parte del contrato, así como el cumplimiento de las normas vigentes y aquellas que las deroguen o modifiquen, respecto de la información y la confidencialidad inherente a las actividades desarrolladas en cumplimiento del objeto contractual. **VIGÉSIMA SEGUNDA. SUPERVISIÓN:** La supervisión será ejercida por el Jefe de la División de Gestión Humana, o quien haga

sus veces, quien para tal finalidad podrá apoyarse en funcionarios de su área, y deberá dar cumplimiento a lo establecido en el manual de supervisión, adoptado por resolución Interna núm. 55/17 y las normas que la modifiquen, adicionen o complementen. **VIGÉSIMA TERCERA. GARANTÍAS:** S&A deberá constituir póliza única de cumplimiento a favor del FONDO, con la anotación de que se trata de garantía para **entidades públicas con régimen privado de contratación**, expedida por una compañía de seguros legalmente autorizada para funcionar en Colombia, la cual deberá amparar los siguientes riesgos: **1)** Cumplimiento de las obligaciones contraídas, por el veinte por ciento (20%) del valor del contrato, con vigencia igual al término del mismo y cuatro meses más. **2)** Salarios y prestaciones laborales, por el diez por ciento (10%) del valor del contrato, con vigencia igual al término del mismo y tres (3) años más. **3)** Calidad del Servicio por el veinte (20%) y un término de vigencia igual al plazo de ejecución del contrato y cuatro (4) meses más. **4)** Responsabilidad extracontractual, por el veinte (20%) y un término de vigencia igual al plazo de ejecución del contrato. **VIGÉSIMA CUARTA. DOCUMENTOS:** Hacen parte integral del presente contrato: **1)** Las Reglas de Participación Definitivas del proceso de selección FNA-OJ-CP-052-2018 con todos los Anexos y Adendas, publicado en la página web del FONDO y el SECOP. **2)** Todos los documentos del proceso de selección. **3)** El Certificado de Disponibilidad Presupuestal. **4)** Las Garantías exigidas en el presente contrato. **5)** La oferta económica presentada por S&A, con sus respectivos soportes. **6)** El Acta de Inicio. **7)** Los demás documentos que se expidan durante la ejecución del contrato. **VIGÉSIMA QUINTA. REQUISITOS DE PERFECCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN:** El presente contrato se perfecciona con la suscripción del mismo por las partes y para su ejecución se requerirá el registro presupuestal, la aprobación de la garantía única y el Acta de Inicio. **VIGÉSIMA SEXTA. RÉGIMEN LEGAL.** El presente contrato se regirá por las disposiciones consagradas en el Manual de Procedimientos de Contratación del Fondo, sin perjuicio de las normas legales aplicables a la materia. **VIGÉSIMA SÉPTIMA. DOMICILIO**: Se fija el domicilio de las partes en la ciudad Bogotá, D. C., donde se firma a los 05 MAR. 2018

FONDO NACIONAL DEL AHORRO

HELMUTH BARROS PEÑA
Presidente

SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S.

ROSALBA GIL ACEVEDO
Representante Legal

Vo.Bo.

LEONIDAS LARA ANAYA
Jefe Oficina Jurídica

Proyectó: Jorge Luis Velásquez Bernal – Oficina de Contratación
Revisó: Olivia Ciendúa – Oficina de Contratación
Revisó: Juliana María Varela- Jurídica
Revisó: Walter Asprilla- Secretaría Gral.

CONTRATO No.	12 **de 2019**
OBJETO	Suministro de trabajadores en misión para atender las necesidades de crecimiento y expansión del Fondo Nacional del Ahorro, para el cumplimiento de sus objetivos.
CONTRATISTA	S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S.
VALOR	**CUARENTA Y SEIS MIL MILLONES DE PESOS M/CTE ($46.000.000.000)** incluido IVA y AIU, impuestos, tasas y contribuciones a las que haya lugar.
PLAZO	SEIS (6) MESES.

MARÍA CRISTINA LONDOÑO JUAN, con cédula de ciudadanía núm. 45467296, Presidenta del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO**, según Decreto de nombramiento 2252 del 3 de diciembre de 2018, emanado del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio y Acta de Posesión 82 del 5 de diciembre de 2018, con Nit. 899.999.284-4, en adelante **FONDO**, y ROSALBA GIL ACEVEDO, con cédula de ciudadanía núm. 51794335, Segundo Suplente del Gerente de **S&A SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S.**, con Nit 890312779-7, quien en adelante se identificará como **S&A**, hemos convenido suscribir el presente CONTRATO previas las siguientes **CONSIDERACIONES: 1)** La División de Gestión Humana estructuró el estudio de necesidad que soporta la contratación, donde expone: **i-** Que acorde con los lineamientos impartidos por el Gobierno Nacional en materia de vivienda, el FONDO tiene la responsabilidad social de implementar mecanismos y estrategias que permitan ampliar la cobertura de los servicios ofrecidos a la población colombiana residente en el país y en el exterior, razón por la cual requiere contar con el personal necesario e idóneo que le permita ejecutar su actividad en forma oportuna y eficiente. **ii-** Que con el propósito de apoyar las políticas gubernamentales orientadas a dar vivienda digna a los ciudadanos, y habida cuenta de la gran demanda que existe a nivel nacional en relación con este derecho fundamental, se prevé un incremento del 19% en las respectivas solicitudes de crédito, así como la vinculación de afiliados por Cesantías y Ahorro Voluntario Contractual (AVC), para cuya atención se requerirá de recurso humano suficiente. **iii-** Que el FNA cuenta con una planta global de 295 cargos de los cuales sólo se encuentran provistos 208 y para poder cumplir con sus diversas actividades operativas en todo el territorio nacional se ha visto obligado a acudir a trabajadores en misión cuyo número en la actualidad supera las mil quinientas personas. **iv-** Que durante los últimos once (11) años la Entidad ha venido trabajando en el proyecto de reestructuración organizacional para actualizar el mapa de procesos y la planta de personal, con el fin de contar con el mejor talento y en definitiva competir de la mejor forma con otras entidades públicas y privadas que ofrecen servicios similares a los del FNA, objetivo que no ha podido lograr pese a las contínuas gestiones realizadas en los últimos años, ante el Gobierno Nacional. **v-** Que conforme con lo expuesto se hace necesario adelantar el proceso de contratación de servicios temporales, con base en la normatividad aplicable a este tipo de servicio para garantizar la continuidad de las actividades de cada dependencia, y el adecuado cumplimiento de las metas propuestas para la vigencia 2019. **vi)** Que esta necesidad se planteó a los miembros del Comité de Contratación, cuerpo colegiado que una vez analizadas las circunstancias, recomendó adelantar el proceso como consta en el acta núm. 52 del 28 de diciembre de 2018. **3)** De acuerdo con el numeral 3.2.1.1 del Manual de Procedimientos de Contratación del FONDO, el proceso de selección del contratista se efectuó a través de Convocatoria Pública, es así que el proyecto de "*Reglas de Participación de la Convocatoria Pública N° FNA-OJ-CP-001-2019*", junto con los documentos soportes y sus anexos, fue publicado en la página Web del FONDO y en el Portal Único de Contratación SECOP, del 30 de enero al 4 de febrero de 2019, para las observaciones por parte de los interesados y correspondientes respuestas a las mismas por parte de la entidad. **4)** En esa convocatoria se invitó a las Veedurías Ciudadanas a realizar el control social del proceso, a los organismos de control y a la

ciudadanía en general a conocer las condiciones del mismo y realizar las observaciones que estimaran pertinentes. **5)** El 11 de febrero de 2019 se dio apertura formal al proceso de Convocatoria Pública, y se publicaron las *Reglas definitivas de Participación* tanto en la página web del FONDO como en el portal único del SECOP, habiéndose surtido cada una de las etapas establecidas en el Manual de Procedimientos de Contratación del FONDO, y en especial las contenidas en las citadas *Reglas de Participación Definitivas*, así como en el cronograma que debía agotarse para la selección objetiva de la propuesta más favorable. **6)** El 15 de febrero de 2019 se recibieron propuestas de las siguientes empresas: SERVIOLA S.A.S., S&A SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S., y ATIEMPO S.A.S. **7)** Sobre las propuestas recibidas se surtieron las etapas que comprenden los procesos interdisciplinarios de verificación de requisitos habilitantes (técnico, financiero y jurídico) cuyos resultados finales fueron publicados el 1 de marzo de 2019, en la página web del FONDO y en el SECOP. **8)** Una vez verificadas las ofertas presentadas por los oferentes relacionados, se obtuvieron los siguientes resultados: **a)** La propuesta de SERVIOLA S.A.S. no fue habilitada al no cumplir con el requisito técnico de inexistencia de sanciones en firme por parte del Ministerio de Trabajo. **b)** La propuesta de ATIEMPO S.A.S. no fue habilitada al no cumplir con los requisitos de Garantía de seriedad de la oferta, Carta Cupo de Crédito, y Experiencia e Inexistencia de sanciones en firme por parte del Ministerio de Trabajo. **c)** La propuesta de S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S. se declaró habilitada y una vez evaluada obtuvo 100 puntos de 100 posibles. **9**) El consolidado del estudio se presentó al Comité de Contratación, ente que, una vez conocidos los resultados, recomendó al ordenador del gasto contratar con S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S., según consta en el Acta 13 del 12 de marzo de 2019, como quiera que cumplió con todos los requisitos de idoneidad exigidos en las Reglas de Participación, según las evaluaciones jurídica, técnica y financiera, como consta en los memorandos 03-2303-201903040002616 y 03-2303-201903040002660. En consecuencia, se procede a suscribir el presente contrato que se celebra y debe ejecutarse de buena fe y por consiguiente obliga no solo a lo aquí pactado, sino a todo lo que corresponda a la naturaleza de la obligación, o que por ley pertenece a ella (Art. 1603 del C.C.). **CLÁUSULAS: PRIMERA. OBJETO:** Suministro de trabajadores en misión para atender las necesidades de crecimiento y expansión del Fondo Nacional del Ahorro, para el cumplimiento de sus objetivos. **SEGUNDA. ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO:** S&A deberá ejecutar las actividades de acuerdo con las especificaciones y demás condiciones establecidas tanto en las Reglas de Participación, sus anexos y apéndices y, en especial, las consignadas en los **ANEXOS N° 3- *Especificaciones del Servicio,*** y **N° 11- *Compromiso de Confidencialidad,*** como en la oferta presentada el 15 de febrero de 2019, documentos todos que hacen parten integral del presente contrato. **TERCERA. OBLIGACIONES GENERALES DE S&A: 1)** Desarrollar las actividades que conduzcan al cumplimiento del objeto contratado, en las condiciones requeridas por el FONDO. **2)** Iniciar y ejecutar el contrato de acuerdo con los plazos, descripciones y especificaciones aquí establecidas y en los documentos que hacen parte integral del mismo. **3)** Cumplir con todas y cada una de las obligaciones que se desprenden de este contrato, así como las leyes o reglamentos vigentes o que se expidan respecto a esta clase de contratos. **4)** Acatar todas las recomendaciones y requerimientos que se indiquen desde la supervisión del contrato. **5)** Vigilar la ejecución presupuestal del contrato a efectos de que no se excedan los recursos asignados, lo cual generaría el no pago por parte del FONDO, por configurase un hecho cumplido. **CUARTA. OBLIGACIONES ESPECÍFICAS DE S&A: 1)** Suministrar ágil y oportunamente el personal que la Entidad le solicite mediante comunicación escrita. **Parágrafo:** Al inicio de la ejecución contractual se efectuará una vinculación masiva de personal. **2)** Efectuar afiliación y pagar oportunamente los aportes correspondientes a seguridad social, Cajas de Compensación y aportes parafiscales. **3)** Contar con un sistema

de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo debidamente validado por una Administradora de Riesgos Laborales, que deberá estar alineado con las actividades principales del FONDO. **4)** Cumplir con todas las obligaciones de carácter laboral establecidas en la legislación colombiana, entre las que se encuentra la entrega de dotaciones al personal que tenga derecho a ello. Esta dotación debe ser suministrada de acuerdo con las particularidades de la obra o labor que ejecute el trabajador en misión con derecho a este beneficio, y será facturable incluido el 4% del AIU ofertado. **5)** Proporcionar todos los viáticos que los trabajadores en misión requieran en el ejercicio de sus labores, previa solicitud y aprobación por parte del supervisor del contrato, valores que serán facturables con cargo al presupuesto del contrato más el correspondiente porcentaje del 4% de AIU ofertado. **Parágrafo:** S&A deberá entregar informes de las comisiones de los trabajadores en misión. **6)** Coordinar y administrar la atención y respuesta oportuna a las peticiones, quejas y reclamos del personal en misión. **7)** Aplicar los procedimientos sobre SARLAFT establecidos por el FONDO, solicitando previamente la información necesaria al supervisor del contrato, y presentar informes periódicos con el soporte de las evaluaciones realizadas a cada trabajador en misión. **8)** Pagar los salarios, comisiones comerciales y bonificaciones cuando a ello haya lugar, de acuerdo con la reglamentación del FONDO, sin que dichos pagos generen costos adicionales para FONDO. **9)** Informar al Supervisor del Contrato la existencia de situaciones que ameriten modificar actividades relacionadas con el objeto del contrato o cuando se presenten imprevistos; de no realizarlo asumirá la responsabilidad a que haya lugar. **10)** Colaborar con el FONDO en cualquier requerimiento que este le haga. **11)** Dar a conocer al FONDO cualquier reclamación que directa o indirectamente pueda tener algún efecto sobre el objeto del Contrato o sobre sus obligaciones. **12)** Comunicar al FONDO cualquier circunstancia política, jurídica, social, económica, técnica, ambiental o de cualquier tipo, que pueda afectar la ejecución del Contrato. **13)** Acreditar al FONDO, dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, la afiliación y el pago de cotizaciones al Sistema de Seguridad Social Integral, del personal en misión que haya prestado sus servicios durante el mes inmediatamente anterior. **14)** Elaborar por escrito los contratos de trabajo que se celebren con el personal en misión, aplicando la normatividad laboral vigente y archivarlos en medio magnético o sistematizado, al igual que todos los soportes de contratación aportados por el trabajador, y sus correspondientes afiliaciones al sistema general de seguridad (salud, cajas de compensación, Fondo de Cesantías, y demás), cuya copia deberá ser entregada a cada trabajador. Estos archivos digitales deberán estar a disposición permanente de la supervisión para efectos de verificación de la documentación laboral y contractual. Al finalizar la ejecución contractual, deberá entregar un archivo digital con todos los expedientes contractuales de cada uno de los trabajadores en misión que hayan sido vinculados al servicio. **15)** Presentar con anterioridad de 5 días hábiles a la fecha de pago los respectivos soportes de la nómina mensual que le solicite el supervisor del contrato para la validación de la misma. Dichos soportes deben ser verificados por las partes para efectos de aprobación de la nómina y posterior radicación de la respectiva factura. **16)** Pagar cumplidamente los salarios el 29 de cada mes o el día hábil inmediatamente anterior, o como lo determine el supervisor del contrato. De igual forma efectuar el pago de prestaciones sociales, en los términos que señala la ley. Bajo ninguna circunstancia S&A podrá supeditar el pago de salarios y prestaciones sociales de los trabajadores en misión, al pago que deba hacerle el FONDO. **17)** Mantener actualizada la póliza de garantía a favor de los trabajadores, para asegurar el pago de los salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones. **18)** Presentar dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, como requisito para la validación y aprobación de la facturación, un informe de gestión a través del cual se detalle como mínimo lo siguiente: Detallado de la nómina y factura que contiene los

datos del personal por centro de costo, ingresos, retiros, encargos e incapacidades **b)** La base de datos de investigaciones administrativas, con las decisiones ejecutadas. **c)** Indicadores de Gestión de Actividades de Bienestar obtenido mediante la aplicación de la siguiente fórmula: número de actividades ejecutadas en el mes sobre el número de actividades programadas en el mes multiplicado por 100. **d)** Indicadores de ausentismo con sus correspondientes causales (fórmula: número de personas incapacitadas por enfermedad general, por accidente de trabajo o por enfermedad profesional sobre el total del personal vigente multiplicado por 100). **e)** Informe de control de ejecución financiera del contrato. **f)** Informe de viáticos y de gastos de viaje, con corte al mes vencido aplicada a la facturación de viáticos. **h)** Liquidaciones de contratos, con indicación de fecha y detalle de los valores cancelados mes vencido. **Parágrafo:** Los informes detallados son requisito para el trámite de facturación y pago, y deberán ser presentados en los formatos que establezca el supervisor del contrato. **19)** Destinar el cero punto setenta y dos por ciento (0.72%) del presupuesto total adjudicado, es decir $331.200.000, que incluyen el cero punto dos por ciento (0.2%) obligatorio, más cero punto cincuenta y dos por ciento (0.52%) ofertado como valor agregado (folio 131 de la propuesta) y ejecutar dicho valor para desarrollar actividades de bienestar laboral, cultural, recreación y deporte. **Parágrafo 1:** Las actividades que se desarrollen se deberán certificar con el respectivo registro de asistencia y se coordinarán con el supervisor del contrato. **Parágrafo 2:** Los valores destinados a actividades de bienestar no serán facturables al FONDO. **Parágrafo 3:** En caso de adición presupuestal del contrato, S&A deberá ajustar los valores en el mismo 0.72% para bienestar social. **20)** Destinar y ejecutar la totalidad de los valores complementarios por el cero punto veintidós por ciento (0.22%) ofrecidos para Capacitación en su propuesta (fol. 227). **Parágrafo:** En caso de adición presupuestal del contrato, S&A deberá ajustar en el mismo porcentaje, los valores correspondientes a capacitación. **21)** Pagar las horas extras diurnas, nocturnas, dominicales y festivas cuando haya lugar a ello, previa autorización del supervisor del contrato. **22)** Pagar las comisiones comerciales, auxilios de rodamiento o bonificaciones, cuando haya lugar a ello, y con previa autorización del supervisor del contrato. Las características y condiciones para el otorgamiento de comisiones, auxilios y bonificaciones a los trabajadores en misión serán concertadas con el supervisor al inicio de la ejecución contractual. **23)** Pagar las incapacidades de acuerdo con los lineamientos legales, teniendo en cuenta estos descuentos para efectuar el cobro del AIU. **24)** Mantener vigente, libre y disponible durante toda la vigencia del contrato el cupo de crédito aprobado de manera especifica para este proceso y en caso de ser requerido, S&A está en la obligación de solicitar a la Entidad financiera el desembolso y solucionar con cargo a estos recursos las obligaciones que se encuentren pendientes y que se hayan causado durante la ejecución del presente contrato. **25)** Pagar oportunamente los servicios que contrate con terceros, que garanticen el cumplimiento de los diversos compromisos adquiridos con el FONDO (transporte de personal, dotaciones, actividades, etc). Dichos pagos podrán ser verificados por el Supervisor del contrato y su incumplimiento implicará aplicar las medidas que la Entidad considere pertinentes. **26)** Velar porque los trabajadores en misión respeten y cumplan los reglamentos y la organización del FONDO. **27)** Dar cumplimiento a cada una de las obligaciones en las condiciones de calidad y oportunidad requeridas para el cumplimiento de los fines perseguidos por el FONDO. **QUINTA. - OBLIGACIONES DEL FONDO: 1)** Realizar los pagos en la forma pactada. **2)** Suministrar al contratista la información necesaria para el debido cumplimiento del objeto que este se obliga a asumir. **3)** suministrar a los trabajadores en misión los elementos de protección que requieran para cumplir la labor. **SEXTA. VALOR:** El valor del presente contrato es hasta **CUARENTA Y SEIS MIL MILLONES DE PESOS M/CTE ($46.000.000.000)** incluido IVA y AIU e impuestos, y demás tasas y contribuciones a las que haya lugar. **Parágrafo 1:** El porcentaje del AIU

correspondiente a los valores facturados por nómina es de 7%, y el AIU para otros factores es del 4%. **SÉPTIMA: FORMA DE PAGO:** El FONDO hará los pagos por mensualidades cumplidas y de acuerdo con los servicios y suministros efectivamente prestados, previa presentación de la respectiva factura, extendida con el lleno de requisitos establecidos en el estatuto tributario, y acreditación de cumplimiento de los siguientes requisitos: **a)** Aportes a la Seguridad Social integral (salud, pensión y riesgos laborales) y aportes parafiscales de los empleados de planta de S&A, por el período correspondiente; cuyo cumplimiento deberá acreditar mediante la presentación de la copia del pago efectuado a través del sistema de planilla única; **b)** Presentación de todos los soportes documentales que acrediten la efectiva prestación del servicio. **Parágrafo 1:** El FONDO se reserva el derecho de retener hasta el 50% de los valores facturados mensualmente por S&A por concepto de provisión de prestaciones sociales y vacaciones, hasta el momento en que se acredite el respectivo pago por dichos conceptos a los trabajadores en misión suministrados al FONDO, los cuales se pagarán cuando se efectúe la liquidación del contrato comercial o cuando lo determine el supervisor del contrato, y siempre y cuando se acrediten dichos pagos. **Parágrafo2: Facturación electrónica:** En caso de que S&A deba facturar electrónicamente, antes de la presentación de la factura, deberá obtener del supervisor del contrato la validación de los soportes y entrega de los números de aceptación, so pena de que sea rechazada por el Fondo. La factura debe ser remitida al siguiente correo: facturacionelectronica@fna.gov.co.; a esta dirección no se deben enviar soportes ni anexos en imagen o archivos electrónicos diferentes a la citada factura electrónica; por consiguiente, los soportes y demás anexos necesarios se deben radicar en el punto de atención. **OCTAVA. APROPIACIÓN PRESUPUESTAL:** El pago que el FONDO deba hacer a S&A por el presente contrato afectará el rubro 2.1.2.1.01.00.01 "Personal en Misión", conforme al Certificado de Disponibilidad Presupuestal núm. 10000729 del 2 de enero de 2019, expedido por el Jefe de la División de Presupuesto del FONDO. **NOVENA. PLAZO:** Seis (6) meses a partir de la fecha del cumplimiento de los requisitos de ejecución, o hasta agotar presupuesto, si esto ocurriere primero. **Parágrafo: Requisitos de perfeccionamiento y Ejecución:** El presente contrato se perfecciona con la suscripción del mismo por las partes y para su ejecución se requerirá el registro presupuestal, la aprobación de la garantía única y el Acta de Inicio. **DÉCIMA. LUGAR DE EJECUCIÓN:** El servicio deberá ser realizado en todo el territorio nacional. **DÉCIMA PRIMERA. ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIOS:** Los Acuerdos de Niveles de Servicio, serán formalizados entre las partes al momento de la firma del acta de inicio. **DÉCIMA SEGUNDA. INDEMNIDAD:** S&A se compromete a cumplir con las obligaciones señaladas en el presente contrato, bajo su única responsabilidad y riesgo y mantendrá indemne al FONDO frente a cualquier reclamación judicial o extrajudicial de terceros; por consiguiente el FONDO en ningún caso responderá por demandas o reclamaciones que puedan presentar sus empleados, asesores o terceros, con ocasión de daños o perjuicios, o respecto del pago de seguros, salarios y prestaciones sociales derivados de la ejecución del presente contrato. **DÉCIMA TERCERA. INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES:** S&A declara bajo la gravedad del juramento que no existe ningún tipo de inhabilidad o incompatibilidad de las señaladas en la Constitución Nacional o en la Ley que impida la celebración del presente contrato, ni se encuentra reportado como responsable fiscal en el boletín de la Contraloría General de la República, ni en las listas restrictivas. Igualmente declara que en caso de presentarse alguna inhabilidad o incompatibilidad se hará responsable ante el FONDO y ante terceros por los perjuicios que se llegaren a ocasionar. Si llegare a sobrevenir inhabilidad o incompatibilidad S&A cederá el contrato, previa autorización escrita del FONDO y si ello no fuere posible renunciará a su ejecución. **DÉCIMA CUARTA. INEXISTENCIA DE RELACIÓN LABORAL:** Las partes declaran que entre el FONDO y el personal que S&A emplee para la ejecución del presente

contrato no existe vínculo laboral alguno, en consecuencia el FONDO únicamente se obliga a pagar a S&A las sumas expresamente pactadas, siendo obligación de este cancelar a su costa y bajo su responsabilidad los honorarios y/o salarios, prestaciones sociales y demás prestaciones de ley al personal que emplee para la ejecución del contrato. **DÉCIMA QUINTA. PROHIBICIÓN DE CESIÓN Y SUSTITUCIÓN:** S&A no podrá ceder el presente contrato sin previa autorización expresa y escrita del FONDO. **DÉCIMA SEXTA. CONFLICTOS EN LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO:** Las partes acuerdan que para la solución de las diferencias y discrepancias surgidas de la celebración del contrato, su ejecución, desarrollo y/o terminación acudirán en primer término al arreglo directo, y en su defecto a la transacción, la amigable composición o la conciliación, en su orden, tal como lo autoriza la Ley. **DÉCIMA SÉPTIMA. TERMINACIÓN:** El presente contrato terminará anticipadamente por las siguientes causas: **a)** Por mutuo acuerdo de las partes, caso en el cual se dejará expresa constancia del acuerdo bilateral, **b)** Por el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones que asume S&A con la suscripción del presente contrato, previo el trámite pertinente. **c)** En caso de que se le suspenda a S&A la autorización de Funcionamiento del Ministerio de trabajo. **d)** En el caso de que S&A haya incurrido o incurra en actividades que impliquen para el FONDO Riesgo Reputacional. **e)** Por cualquiera de las causales previstas en el ordenamiento jurídico colombiano. **DÉCIMA OCTAVA. PENAL DE APREMIO**: En caso de retraso injustificado en la ejecución total o parcial de las obligaciones contraídas S&A autoriza al FONDO para hacer efectiva la presente cláusula penal de apremio, hasta por un valor equivalente al uno por ciento (1%) del valor total del AIU, o proporcional a las obligaciones incumplidas, según el caso, por cada día de retraso, sin que se supere el cinco por ciento (5%) del valor total del AIU. **Parágrafo:** Estos apremios serán efectivos sin que con ellos se afecte la indemnización de perjuicios a que haya lugar, e independientes de lo dispuesto para los niveles de servicios. **DÉCIMA NOVENA. PENAL PECUNIARIA:** En caso de incumplimiento total del contrato por parte del FONDO o S&A, la parte incumplida se hará acreedora a una sanción equivalente al 20% del AIU total del contrato. La cláusula penal se hará exigible de conformidad al procedimiento establecido en las normas legales vigentes aplicables a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y el FONDO podrá hacerla efectiva a través de la garantía única de cumplimiento, y podrá ejercer las acciones judiciales correspondientes para solicitar la indemnización de los daños que no sean cubiertos con esta garantía. **VIGÉSIMA. HABEAS DATA Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES:** S&A se compromete a dar estricto cumplimiento al régimen de protección de datos personales que se establecen las leyes, 1266/08, 1581/12 y demás normas que las complementen o modifiquen, así como a implementar las medidas técnicas, administrativas y humanas que aseguren que el tratamiento de datos personales cumple con los principios de seguridad, acceso y circulación restringida, confidencialidad y calidad contenidos en la legislación y las previsión, so pena de incurrir en las sanciones legales correspondientes. **VIGÉSIMA PRIMERA. CONFIDENCIALIDAD**: S&A se obliga a las condiciones de confidencialidad descritas en el anexo número 11 el cual hace parte del contrato, así como el cumplimiento de las normas vigentes y aquellas que las deroguen o modifiquen, respecto de la información y la confidencialidad inherente a las actividades desarrolladas en cumplimiento del objeto contractual. **VIGÉSIMA SEGUNDA. SUPERVISIÓN:** La supervisión será ejercida por el Jefe de la División de Gestión Humana, o quien haga sus veces, y para tal finalidad podrá apoyarse en funcionarios de su área, y deberá dar cumplimiento a lo establecido en el manual de supervisión, adoptado por resolución Interna núm. 55/17 y las normas que la modifiquen, adicionen o complementen. **Parágrafo:** El Supervisor deberá tener especial cuidado en Vigilar la ejecución presupuestal del contrato a efectos de que no se excedan los recursos asignados, lo cual generaría el no pago por parte del FONDO, por configurase un hecho cumplido. **VIGÉSIMA TERCERA.**

CONTRATO N° 12 DE 2019 SUSCRITO CON SERVICIOS Y ASESORIAS S.A.S.

GARANTÍAS: S&A deberá constituir póliza única de cumplimiento a favor del FONDO, expedida por una compañía de seguros legalmente autorizada para funcionar en Colombia y con la anotación de que se trata de garantía para **entidades públicas con régimen privado de contratación**, la cual deberá amparar los siguientes riesgos: **1)** Cumplimiento de las obligaciones contraídas, por el veinte por ciento (20%) del valor del contrato, con vigencia igual al término del mismo y cuatro meses más. **2)** Salarios y prestaciones laborales, por el veinte por ciento (20%) del valor del contrato, con vigencia igual al término del mismo y tres (3) años más. **3)** Calidad del Servicio por el veinte (20%) y un término de vigencia igual al plazo de ejecución del contrato y cuatro (4) meses más. **4)** Responsabilidad extracontractual, por el veinte (20%) y un término de vigencia igual al plazo de ejecución del contrato. **VIGÉSIMA CUARTA. DOCUMENTOS:** Hacen parte integral del presente contrato: **1)** Las Reglas de Participación Definitivas del proceso de selección FNA-OJ-CP-001-2019 con todos los Anexos y Adendas, publicado en la página web del FONDO y el SECOP. **2)** Todos los documentos del proceso de selección. **3)** El Certificado de Disponibilidad Presupuestal. **4)** La oferta económica presentada por S&A, con sus respectivos soportes. **5)** Las Garantías exigidas en el presente contrato. **6)** El Acta de Inicio. **7)** Los demás documentos que se expidan durante la ejecución del contrato. **VIGÉSIMA QUINTA. RÉGIMEN LEGAL.** El presente contrato se regirá por las disposiciones consagradas en el Manual de Procedimientos de Contratación del Fondo, sin perjuicio de las normas legales aplicables a la materia. **VIGÉSIMA SEXTA. DOMICILIO**: Se fija el domicilio de las partes en la ciudad Bogotá, D. C., donde se firma a los 18 MAR 2019

FONDO NACIONAL DEL AHORRO

MARÍA CRISTINA LONDOÑO JUAN
Presidenta

S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A.S.

ROSALBA GIL ACEVEDO
Segundo Suplente del Gerente

Vo. Bo.: Gregory de Jesús Torregrosa Rebolledo - Jefe Oficina Jurídica

Vo. Bo.: Fabiola Rodríguez Patarroyo – Jefe División de Gestión Humana
Supervisora

Proyectó: Jorge Luis Velásquez Bernal- Grupo de Contratación
Revisó: Olivia Ciendúa – Grupo de Contratación
Revisó: Liliana Patiño Castaño – Secretaria General

RESOLUCIÓN N. 0070 **DEL 2.000**

Por medio de la cual se adopta la planta de personal global de trabajadores oficiales en el Fondo Nacional de Ahorro.

RESUELVE

ARTICULO PRIMERO. La planta global de trabajadores oficiales del Fondo Nacional de Ahorro será la siguiente:

NÚMERO DE EMPLEOS		DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO - GRADO
5	(CINCO)	Jefe de Oficina	JO-0
14	(CATORCE)	Jefe de División	JD-0
12	(DOCE)	Profesional	P-1
28	(VEINTIOCHO)	Profesional	P-2
88	(OCHENTA Y OCHO)	Profesional	P-3
10	(DIEZ)	Profesional	P-4
25	(VEINTICINCO)	Técnico Administrativo	TA-1
28	(VEINTIOCHO)	Técnico Administrativo	TA-2
11	(ONCE)	Técnico Administrativo	TA-3
2	(DOS)	Secretario Ejecutivo	SE-1
3	(TRES)	Secretario Ejecutivo	SE-2
11	(ONCE)	Secretario Ejecutivo	SE-3
23	(VEINTITRES)	Auxiliar Administrativo	AA-1
20	(VEINTE)	Auxiliar Administrativo	AA-2
9	(NUEVE)	Auxiliar Administrativo	AA-3
3	(TRES)	Auxiliar Administrativo	AA-4
4	(CUATRO)	Auxiliar Conductor	AC-1

ARTICULO SEGUNDO El Presidente del Fondo Nacional de Ahorro distribuirá los empleos de la planta global de que trata la presente Resolución y, ubicará al personal de conformidad con la estructura interna, planes y programas adoptados por la entidad, y las necesidades del servicio.

ARTICULO TERCERO. La presente resolución rige a partir de su fecha de expedición.

COMUNIQUESE Y CUMPLASE

Dada en Santafé de Bogotá, a los 8 MAR. ....

HERNAN OCAMPO SOLARTE
Presidente

179

01

MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL

DECRETO NÚMERO 2988 **DE 2005**

30 AGO 2005

Por el cual se suprimen cargos vacantes de la planta de personal del Fondo Nacional de Ahorro

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA,

en ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial las que le confiere el numeral 14 del artículo 189 de la Constitución Política
y el artículo 115 de la Ley 489 de 1998, y

CONSIDERANDO:

Que el artículo 16 de la ley 790 de 2002 y el decreto 190 de 2003 disponen que los cargos que quedaren vacantes, como consecuencia de la jubilación o pensión de vejez de los servidores públicos que los desempeñaren, deberán ser suprimidos.

Que el Fondo Nacional de Ahorro presentó al Departamento Administrativo de la Función Pública la justificación técnica de que trata el artículo 46 de la Ley 909 de 2004 para efectos de modificar su planta de personal, encontrándola ajustada técnicamente, emitiendo en consecuencia, concepto previo favorable.

Igualmente cuenta con el concepto favorable de la Dirección General de Presupuesto Público Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Que la Junta Directiva del Fondo Nacional de Ahorro, sometió a aprobación del Gobierno Nacional la propuesta de supresión de seis (6) cargos vacantes de su planta de personal, en sesión del 31 de enero de 2005, mediante Acta No. 641.

DECRETA:

ARTICULO 1°. Suprímense los siguientes cargos vacantes de trabajadores oficiales del Fondo Nacional de Ahorro:

Numero de Cargos	Denominación del Empleo	Código	Grado
Uno (1)	Auxiliar Administrativo	5120	3
Uno (1)	Auxiliar Administrativo	5120	2
Uno (1)	Auxiliar Administrativo	5120	1
Uno (1)	Técnico Administrativo	4065	3
Uno (1)	Técnico Administrativo	4065	2
Uno (1)	Técnico Administrativo	4065	1

Continuación del decreto "Por el cual se suprimen cargos vacantes de la planta de personal del Fondo Nacional de Ahorro"

ARTICULO 2º. El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación y modifica en lo pertinente el Acuerdo 944 de 1998, mediante el cual se adoptó la planta de personal del Fondo Nacional de Ahorro.

PUBLÍQUESE Y CUMPLASE
Dado en Bogotá D.C., a los 30 AGO 2005

EL MINISTRO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO,

ALBERTO CARRASQUILLA BARRERA

LA MINISTRA DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL,

SANDRA SUAREZ

EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,

FERNANDO GRILLO RUBIANO

MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL

DECRETO NUMERO 3165 DE 2007

24 AGO 2007

Por el cual se modifica la planta de personal del Fondo Nacional de Ahorro.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

En ejercicio de las facultades constitucionales y legales en especial las que le confiere el numeral 14 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 115 de la Ley 489 de 1998, y

CONSIDERANDO:

Que la Junta Directiva del Fondo Nacional de Ahorro, autorizó someter a la aprobación del Gobierno Nacional la modificación de la planta de personal, como consta en el acta No. 684 de diciembre 6 de 2006.

Que el Fondo Nacional de Ahorro presentó al Departamento Administrativo de la Función Pública la justificación técnica de que trata el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, para efectos de modificar su planta de personal, encontrándola ajustada y emitiendo, en consecuencia, concepto técnico favorable.

Que según el artículo 3 del Estatuto Orgánico del Presupuesto las Empresas Industriales y Comerciales del Estado de carácter financiero no hacen parte del Presupuesto General de la Nación.

Que en mérito de lo expuesto,

DECRETA:

Artículo 1° Modifícase la planta de personal de empleados públicos del Fondo Nacional de Ahorro, en el sentido de crear el siguiente cargo:

Nº DE CARGOS	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO
Uno (1)	Vicepresidente de Entidad Descentralizada	0040	22

Sexto Cons 207

"Por el cual se modifica la planta de personal del Fondo Nacional de Ahorro"

Artículo 2° El presente decreto rige a partir de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en Bogotá, D. C., a 24 AGO 2007

JUAN LOZANO RAMÍREZ
Ministro de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial

FERNANDO GRILLO RUBIANO
El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública

20142200010944 3
17-07-2014

fna AHORRO
Construyendo Sociedad

MEMORANDO

PARA	**VIRGILIO HERNANDEZ CASTELLANOS** Jefe Oficina Jurídica
DE	**JEFE DIVISION GESTION HUMANA**
ASUNTO	Respuesta memorando Proceso Ordinario Laboral Pedro Anivar Herrera contra el FNA
FECHA	17 de Julio de 2014

De manera atenta me permito dar respuesta a su memorando citado en el asunto, para lo cual certifico que la planta de personal cuenta con un total de 295 cargos aprobados, con la siguiente distribución:

- ***Empleos Públicos*** seis (6) cargos:

PRESIDENTE	(1)
SECRETARIA GENERAL	(1)
VICEPRESIDENTES	(3)
JEFE OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO	(1)

- ***Trabajadores Oficiales*** doscientos ochenta y nueve (289) Cargos:

JEFE DE OFICINA	4
JEFE DE DIVISIÓN	14
PROFESIONAL 01	12
PROFESIONAL 02	28
PROFESIONAL 03	88
PROFESIONAL 04	10
TÉCNICO ADMINISTRATIVO 01	24
TECNICO ADMINISTRATIVO 02	27
TÉCNICO ADMINISTRATIVO 03	10
SECRETARIO EJECUTIVO 01	2
SECRETARIO EJECUTIVO 02	3
SECRETARIO EJECUTIVO 03	11
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 01	22
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 02	19
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 03	8
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 04	3
AUXILIAR CONDUCTOR 01	4

Bogotá, D.C., 18 de Julio de 2014

CER - 389

LA JEFE DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA

DEL FONDO NACIONAL DEL AHORRO

HACE CONSTAR:

Que la planta de personal del Fondo Nacional del Ahorro cuenta con un total de 295 cargos aprobados, con la siguiente distribución:

- ***Empleos Públicos*** seis (6) cargos:

PRESIDENTE	[1]
SECRETARIA GENERAL	[1]
VICEPRESIDENTES	[3]
JEFE OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO (1)	

- ***Trabajadores Oficiales*** doscientos ochenta y nueve (289) Cargos:

JEFE DE OFICINA	4
JEFE DE DIVISIÓN	14
PROFESIONAL 01	12
PROFESIONAL 02	28
PROFESIONAL 03	66
PROFESIONAL 04	10
TÉCNICO ADMINISTRATIVO 01	24
TECNICO ADMINISTRATIVO 02	27
TÉCNICO ADMINISTRATIVO 03	10
SECRETARIO EJECUTIVO 01	2
SECRETARIO EJECUTIVO 02	3
SECRETARIO EJECUTIVO 03	11
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 01	22
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 02	19
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 03	8
AUXILIAR ADMINISTRATIVO 04	3
AUXILIAR CONDUCTOR 01	4

Esta constancia se expide a solicitud de la Oficina Jurídica.

VICTORIA AMALIA JATTIN MARTINEZ
Jefe División Gestión Humana

Elaboró: Edwin Tabares Agudelo – DGH

Paraulen
18-07-2014

INFORME DE GESTIÓN

2016

MINVIVIENDA

TODOS POR UN NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

fna
AHORRO

PROPÓSITO SUPERIOR

En el Fondo Nacional del Ahorro hacemos realidad los sueños de los colombianos generando progreso y mejorando su calidad de vida**.**

MEGA 2019

En 2019, el Fondo Nacional del Ahorro será una entidad con vocación real de servicio y un desempeño sobresaliente, entregando a sus afiliados la realización de sus sueños y generando valor para el País**.**

JUNTA DIRECTIVA

MIGUEL VERGARA CABELLO	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
WILLIAM LIBARDO MENDIETA	Ministerio de Educación Nacional
JORGE BERNAL CONDE	Ministerio de Trabajo
LUIS ALEXANDER LÓPEZ RUIZ	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
SIRLY EDELIS CASTRO TUIRAN	Departamento Nacional de Planeación
ERNESTO MIGUEL OROZCO	Representante Principal de las Cajas de Compensación Familiar
JOHANNA BOLÍVAR ROJAS	Representante Principal de la Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN-
ROBERTO JOSÉ CAMACHO	Representante Principal de los Miembros de la Construcción
DIANA CECILIA GÓMEZ CELY	Representante Principal de los Afiliados, designado por la CTC
RICARDO ANTONIO VENEGAS	Representante Principal de los Afiliados, designado por la CGT
GILBERTO MARTÍNEZ GUEVARA	Representante Principal de los Afiliados, designado por la CUT
HELMUTH BARROS PEÑA	Presidente Fondo Nacional del Ahorro

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 8
1. GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE 9
1.1. Atención a Peticiones, Quejas y Reclamos 9
1.2. Nivel de Satisfacción del Cliente 11
1.3. Defensor del Consumidor Financiero 11
1.4. Educación Financiera 12
1.5. Canales No Presenciales 12
1.5.1. Gestión y Logros por Canal 13
1.5.1.1. Call Center –Operación de Entrada 13
1.5.1.2. Asesor en Línea 13
1.5.1.3. Agilizadores 13
1.5.1.4. Fondo en Línea 13
1.5.1.5. APP 14
1.5.1.6. Virtualización 14
2. GESTIÓN COMERCIAL Y MERCADEO 14
2.1. Gestión Comercial 14
2.1.1. Estrategia Comercial 16
2.1.1.1. Lineamientos Estratégicos Principales 16
2.1.1.2. Estructura Comercial y Modelo de Seguimiento 17
2.1.1.3. Retención y Fidelización 17
2.1.1.3.1. Proyecto CRM (Customer Relationship Management) 18
2.1.1.3.2. Proyecto BUC (Base Única de Clientes) 18
2.1.1.4. Constructoras – Vivienda Nueva 18
2.1.1.5. Vivienda - Compra de Cartera 20
2.1.2. Canales Presenciales 20
2.1.2.1. Traslados y Aperturas de Puntos de Atención 21
2.1.3. Crédito Educativo 21
2.1.4. Programa Colombianos en el Exterior 21
2.1.4.1. Afiliación por Países 22
2.1.4.2. Saldos Administrados 23
2.1.4.3. Colocación de Crédito 23
2.1.4.3.1. Montos de Colocación 24

2.1.4.3.2. Créditos por Países 24
2.1.4.3.3. Gestión Ferias....24
2.1.4.3.4. Gestión Multiplicadora – Convenio Cancillería 24
2.2. Mercadeo y Publicidad 24
2.2.1. Eventos Comerciales....25
2.2.2. Comunicaciones....26
2.2.2.1. Comunicación Organizacional....26
2.2.2.2. Medios y Prensa 27
2.2.2.3. Comunicación Digital 27
2.2.2.4. Planeación de Medios Publicitarios....28
3. GESTIÓN CRÉDITO....29
3.1. Fábrica de Crédito 29
3.2. Crédito Constructor....29
3.3. Aprobaciones, Legalizaciones y Desembolsos....31
3.3.1. Créditos Hipotecarios 31
3.3.1.1. Tiempos de Aprobaciones y Desembolsos Crédito Hipotecario....32
3.3.2. Crédito Educativo 33
3.3.2.1. Tiempos de Aprobación y Desembolso Crédito Educativo 34
3.4. FNA Frente a los Programas Especiales del Gobierno 35
3.4.1. VIPA 35
3.4.2. Mi Casa YA 36
4. GESTIÓN DE OPERACIONES....37
4.1. Registro y Control: Afiliaciones y Traslados 37
4.2. División Afiliados y Entidades....38
4.3. División Cesantías....38
4.4. Facturación y Cartera 41
5. GESTIÓN FINANCIERA 42
5.1. Portafolio de Inversiones 46
5.2. Balance General....51
5.2.1. Activo....51
5.2.2. Pasivo y Patrimonio....53
5.3. Estado de Resultados....54
5.4. Indicadores Financieros....55
5.4.1. Rentabilidad 56

5.4.2. Relación de Solvencia 56
5.4.3. Eficiencia Operativa 56
5.4.4. Costo de Fondeo 56
5.4.5. Otros Indicadores 57
5.5. Presupuesto 2016 57
5.5.1. Ejecución presupuestal 58
6. GESTIÓN DE RIESGOS 63
6.1. Administración de Riesgos 64
6.1.1. Sistema de Administración de Riesgo de Crédito –SARC- 64
6.1.2. Middle Office 66
6.1.3. Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT 66
6.1.4. Sistema de Administración de Riesgo operativo – SARO 67
6.1.5. Antifraude 70
6.1.6. Seguridad de la Información 70
6.2. Administración de Cartera 72
6.2.1. Indicador de Calidad de Cartera Hipotecaria 72
6.2.2. Cartera Educativa 73
6.2.3. Recaudo 73
6.2.3.1. Recaudo Cartera Hipotecaria 73
6.2.3.2. Recaudo Cartera Educativa 73
6.3. Seguros 74
7. GESTIÓN ADMINISTRATIVA 76
7.1. Infraestructura 76
7.2. Gestión Documental 77
7.3. Inventarios 79
8. GESTIÓN TECNOLÓGICA 80
8.1. Plan Estratégico de Tecnología 80
8.2. Sistemas de Información 81
8.3. Servicios de TI e Infraestructura 82
8.4. Aseguramiento Tecnológico 83
8.5. Cumplimiento de Ley 603 de 2000 84
9. GESTIÓN HUMANA 85
9.1. Cultura Organizacional y Clima Laboral 85

9.2. Bienestar Laboral, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo 88
9.2.1. Plan de Bienestar 88
9.2.2. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo 89
9.3. Responsabilidad Social Empresarial –RSE- 90
9.4. Código de Ética 92
10. GESTIÓN JURÍDICA 93
10.1. Procesos Generales en Curso 93
10.2. Contratación 94
10.2.1. Gestión Administrativa Grupo de Contratación 94
10.2.1.1. Archivo 94
10.2.1.2. Certificaciones de Contratos 95
10.2.1.3. Indicadores de Gestión 95
10.2.2. Procesos en Trámite Vigencia 2016 97
11. GESTIÓN SECRETARÍA GENERAL 98
11.1. Cumplimiento de la Ley 1712 de 2014 98
11.2. Gobierno Corporativo 100
12. SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y MEJORMIENTO CONTINUO 101
12.1. Evaluación y Seguimiento 101
12.2. Auditoría Interna 101
12.3. Otras Funciones Ejecutadas 102
13. SISTEMA DE PLANEACIÓN, GESTIÓN, CALIDAD Y CONOCIMIENTO 103
13.1. Plan Estratégico 2015 – 2019 103
13.1.1. Evaluación MEGA Plan Estratégico 2016 103
13.1.2. Desarrollo de la Metodología de Gestión por Compromisos 104
13.2. Sistema de Gestión de Calidad 105
13.2.1. Diseño y Rediseño de Procesos 105
13.2.2. Coordinación de la Auditoría del Ente Certificador 105
13.2.3. Divulgación de los Conceptos del Sistema de Gestión de la Calidad 106
13.2.4. Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad en Puntos de Atención 106
13.2.5. Apoyo al Mejoramiento del Proceso de Gestión de Crédito Hipotecario 107
13.2.6. Mejoramiento y Automatización de Procesos con Herramientas Business Process Management 108
13.2.7. Seguimiento Documental 108
13.3. Proyectos de Investigación 109
13.3.1. Modelo de Gestión de Conocimiento –MGC- 109

13.3.1.1. Memoria Institucional 109
13.3.2. Escuela Empresarial 110
13.3.3. Observatorio de Ahorro, Vivienda y Educación –Observatorio Ave- 111
13.3.3.1. Cátedra Abierta 112
13.3.3.2. Investigación Aplicada 112

INTRODUCCIÓN

El Fondo Nacional del Ahorro, a través del presente documento, expone de forma clara a los ciudadanos los resultados de su gestión administrativa, financiera y presupuestal durante el año 2016, con el fin de garantizar el ejercicio del control social, generar condiciones de confianza y contribuir a las prácticas de participación ciudadana en el manejo de los recursos públicos.

Este informe tiene en cuenta los principios de buen gobierno, transparencia y lucha contra la corrupción, detallando a lo largo de los capítulos, los logros obtenidos por el Fondo y los retos a alcanzar. Así, en la primera parte del documento se hace referencia a la gestión de Servicio al Cliente, luego se presenta la Gestión de la Oficina Comercial y Mercadeo, seguida por la Gestión de las Vicepresidencias de Crédito, Financiera y de Riesgos, continuando con la Gestión de las oficinas de Gestión Administrativa, Gestión Tecnológica, Gestión Humana, Gestión Jurídica, Gestión Secretaria General, Control Interno y, finalmente, la Gestión de la Oficina de Planeación- Gestión- Calidad y Conocimiento.

1. GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

El Sistema de Atención al Consumidor Financiero, atendiendo los lineamientos del Manual SAC y la Resolución 065 de 2011, presenta los siguientes resultados:

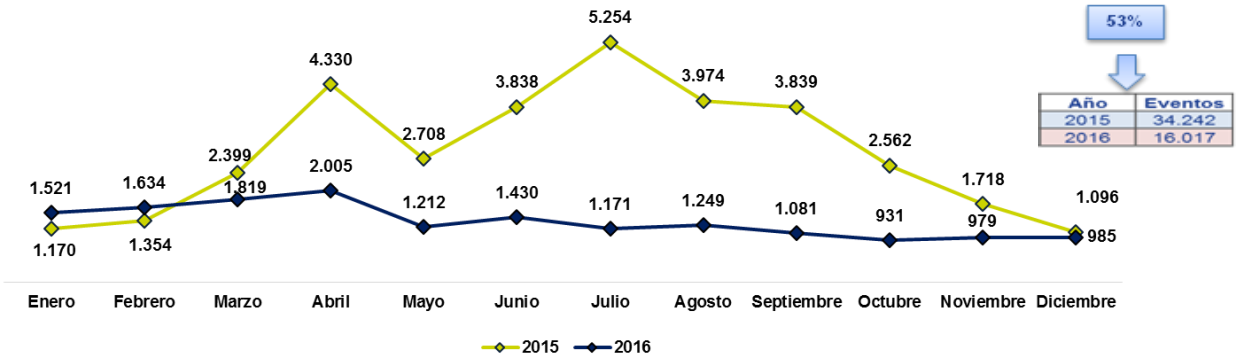
1.1. Atención a Peticiones, Quejas y Reclamos

Para el proceso de peticiones, quejas y reclamos se implementaron las siguientes acciones en el año 2016:

- Control de las PQR que ingresan a la Entidad por cada uno de los canales dispuestos.
- Se lleva control diario de productividad por área de PQR y gestor de respuesta.
- Se tipificaron los casos por área, lo que minimizó las devoluciones por repartos errados y el vencimiento de los casos.
- A través de la herramienta de gestión documental se radican todos los casos y se evidencia la trazabilidad en cada paso del flujo de PQR.
- En conjunto con el área de operaciones se crearon flujos para radicar los trámites y minimizar tiempos.
- Con la eficiencia lograda en el área de PQR se logró una reducción de un 40% en el personal.
- Se ha contribuido al programa de RSE, reduciendo en un 60% el uso de papel y tonner para impresión de respuestas.

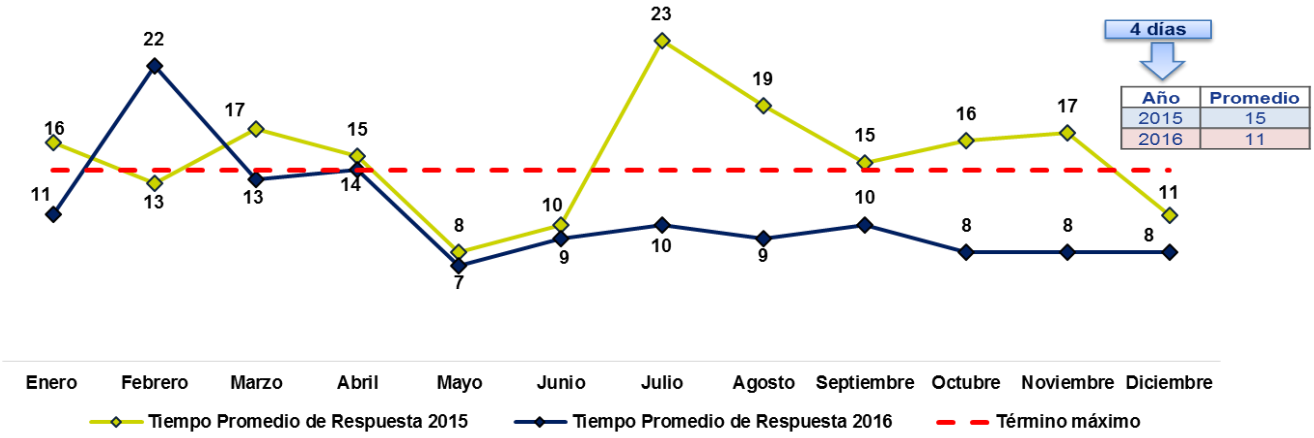
➢ Gestión de Quejas y Reclamos

Gráfico 1 – Número de eventos gestión de quejas y reclamos



Fuente: Grupo atención y respuesta al consumidor financiero

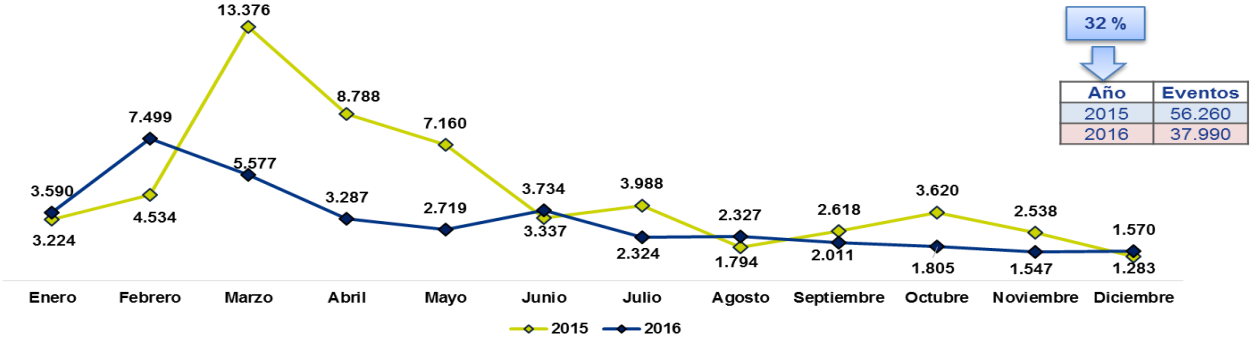
Gráfico 2 - Tiempo de respuestas gestión de quejas y reclamos



Fuente: Grupo atención y respuesta al consumidor financiero

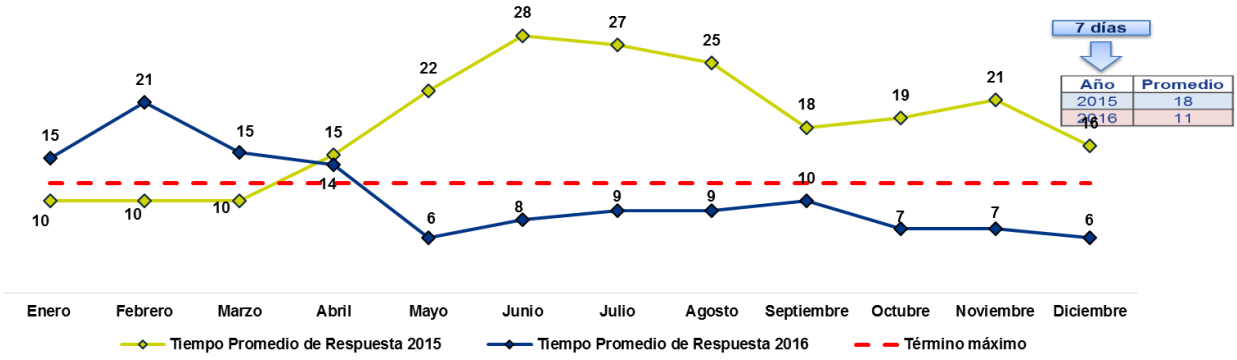
➢ Gestión de Peticiones

Gráfico 3 - Número de eventos gestión de peticiones



Fuente: Grupo atención y respuesta al consumidor financiero

Gráfico 4 -Tiempos de respuesta gestión de peticiones



Fuente: Grupo atención y respuesta al consumidor financiero

1.2. Nivel de Satisfacción del Cliente

Con el fin de conocer el grado de satisfacción de los Consumidores Financieros, el SAC elabora encuesta interna en los Puntos de Atención y canales no presenciales y coordina con un outsourcing la realización de una encuesta externa anual.

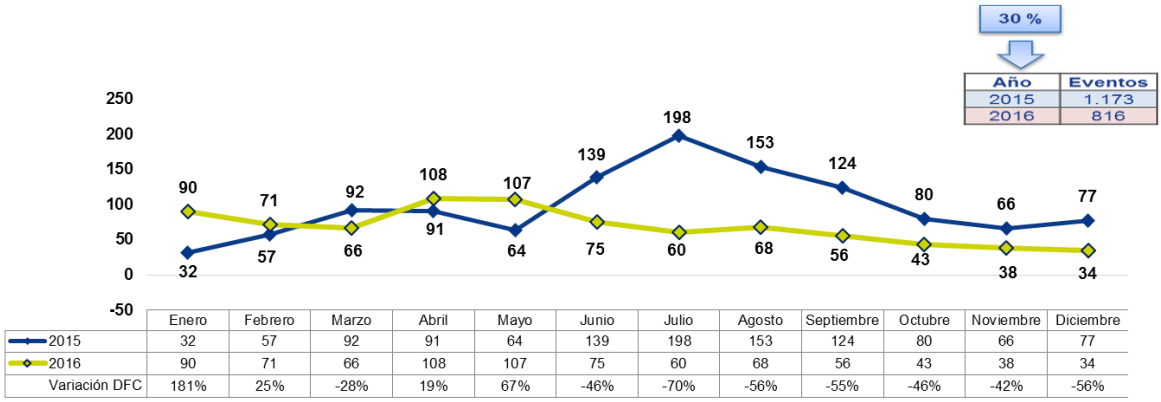
- **Encuesta Externa:** Se obtuvo un incremento de 9.41 puntos en la calificación de satisfacción al cliente, pasando a 71.7 en 2015 respecto del 62.29 de 2014.
- **Encuesta Interna:** Se fortaleció la encuesta de satisfacción en Puntos de Atención, obteniendo un promedio consolidado a diciembre de 2016 de 4.3.
- **Encuesta Canales no Presenciales:** Se implementó la encuesta de satisfacción en canales no presenciales, obteniendo un resultado de 4,1 sobre 5 en la primera medición y 4,4 sobre 5 en la segunda medición.

1.3. Defensor del Consumidor Financiero

Se han atendido satisfactoriamente las reclamaciones que ingresan por medio del Defensor del Consumidor Financiero.

➢ Gestión de Quejas y Reclamos

Gráfico 5 – Número de eventos Defensor del Consumidor

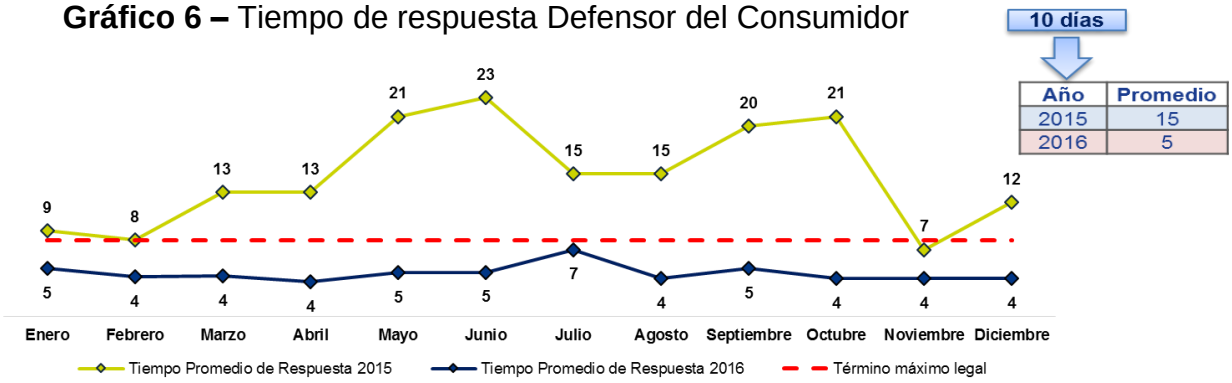


	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2015	32	57	92	91	64	139	198	153	124	80	66	77
2016	90	71	66	108	107	75	60	68	56	43	38	34
Variación DFC	181%	25%	-28%	19%	67%	-46%	-70%	-56%	-55%	-46%	-42%	-56%

Fuente: Grupo atención y respuesta al consumidor financiero

➢ Tiempo de Respuesta Quejas y Reclamos

Gráfico 6 – Tiempo de respuesta Defensor del Consumidor



Fuente: Grupo atención y respuesta al consumidor financiero

1.4. Educación Financiera

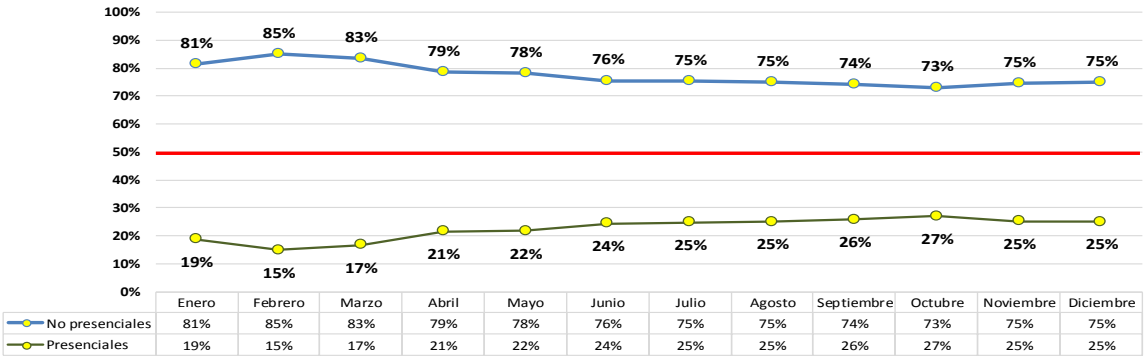
El SAC realizó campañas para cliente interno y externo sobre los siguientes temas: Tips para afiliación, cómo obtener su crédito y legalización, entre otros. Estos temas se publicaron en los canales disponibles en la Entidad. Adicionalmente, se dictaron microcharlas a los consumidores financieros en los Puntos de Atención a nivel nacional, obteniendo una evolución positiva de un 11% en 2015 a un 76% en 2016, con la realización de 7.245 microcharlas y un cubrimiento de 82.456 consumidores financieros capacitados a nivel nacional.

➢ Capacitaciones SAC

Se contó con un programa anual de capacitación dirigido a todos los empleados de la Entidad, bajo el esquema de inducción y reinducción, mediante el cual se capacitaron 1.145 funcionarios a través del curso de E-learnig en el Sistema de Atención al Consumidor Financiero.

1.5. Canales No Presenciales

Gráfico 7 - Indicador de atención por canales año 2016



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
No presenciales	81%	85%	83%	79%	78%	76%	75%	75%	74%	73%	75%	75%
Presenciales	19%	15%	17%	21%	22%	24%	25%	25%	26%	27%	25%	25%

Fuente: No Presenciales: Radial Viewer, Contratistas y Presenciales: Grupo de Seguimiento Comercial

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos estratégicos de la Entidad hasta el año 2019 era lograr que el 50% de las atenciones en el FNA se realizaran por canales diferentes a los Puntos de Atención, la Gerencia de Canales No Presenciales dio cumplimiento al indicador de forma anticipada, cerrando el año 2015 con el indicador en el 74% y el año 2016 con el 78,3%.

1.5.1. Gestión y Logros por Canal

1.5.1.1. Call Center –Operación de Entrada

- Se estableció un plan de capacitaciones periódicas con el centro de estudios.
- Se asignaron permisos para diferentes aplicativos de consulta con los cuales los agentes se apoyan para brindar información acertada del estado de trámites.
- Implementación de llamadas gratuitas desde celular a la línea nacional 01 8000 527070.

1.5.1.2. Asesor en Línea

- Se replanteó la operación implementando un **esquema de atención personalizada** atendida por agentes las 24 horas del día, minimizando en un 90% la atención por respuestas automáticas y logrando mayor satisfacción del servicio en nuestros usuarios.
- Con el fin de tener una mayor cercanía e inmediatez en la atención, se dispuso un nuevo segmento para la atención por medio de WhatsApp, a través de nueve líneas segmentadas por productos.

1.5.1.3. Agilizadores

- Crecimiento del 34% de uso del canal en los Puntos de Atención respecto de 2015.
- Reducción de costos significativos en la contratación con el nuevo proveedor.
- Inclusión de nuevos servicios.
- Automatización de cifras por cantidad de servicios consultados e impresiones realizadas en el canal.
- Para el mes de diciembre se logró la puesta en operación de 43 agilizadores a nivel nacional.

1.5.1.4. Fondo en Línea

- En conjunto con la Oficina Informática se puso en producción la nueva versión de Fondo en Línea, con la cual se garantiza una mayor disponibilidad del canal de atención, dando cumplimiento, entre otros aspectos, a la normatividad de la Circular 042 de la SFC.
- Implementación de una mesa de ayuda especializada a través del call center para orientar a los consumidores financieros sobre el uso del canal, de manera rápida y direccionada.

1.5.1.5. APP

- Se desarrolló la APP **FNA-Móvil Ágil**, quedando disponible para descarga gratuita desde julio de 2016.
- Se personalizaron las consultas de consumidores financieros
- Para el período comprendido entre julio y diciembre de 2016, se contabilizaron 7.055 descargas y 23.151 visitas.

1.5.1.6. Virtualización

Con los líderes de proceso, sus equipos de trabajo y la Oficina de Informática y Desarrollo Organizacional se logró concertar un esquema de trabajo y períodos de ejecución de los trámites a virtualizar, entre los años 2017 y 2019.

En desarrollo de esta gestión, se actualizó la versión 4 del Manual SAC, el cual se ajustó a los cambios de los procesos, productos, servicios y canales de atención; así mismo y en conjunto con las entidades del sector vivienda, se llevó a cabo la actualización del protocolo sectorial, permitiendo la unificación de criterios para la atención y servicio al ciudadano.

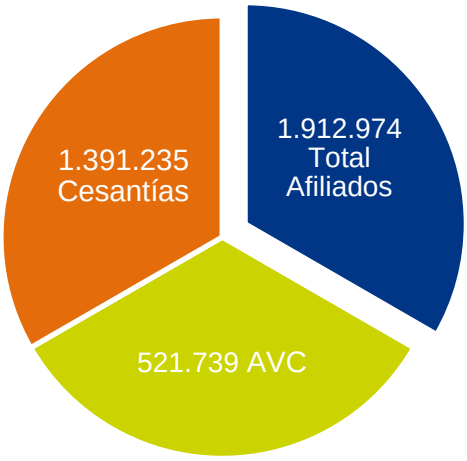
Finalmente, la gestión de Servicio al Cliente del año 2016 resalta los ajustes a los procesos y la implementación de las acciones mencionadas anteriormente, todo ello en busca del cumplimiento del plan estratégico institucional en materia de mejoramiento del nivel de satisfacción del consumidor financiero.

2. GESTIÓN COMERCIAL Y MERCADEO

2.1. Gestión Comercial

La Oficina Comercial y Mercadeo ha logrado a través de su gestión aumentar el número de afiliados por cesantías y AVC en un 2,19% y 17,26%, respectivamente, lo que equivale a 1.391.235 afiliados por cesantías y 521.739 afiliados por AVC; adicionalmente, en temas de recaudo de cesantías se incrementó en un 9% respecto del año anterior, lo que equivale a $1.827.595 millones de pesos.

Gráfico 8 – Meta afiliados



Meta Afiliados Cesantías: 1.426.155
Meta Afiliados AVC: 573.490
Meta Total Afiliados: 1.999.645
Fuente: Oficina Comercial y Mercadeo

Gráfico 9 – Recaudo

CRECIMIENTO AFILIADOS 2015-2016
AVC: 17,26%
Cesantías: 2,19%

Meta Recaudo Cesantías: $1.969.735
(Medición de recaudo hasta 14 de febrero de 2017)
Meta Recaudo AVC: $395.000
Fuente: Oficina Comercial y Mercadeo

Estos resultados se han logrado a través de la consolidación de una estructura comercial compuesta por siete gerentes regionales, 14 directores comerciales y 238 asesores comerciales, que tiene caracterizadas 18.595 empresas a nivel nacional**,** de las cuales 312 representan el 50% del valor del recaudo y son atendidas permanentemente por asesores destinados para tal fin.

Paralelo a la atención especializada de la fuerza comercial, se conformó el grupo de retención y fidelización, el cual está encargado de minimizar la tasa de fuga de afiliados. Por medio de este canal se han logrado retener 132.667 millones de pesos para 2016.

De igual manera se fortaleció la estructura de los Puntos de Atención para entregar a los consumidores financieros una atención eficiente y de calidad. Hoy se cuenta con ocho Directores Regionales, agrupando los 47 Puntos de Atención, según la región geográfica. Los Puntos se encuentran categorizados de acuerdo con el número de afiliados y habitantes económicamente activos y de las ciudades y municipios en donde se encuentran.

La conformación de la estructura se ha acompañado de mejoras a los procesos en la realización de trámites de los consumidores financieros, como la radicación de documentos, en los que se disminuyó el número de campos a diligenciar en los formularios y el tiempo de respuesta a las solicitudes.

Adicionalmente, se amplió la cobertura de captación y colocación de los productos para colombianos residentes en 58 países: la recepción de trámites se realiza por medio de ferias de servicio en cada país y para ello se cuenta con un equipo especializado en la radicación y análisis de dichos trámites.

2.1.1. Estrategia Comercial

Teniendo en cuenta el mercado objetivo y el plan estratégico de la Entidad, la estrategia comercial se define en cuatro elementos principales que promuevan y garanticen la correcta aplicación de los procesos de captación y colocación de la Entidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados:

- Multiproducto: Productos de captación y colocación
- Multicanalidad: Diversos canales para la promoción de productos
- Segmentación: Enfoque direccionado a principales empresas
- Caracterización: Enfoque direccionado a los principales nichos de mercado

2.1.1.1. Lineamientos Estratégicos Principales

A continuación se definen los lineamientos estratégicos principales que garantizarán el objetivo planteado por la estrategia comercial:

- **Equilibrio Costo – Beneficio:**

Este parámetro hace referencia a la necesidad de propender por la generación de negocios de captación y colocación masivos.

Debe aplicarse como estrategia la penetración del mercado por empresas y/o gremios que eventualmente generen resultados masivos.

- **Mercado Objetivo:**

Se establecen dos grandes grupos que hacen parte de nuestro mercado:

- Empleados: Se tiene en cuenta la naturaleza jurídica de las entidades, el nivel de ingresos de los empleados y el potencial de crecimiento.
- Independientes: Se tiene en cuenta la actividad económica y el nivel de ingresos.

- **Valor Agregado:**

- De los productos: Se deben resaltar los beneficios de los productos y las ventajas frente al mercado.

- Del servicio: Se debe brindar atención personalizada a través de fuerza comercial, ampliación de trámites y servicios a través de canales virtuales y estandarización de tiempos en Puntos de Atención.

2.1.1.2. Estructura Comercial y Modelo de Seguimiento

Se conformaron siete zonas: Bogotá, Cundinamarca, Antioquia, Costa Atlántica, Santanderes, Valle y Eje Cafetero, con una estructura comercial compuesta por siete gerentes regionales, 14 directores comerciales y 238 asesores comerciales segmentados en especialidad corporativo, público, pyme, apoyo a constructoras y especializados, los cuales tienen caracterizadas 18.595 empresas a nivel nacional.

Con el fin de medir la gestión realizada e implementar los controles necesarios, la División Comercial implementó una serie de indicadores operativos y administrativos, los cuales pueden ser consultados por los diferentes niveles jerárquicos con el fin de enfocar la gestión:

- Indicador de desempeño
- Dashboard
- Tablero de control vigía
- Índice de producto no conforme
- Informe semanal de seguimiento
- Liquidador de comisiones
- Extracto de nómina
- Informe detallado de resultados

De igual manera, dentro de la estructura se cuenta con los grupos de seguimiento y apoyo comercial, conformados por 26 funcionarios y el grupo de fidelización y retención con 15 profesionales.

2.1.1.3. Retención y Fidelización

Se consolidó un modelo de retención y fidelización que logra un acompañamiento permanente a los consumidores financieros con el que se logran identificar sus necesidades de manera oportuna.

Se retuvieron durante 2016 **132.667 millones** de pesos (fecha corte: 31 de diciembre) con un crecimiento del 114%, comparado con 62.034 millones de pesos retenidos en el año 2015.

Este proceso se realiza a través de los Puntos de Atención, puntos empresariales e institucionales, fuerza comercial y call center para lo cual se modificaron los procedimientos de retención y se generaron políticas para la adecuada gestión.

2.1.1.3.1. Proyecto CRM (Customer Relationship Management)

Implantación de la herramienta de CRM (SALESFORCE) para atraer, mantener, profundizar y retener clientes actuales y potenciales. Como resultado, generar mayores utilidades, colocación y captación de recursos. Tener Información consolidada del cliente en un solo aplicativo, integración de canales presenciales y no presenciales e información en tiempo real.

En la actualidad el proyecto se encuentra con un avance del 83%.

2.1.1.3.2. Proyecto BUC (Base Única de Clientes)

El proyecto se desarrolló con el fin de conocer a los clientes del FNA, consolidar fuentes de información, realizar explotación analítica y gestionar los datos de los clientes de la Entidad.

Se estructuró una base de datos que permite la centralización de información del cliente persona natural, poblada con la información disponible en el FNA, la cual incluye reglas de depuración y permite generar reportes analíticos e indicadores de calidad.

La Base Única de Clientes cuenta con un total de 1.214 campos que incluye los campos del formulario de afiliación, campos de inteligencia de negocios y campos de indicadores de calidad, conformidad y consistencia.

Se crearon y estructuraron los Tableros de Control: Tablero de Clasificación, Tablero de Profundización, Tablero de Calidad y Depuración, hoja de vida de cliente y empleador y reporte operativo, que permite gestionar los clientes y realizar análisis para toma de decisiones y estructuración de estrategias.

A corte de 31 de diciembre de 2016, el proyecto se encuentra en un 98% de avance y el porcentaje de poblamiento en un 63.95%.

2.1.1.4. Constructoras – Vivienda Nueva

Con el objetivo de brindar acompañamiento a los constructores y/u oferentes de proyectos de vivienda nueva en los procesos con el FNA, desde la comercialización hasta los desembolsos o subrogaciones de créditos individuales, se organizó el grupo de gerentes de cuenta, descentralizado con presencia en las regiones. Se cuenta con, por lo menos, un gerente de cuenta por regional y, adicionalmente, en Bogotá tres gerentes institucionales que atienden las constructoras institucionales.

- **Proyectos inscritos para apoyo comercial**

Dentro de las estrategias comerciales para maximizar la colocación de créditos hipotecarios, se tiene establecido un procedimiento de inscripción de proyectos para apoyo comercial del FNA. A 31 de diciembre de 2016, se tienen inscritos 422 proyectos distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 1 – Proyectos inscritos

RANGO	N° DE PROYECTOS	N° DE VIVIENDAS PROYECTADAS	N° VIVIENDAS DISPONIBLES
NO VIS	217	62.467	17.465
VIS	132	59.719	17.523
VIP	73	31.577	4.116
TOTAL GENERAL	**422**	**153.763**	**39.104**

Fuente: Base de datos proyectos inscritos. Grupo de Vivienda

Después de inscritos y con el propósito de acercar la oferta con la demanda de vivienda para el FNA y maximizar el número de créditos colocados en vivienda nueva, a los constructores y/u oferentes de proyectos inscritos se les apoya con las siguientes estrategias:

- Capacitación a fuerza comercial de constructoras.
- Publicación del proyecto en el portal miviviendafna: En el mes de agosto se lanzó el portal de vivienda del FNA, www.miviviendafna.com, en el cual se promueve la oferta de vivienda nueva de los constructores y/u oferentes que tienen proyectos inscritos en el Fondo. A 31 de diciembre de 2016 se cuenta con 199 proyectos publicados.
- Eventos en salas de venta, donde el FNA convoca afiliados de acuerdo con el perfil del proyecto.

Mediante la implementación de estrategias de acompañamiento directo a constructoras y como consecuencia de las mejoras en los procesos de legalización y desembolso de créditos hipotecarios individuales, se logró recuperar la confianza en el FNA dentro del gremio constructor, abriendo las puertas en salas de venta a los clientes del Fondo. Este avance se ve reflejado en un aumento de oferta de vivienda, contando con 422 proyectos de vivienda correspondientes a 181 oferentes de proyectos en actividades comerciales con el FNA.

Se evidenció un efecto multiplicador en el cambio de actitud de las constructoras del País, sirviendo en la mayoría de casos como testimonio positivo de los avances del FNA.

En el caso de constructoras institucionales como MARVAL, adicional a recibir clientes del FNA y obtener crédito constructor FNA, también se firmó convenio para otorgar descuento del 1,5% del valor de la vivienda aplicado en las cuotas iniciales para proyectos NO VIS.

Por otro lado, CONINSA RAMON H y AMARILO son otro ejemplo de constructoras institucionales que hoy confían en el FNA e inscriben sus proyectos para actividades comerciales.

2.1.1.5. Vivienda - Compra de Cartera

Actualmente se está trabajando la estrategia de compra de cartera de vivienda, con el fin de aumentar el valor promedio de desembolso y agilizar el trámite de colocación de crédito.

A diciembre 30 se logró el desembolso de **7.626** operaciones por un valor de $59.099.621.088,45.

2.1.2. Canales Presenciales

Para un eficiente funcionamiento y atención a los consumidores financieros se consolidó una estructura que cuenta con ocho directores regionales, agrupando los Puntos de Atención según la región geográfica y, así mismo, se categorizó cada Punto teniendo en cuenta el número de afiliados y habitantes económicamente activos en cada una de las ciudades y municipios.

La estructura de los Puntos de Atención según la zona se realizó de la siguiente manera, incluyendo los Puntos convenio Éxito:

Zona 1: con seis puntos de Bogotá.
Zona 2: con 10 puntos de Cundinamarca y los Llanos.
Zona 3: con cinco puntos de Antioquia.
Zona 4: con ocho puntos de la Costa.
Zona 5: con seis puntos de Santander y Boyacá
Zona 6: con cinco puntos del Valle
Zona 7: con siete puntos del Eje Cafetero

De igual manera se estableció una nueva forma de trabajo: los directores regionales tienen un cambio en sus funciones realizando un enfoque en la búsqueda de estrategias, cumplimiento de metas, eventos y convenios, para lo cual se cuenta con un grupo de apoyo encargado de gestionar y dar celeridad a los casos relacionados con los Consumidores Financieros, recibidos en los Puntos de Atención; por otro lado, desde la coordinación de seguimiento comercial se realiza la medición en forma estadística de las metas de cumplimiento, el PNC y cierre diarios.

Se implementó plan de mejoramiento con el propósito de priorizar las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, brindando una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

2.1.2.1. Traslados y Aperturas de Puntos de Atención

Durante la vigencia se trasladaron los Puntos de Atención de Mocoa, Leticia, Arauca, Puerto Inírida y Puerto Carreño, convirtiéndose en Puntos institucionales optimizando recursos financieros, operativos y administrativos. De igual manera se trasladaron los Puntos de Atención de Medellín, Sincelejo y Neiva.

Para la vigencia 2016, se logró la apertura de nuevos Puntos de Atención: Ciudad Verde Soacha y Cali Guadalupe, con el objetivo de ofrecer una mejor imagen y espacio a nuestros Consumidores Financieros.

- **Evaluación de Conocimientos**

Durante el año 2016 se ha implementado con el Centro de Estudios una evaluación a todo el personal de Puntos de Atención dos evaluaciones que nos permiten conocer el estado de información y capacitación de todos los funcionarios, con el cual en la primera evaluación se tuvo una calificación promedio entre el 60 % y 70 % y para el segundo examen entre el 75% y 85% de mejoramiento.

2.1.3. Crédito Educativo

Es de resaltar que para 2016, pasamos de solamente manejar modalidad de corto y largo plazo, a tres modalidades (1. Pregrados, 2. Posgrados en Colombia y 3. Posgrados y bilingüismo en el exterior) brindando flexibilidad y cobertura respecto de las necesidades de los Consumidores Financieros –CF-, lo cual tiene como resultado un crecimiento del 73% respecto del año anterior.

Así mismo, con el propósito de hacer más atractivo el producto, se han suscrito convenios con instituciones de educación superior, lo que permite que los afiliados gocen de beneficios adicionales al tomar el crédito con el FNA. A la fecha, el crédito educativo del Fondo tiene 32 convenios con universidades con descuentos en los valores de matrículas del 5% hasta el 35%.

2.1.4. Programa Colombianos en el Exterior

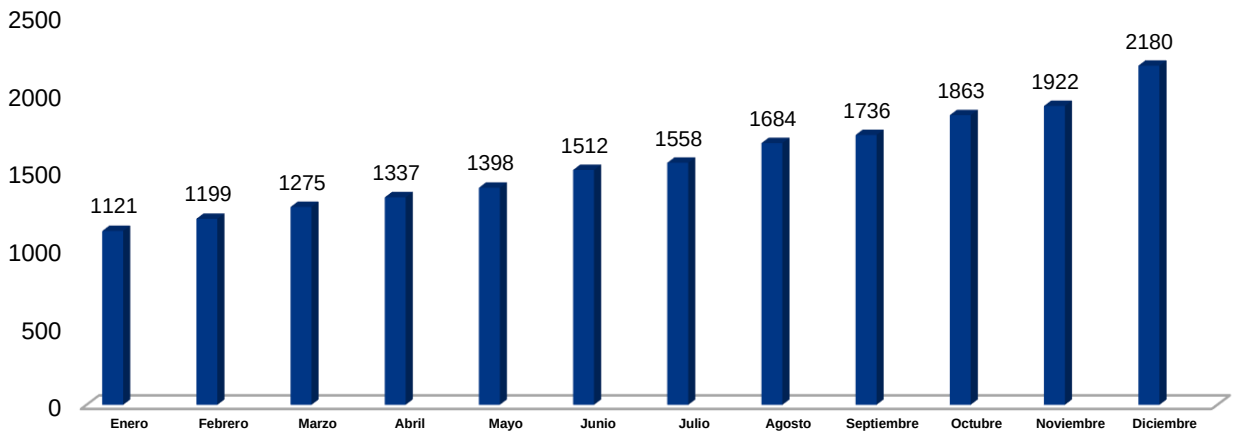
El Programa Colombianos en el Exterior cuenta actualmente con 4.369 afiliados por AVC, discriminados de la siguiente manera:

Cuadro 2 – Captación de afiliados

CONCEPTO	CANTIDAD
Afiliados	2180
Pre-vinculados	527
Cancillería	1662
TOTAL	**4.369**

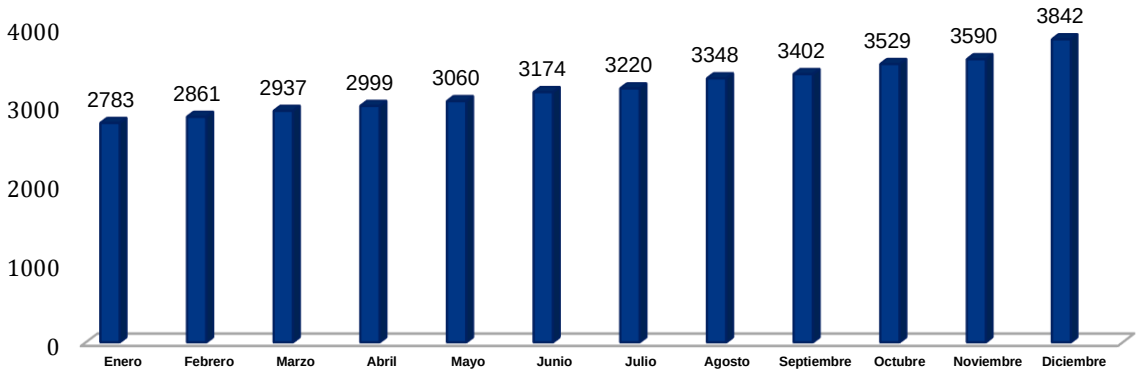
Fuente: Grupo colombianos en el exterior

Gráfico 10 – Comportamiento afiliados activos Colombianos en el Exterior sin Cancillería



Fuente: Grupo colombianos en el exterior

Gráfico 11 – Comportamiento afiliados activos Colombianos en el Exterior con Cancillería

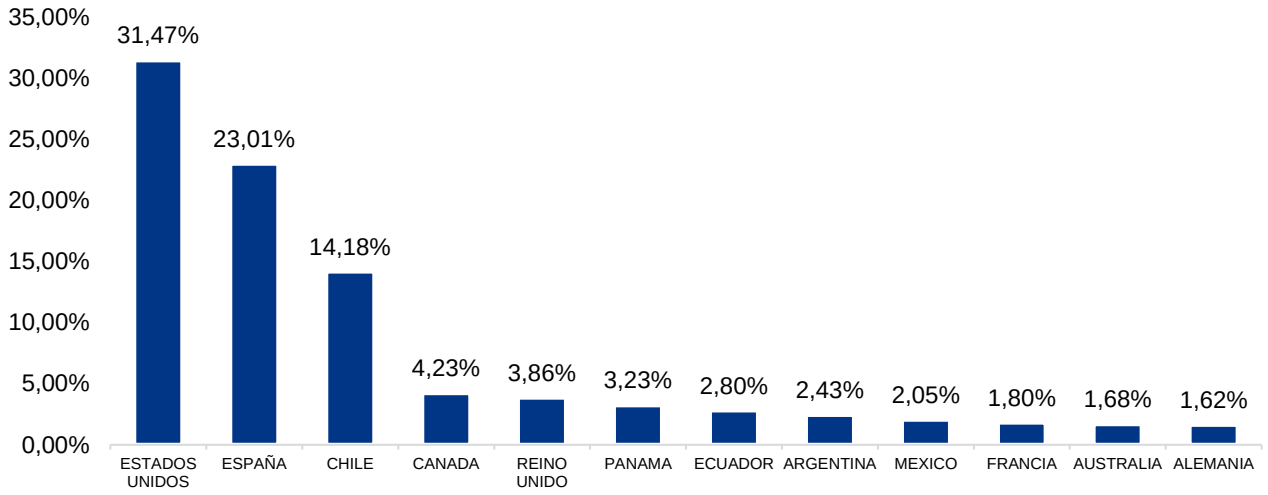


Fuente: Grupo colombianos en el exterior

2.1.4.1. Afiliación por Países

Estado Unidos, España, Chile, Canadá y Reino Unido son los cinco países con mayor número de afiliados al programa y representan un 76.75% del total de afiliados.

Gráfico 12 – Afiliación por país



Fuente: Grupo colombianos en el exterior

2.1.4.2. Saldos Administrados

Colombianos en el Exterior tiene un total de saldos administrados por valor de $55.664.000.000, discriminados de la siguiente manera:

- AVC: $17.234.000.000
- Cesantías: $ 38.430.000.000

2.1.4.3. Colocación de Crédito

El programa ha realizado 336 aprobaciones de crédito, 87 desembolsos y actualmente están en proceso de legalización 60 trámites para desembolso.

Cuadro 3 – Gestión de colocación de créditos

CONCEPTO	CANTIDAD
Créditos Aprobados	235
Créditos Ap. Ministerio	101
Créditos Rechazados	72
En estudio	60
TOTAL GESTIÓN	**468**

Fuente: Grupo colombianos en el exterior

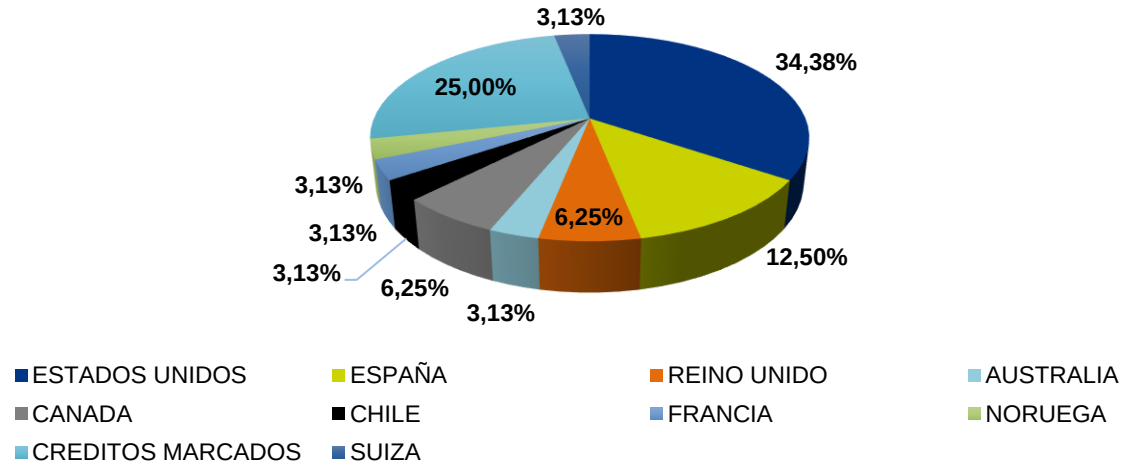
2.1.4.3.1. Montos de Colocación

- Montos de créditos aprobados: $32.202 millones
- Monto de créditos desembolsados: $10.107 millones
- Promedio de créditos desembolsados: $117 millones

2.1.4.3.2. Créditos por Países

Estado Unidos, España y Reino Unido son los tres países con mayor número de créditos desembolsados, representando un 53.13% del total de desembolsos realizados por el programa.

Gráfico 13 – Créditos por países



Fuente: Grupo colombianos en el exterior

2.1.4.3.3. Gestión Ferias

En el año 2016 se realizaron 16 ferias en el exterior, logrado afiliar al programa a 332 connacionales.

2.1.4.3.4. Gestión Multiplicadora – Convenio Cancillería

Las multiplicadoras de los consulados realizaron 56 afiliaciones al programa durante la vigencia y se han logrado consolidar bases datos con 1.349 connacionales interesados en el programa Colombianos en el Exterior.

2.2. Mercadeo y Publicidad

El propósito principal de la División de Mercadeo es "*Apoyar la toma de decisiones de la alta dirección a través de la definición e implementación de estrategias que permitan el permanente posicionamiento de la marca, comuniquen los beneficios que generan valor y que aporten al cumplimiento de las metas institucionales"*.

La División está organizada estructuralmente en tres coordinaciones con el objetivo de generar procesos ágiles para la ejecución de actividades de marketing, visualización y posicionamiento de la marca FNA; así: Trade Marketing, Grupo Creativo y Grupo Marca.

- **Trade marketing**

Se cuenta con una estructura descentralizada y por regionales donde el equipo de Trade Marketing presta soporte en las siete regionales creadas comercialmente para tener un apoyo más eficiente y con un enfoque más estratégico con actividades segmentadas que generan valor a todos nuestros clientes.

- **Grupo creativo**

Se estructuró una agencia publicitaria **In House** para la realización y producción de las campañas publicitarias de la Entidad, logrando agilidad y mayor impacto a nivel externo e interno. El grupo se enfoca principalmente en realizar todo el desarrollo creativo, la pre y producción de los comerciales y cuñas, así como también la producción gráfica que se requiera al interior de Entidad, logrando así una marca sólida y consolidada.

- **Grupo de marca**

Es un grupo multidisciplinario encargado de investigar, gestionar y realizar las estrategias de los productos de la Entidad, junto con el área comercial, para realizar campañas que nos lleven al cumplimiento de la meta comercial y el plan estratégico institucional.

Adicionalmente, el grupo lidera la consecución del plan de mercadeo, así como el control y la ejecución del mismo, la generación de indicadores de gestión que nos permiten medir la efectividad de las actividades realizadas en campo.

2.2.1. Eventos Comerciales

Durante la vigencia 2016 se realizaron 723 eventos a nivel nacional y ocho a nivel internacional, posicionando la marca FNA, promocionando la oferta institucional, incrementando el número de afiliados, permitiendo el cumplimiento de los objetivos y metas de la Entidad.

Para lograr mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos, facilitar el trabajo en región y permitir un despliegue de las estrategias en todo el territorio nacional y acorde con la regionalización del FNA, se agruparon las regiones en tres grupos para la atención de las agencias BTL.

Agencia 1: Cundinamarca, Amazonas, Caquetá, Arauca, Meta, Vichada, Casanare, Guainía, Guaviare, Vaupés, Putumayo, San Andrés Islas, Providencia y Santa Catalina, Boyacá, Norte de Santander, Santander y Bogotá D.C.
Agencia 2: Cauca, Valle del Cauca, Nariño, Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Guajira, Magdalena y Sucre.
Agencia 3: Antioquia, Chocó, Huila, Caldas, Quindío, Risaralda y Tolima.

La agrupación se planteó para hacer más efectiva la ejecución de la estrategia comercial, de mercadeo y publicitaria del FNA, efectividad que se ve reflejada en la cobertura, impacto y optimización de recursos.

2.2.2. Comunicaciones

Se cuenta con cuatro grupos de trabajo que funcionan con productos y metas específicas, pero con un sentido de apoyo transversal que parte de una estrategia que busca fortalecer las capacidades comunicativas de la Entidad y que a su vez coincidan con los objetivos del plan estratégico, comerciales y publicitarios de FNA.

2.2.2.1. Comunicación Organizacional

Posicionamiento de los canales y productos internos de comunicación:

- **Correo de comunicaciones:** por medio del cual se centraliza toda la información que las áreas desean dar a conocer: 982 publicaciones realizadas.
- **Carteleras digitales:** información de interés y mensajes institucionales cortos. Estas pantallas están ubicadas estratégicamente en diferentes lugares del FNA: 736 publicaciones realizadas.
- **Boletín virtual semanal “Entre Todos”:** resalta las actividades de la Entidad y los logros de los colaboradores. Así mismo, diferentes notas informativas al interior de las áreas y el FNA: 41 ediciones.
- **Magazín audiovisual “FNA al Día”:** espacio informativo y de entretenimiento en el que participan nuestros directivos y colaborares: 17 ediciones.
- **Red corporativa Yo Soy FNA:** permite la interacción a los miembros de la Entidad en un espacio virtual y contiene un espacio de beneficios corporativos y reconocimientos. 302 publicaciones en el año.

- **Fondos de pantalla:** herramienta de comunicación directa para todos los colaboradores. 27 publicaciones en el año.
- **Intranet:** Publicación de información relevante para todos los colaboradores. No. de publicaciones: 101. Durante 2016 se inició el rediseño de la misma y para el primer semestre de 2017 se tiene programado su lanzamiento. Durante el año se ingresaron en promedio mensual 567 usuarios quienes realizaron un total de 33.424 sesiones.
- **Actividades internas especiales y conmemorativas**, con registro gráfico y logística .16 actividades.

  Respecto de los indicadores, el de asertividad de la comunicación enviada por canales internos es del 90%. Igualmente, la satisfacción de la comunicación que se recibe tiene una calificación de 9.63 en un puntaje de 1 a 10.

2.2.2.2. Medios y Prensa

Frente a la divulgación de la información entregada por el FNA a los medios de comunicación, en 2016 se lograron un total de 2.937 impactos en medios de comunicación. Con ellos se alcanzó un nivel del 90% en menciones positivas y neutras y un cumplimiento del 122% sobre la meta anual.

Se mantuvo la circulación del diario El Ahorrador con 70.000 ejemplares por edición, para entrega en todos los Puntos de Atención y dos entregas en el año a través de inserciones en El Tiempo o ADN. En 2016 se hicieron nueve ediciones en total.

Se publicaron 62 boletines de prensa y el acompañamiento a 54 cubrimientos de prensa en lo corrido de 2016.

2.2.2.3. Comunicación Digital

Se logró el lanzamiento del nuevo portal web del FNA, el cual se encuentra en período de estabilización.

En lo corrido de 2016 se contó con un total de 4.813.510 sesiones, en ellas se hicieron un total de 32.939.918 visitas a las diferentes páginas que componen el portal web. Durante el mismo período, por parte del equipo de comunicaciones se hicieron un total de 586 publicaciones que corresponden a solicitudes de las diferentes áreas de la Entidad, así como boletines de prensa y las exigidas por ley.

En cuanto a redes sociales, se cumplió con las metas establecidas para el año, los resultados por cada una se presentan a continuación:

Cuadro 4 – Comportamiento redes sociales

Facebook		
Meta	Alcanzado	Cumplimiento
254.405	271.528	107%
Twitter		
Meta	Alcanzado	Cumplimiento
54.730	55.068	101%
Youtube		
Meta	Alcanzado	Cumplimiento
2.238	2.404	107%
Instagram		
Meta	Alcanzado	Cumplimiento
10.374	11.081	107%

Fuente: Grupo Comunicaciones y Prensa

2.2.2.4. Planeación de Medios Publicitarios

Para la ejecución de la publicidad contratada en 2016, a 31 de diciembre se tiene ejecutado el 90% de los contratos y el restante se distribuirá para la finalización de la campaña de recaudo de cesantías con cierre 14 de febrero de 2017.

- Proceso de rediseño de la Intranet. Actualmente la Intranet está iniciando su proceso de implementación de nuevo diseño y ajustes para carga de contenidos. Se espera entregar en el primer semestre de 2017.
- El Sistema de Ideas y Sugerencias, Evolucionar Unidos, ya superó su etapa de planeación y diseño, por lo cual está listo para la implementación de la misma en la Intranet. Esta estrategia de comunicación se considera trascendental en la Organización, ya que permite la participación de los trabajadores en pro del progreso de los procesos de la Entidad.
- Puesta en marcha de la plataforma de Reconocimientos, la cual está integrada en la red social **Yo Soy FNA**.

Durante la finalización de la vigencia 2016, la Oficina Comercial y Mercadeo enfocó sus esfuerzos en lograr cambios estructurales en procesos y modernizar diferentes procedimientos, logrando consolidar un modelo comercial estructurado el cual permite la correcta ejecución de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos misionales de la Entidad.

3. GESTIÓN CRÉDITO

La Vicepresidencia de Crédito es la responsable de la operación de los productos de crédito hipotecario, educativo y constructor profesional. En el transcurso de 2016 se encargó de estabilizar los procesos y los cambios implementados en 2015, entregando los siguientes resultados:

3.1. Fábrica de Crédito

La Fábrica de Crédito se encuentra en una etapa de estabilización, por lo cual en 2016 se toma la decisión de optimizar el proceso de legalización a través de apropiarse de la operación de legalización y de esta forma asegurar que el mayor número de créditos aprobados llegue hasta el efectivo desembolso. Para esto se implementó la legalizadora interna a partir del mes de abril de 2016, generando los siguientes resultados.

- ***Incremento desembolsos vs. aprobaciones en el mismo período***

En la vigencia de 2016, la relación de los créditos aprobados y desembolsados es de **23.23%**. El cambio es significativo teniendo en cuenta que en los históricos de la Entidad los afiliados utilizan su aprobación de crédito en un tiempo mayor de 12 meses, siendo una victoria temprana de la legalizadora interna, ya que el seguimiento y acompañamiento logra que los afiliados tengan mayor celeridad en la búsqueda de su inmueble y en la legalización de su crédito.

Cuadro 5 – Desembolsos vs. Aprobaciones

2014		2015		2016	
16.677		9.640		14.449	
CANTIDAD	% PART.	CANTIDAD	% PART.	CANTIDAD	% PART.
				3.356	23,23%
		398	4,13%	6.526	45,17%
2.480	14,87%	6.400	66,39%	3.715	25,71%
C10.817	64,86%	2.334	24,21%	709	4,91%
2.528	15,16%	342	3,55%	57	0,39%
525	3,15%	97	1,01%	64	0,44%
310	1,86%	66	0,68%	21	0,15%
17	0,10%	3	0,03%	1	0,01%

Fuente: Base de datos créditos desembolsados FNA

3.2. Crédito Constructor

En 2016 se dio continuidad tanto a las aprobaciones como a los desembolsos del programa VIPA del Ministerio de Vivienda y demás programas de Gobierno, consolidando la operación de crédito constructor a partir de la incorporación de una fuerza comercial ubicada en cada

una de las regionales. Con capacidad y amplio conocimiento del producto se empezó a ampliar la participación de los constructores en proyectos VIS y No VIS.

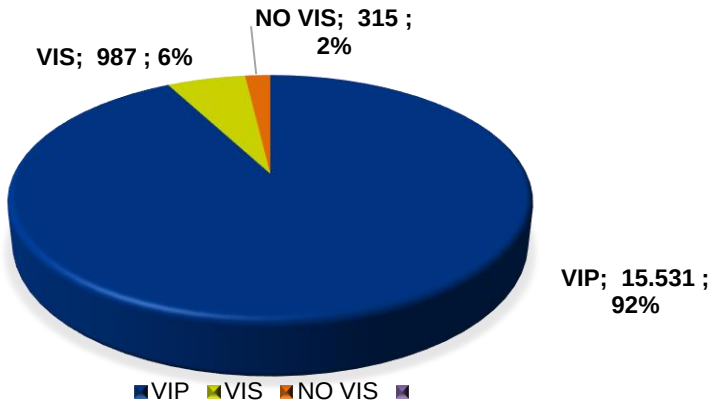
Cuadro 6 – Comportamiento crédito constructor profesional

	No	VALOR ($)	ESTADO DE LOS TRÁMITES	No	VALOR ($)
Radicaciones CCP 2016	111	682.937	Aprobados	86	485.001
			Rechazados	16	94.216
			En Tramite	9	103.720

Fuente: Base de datos FNA. Vicepresidencia de Crédito

Por otra parte, los 86 proyectos aprobados suman un total de 16.833 unidades de vivienda, distribuidas de la siguiente manera de acuerdo con su rango:

Gráfico 14 – Unidades financiadas por rango



Fuente: Grupo vivienda FNA

Con relación a la distribución por regional de los proyectos aprobados, encontramos lo siguiente:

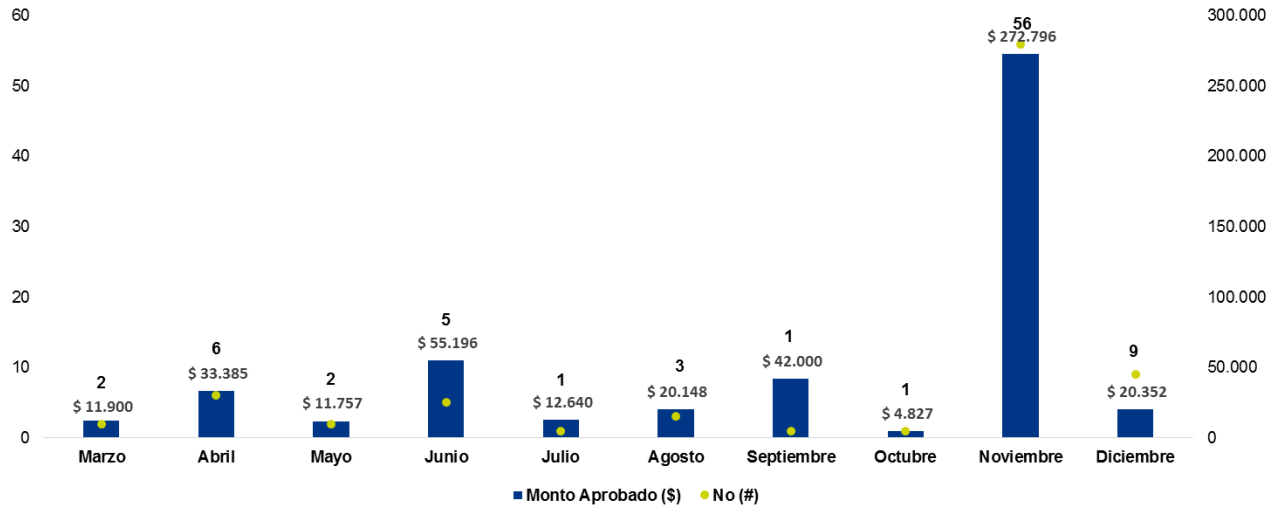
Cuadro 7 – Distribución proyectos aprobados por regional

REGIONAL	No. DE CRÉDITOS	MONTO DESEMBOLSADO	%
1	0	$ 0	0%
2	9	$ 33.227	7%
3	5	$ 82.679	17%
4	37	$ 204.527	42%
5	9	$ 46.046	9%
6	12	$ 61.672	13%
7	14	$ 56.850	12%
TOTAL	**86**	**$ 485.001**	**100%**

Fuente: Grupo vivienda FNA

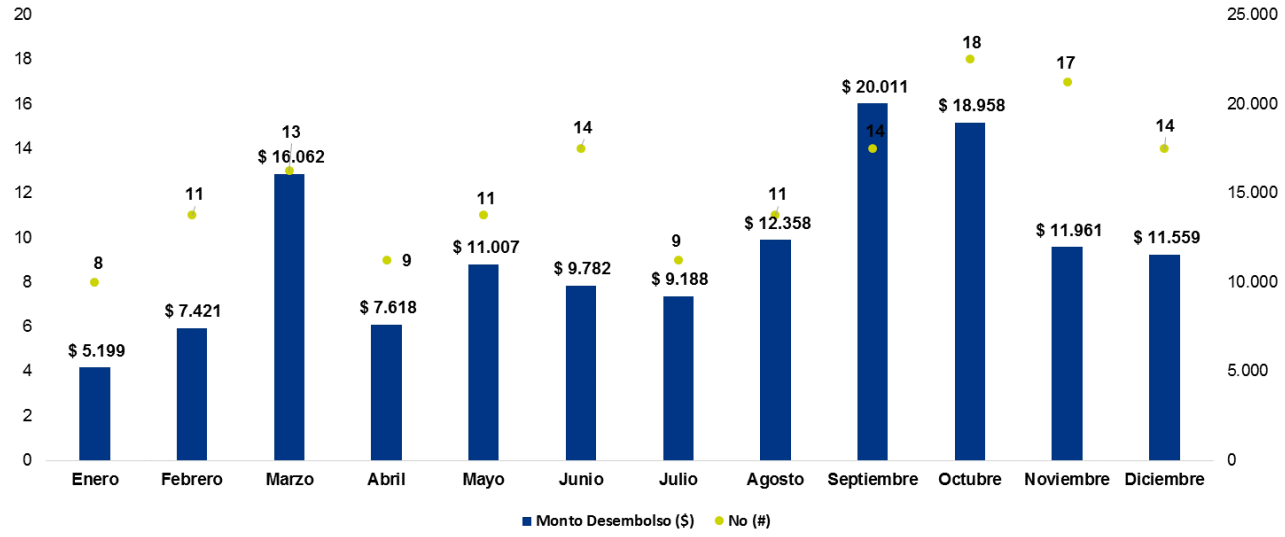
A continuación se resume el comportamiento mensual de las aprobaciones y desembolsos del producto 2016:

Gráfico 15 - Aprobaciones crédito constructor profesional



Fuente: Grupo Crédito Constructor

Gráfico 16 - Desembolsos crédito constructor profesional



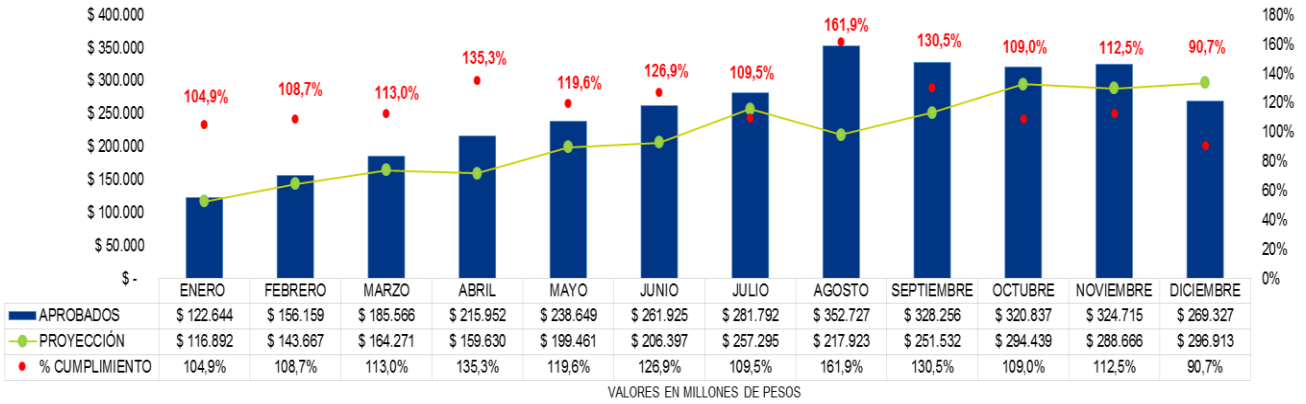
Fuente: Grupo Crédito Constructor

3.3. Aprobaciones, Legalizaciones y Desembolsos

3.3.1. Créditos Hipotecarios

En el período 2016 se aprobaron **49.401** solicitudes de crédito hipotecario por un valor de **$ 3.058.549** millones, cumpliendo y sobrepasando la meta propuesta de **48.233** por un valor de **$ 2.650.623**, es decir, un cumplimiento de **102%** en cantidad y **118%** en valor**,** con un tiempo promedio anual de **10** días hábiles.

Gráfico 17 – Aprobaciones crédito hipotecario



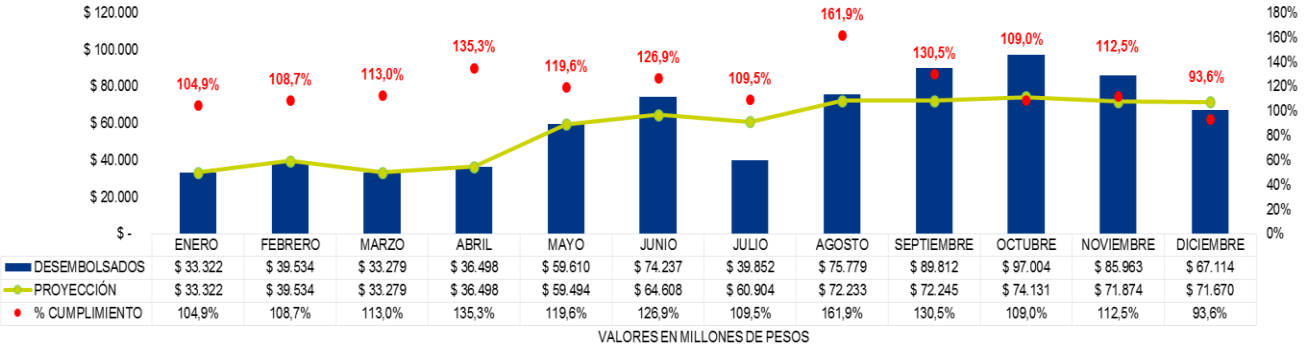
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
APROBADOS	$ 122.644	$ 156.159	$ 185.566	$ 215.952	$ 238.649	$ 261.925	$ 281.792	$ 352.727	$ 328.256	$ 320.837	$ 324.715	$ 269.327
PROYECCIÓN	$ 116.892	$ 143.667	$ 164.271	$ 159.630	$ 199.461	$ 206.397	$ 257.295	$ 217.923	$ 251.532	$ 294.439	$ 288.666	$ 296.913
% CUMPLIMIENTO	104,9%	108,7%	113,0%	135,3%	119,6%	126,9%	109,5%	161,9%	130,5%	109,0%	112,5%	90,7%

VALORES EN MILLONES DE PESOS

Fuente: Base de datos aprobados FNA

En lo corrido de 2016 el FNA desembolsó **14.449** créditos por un valor de **$ 732.004** millones respecto de la meta de **15.371** créditos por un valor de **$ 689.793** millones, con un porcentaje de cumplimiento de **94%** en cantidad y **106%** en valor sobre la meta planteada. Es importante resaltar que el tiempo promedio de desembolso y legalización de los créditos es de **29** días hábiles.

Gráfico 18 – Desembolsos crédito hipotecario



	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DESEMBOLSADOS	$ 33.322	$ 39.534	$ 33.279	$ 36.498	$ 59.610	$ 74.237	$ 39.852	$ 75.779	$ 89.812	$ 97.004	$ 85.963	$ 67.114
PROYECCIÓN	$ 33.322	$ 39.534	$ 33.279	$ 36.498	$ 59.494	$ 64.608	$ 60.904	$ 72.233	$ 72.245	$ 74.131	$ 71.874	$ 71.670
% CUMPLIMIENTO	104,9%	108,7%	113,0%	135,3%	119,6%	126,9%	109,5%	161,9%	130,5%	109,0%	112,5%	93,6%

VALORES EN MILLONES DE PESOS

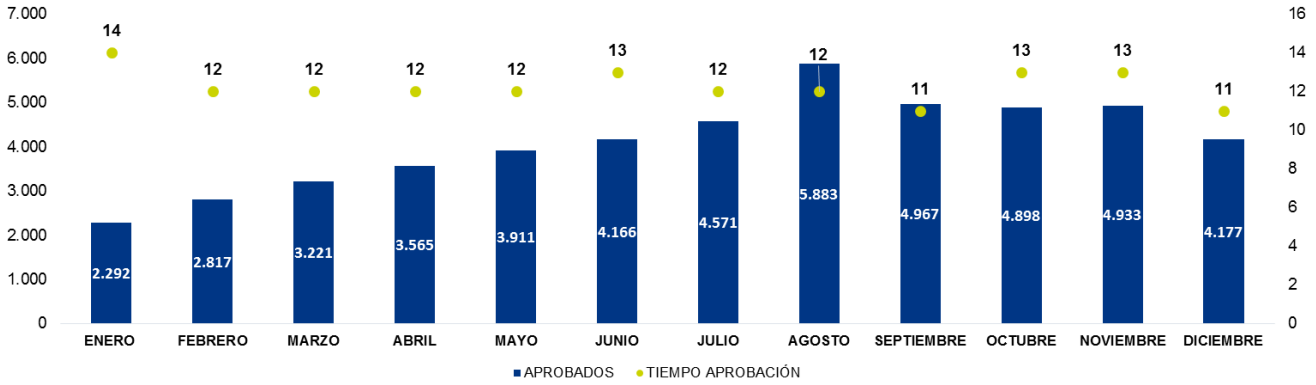
Fuente: Base de datos desembolsos FNA

3.3.1.1. Tiempos de Aprobaciones y Desembolsos Crédito Hipotecario

Los tiempos de gestión de crédito hipotecario para la etapa de análisis lograron estabilidad. Los tiempos de operación y los tiempos de legalización y desembolso presentaron una

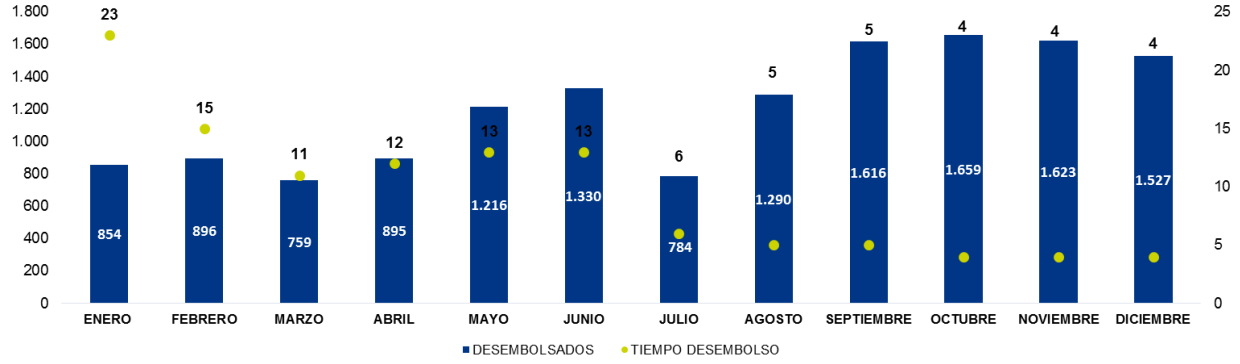
disminución considerable, la cual coadyuvó a aproximarnos a la meta de 45 días para legalización y desembolso para vivienda usada.

Gráfico 19 – Tiempos de aprobación crédito hipotecario



Fuente: Base de datos aprobados FNA

Gráfico 20 – Tiempos de desembolso crédito hipotecario

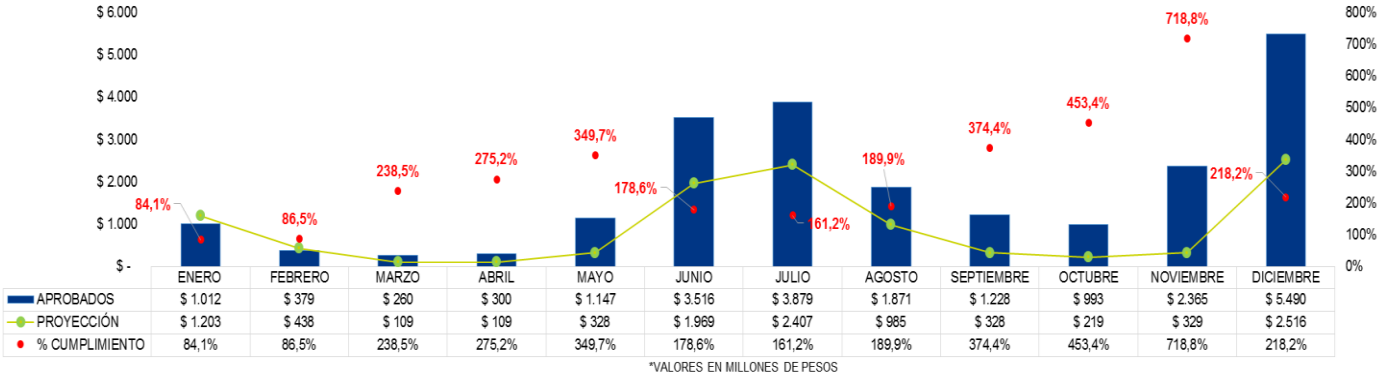


Fuente: Base de datos desembolsados FNA

3.3.2. Crédito Educativo

En 2016 se hicieron en total **3.413** aprobaciones por un valor de **$ 22.440** millones. Con esto se cumplió la meta, la cual se encontraba en **2.735** créditos por un valor de **$ 10.940** millones. Se presenta un cumplimiento de **125%** en cantidad y **205%** en valor, teniendo de fondo la implementación de las nuevas líneas de crédito que le entregó al afiliado más posibilidades para acceder a este producto.

Gráfico 21 – Aprobaciones crédito educativo



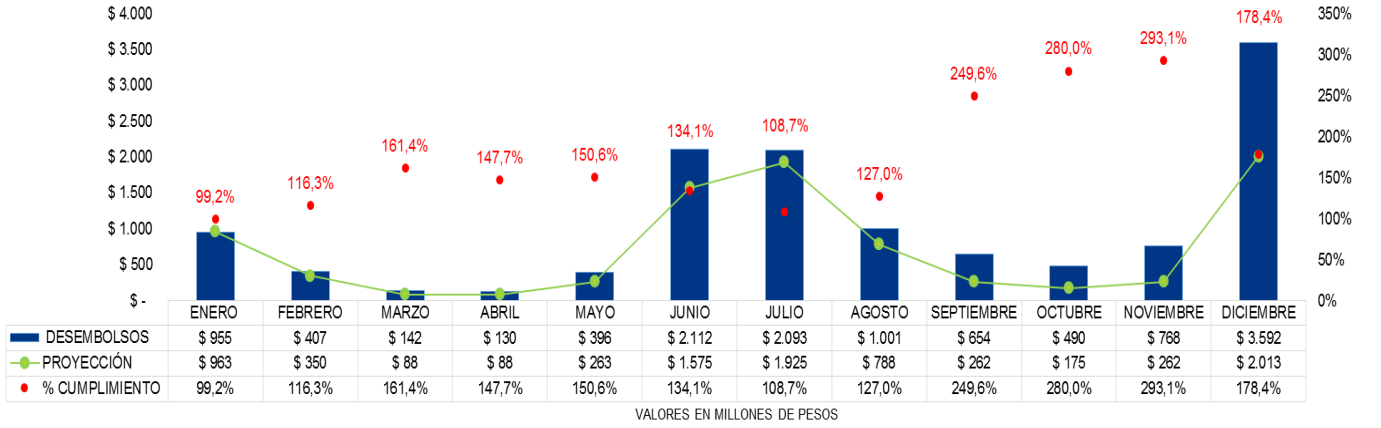
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
APROBADOS	$ 1.012	$ 379	$ 260	$ 300	$ 1.147	$ 3.516	$ 3.879	$ 1.871	$ 1.228	$ 993	$ 2.365	$ 5.490
PROYECCIÓN	$ 1.203	$ 438	$ 109	$ 109	$ 328	$ 1.969	$ 2.407	$ 985	$ 328	$ 219	$ 329	$ 2.516
% CUMPLIMIENTO	84,1%	86,5%	238,5%	275,2%	349,7%	178,6%	161,2%	189,9%	374,4%	453,4%	718,8%	218,2%

*VALORES EN MILLONES DE PESOS

Fuente: Base de datos aprobados FNA

En lo correspondiente a desembolsos para el año 2016, fueron **2.915** créditos por un valor de **$ 12.740** millones respecto de la meta de **2.188** créditos por un valor de **$ 8.752** millones, entre créditos nuevos y recurrentes. El cumplimiento de la meta se realizó en los tiempos establecidos por el Plan Estratégico de 24 horas para el desembolso.

Gráfico 22 – Desembolsos crédito educativo



	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DESEMBOLSOS	$ 955	$ 407	$ 142	$ 130	$ 396	$ 2.112	$ 2.093	$ 1.001	$ 654	$ 490	$ 768	$ 3.592
PROYECCIÓN	$ 963	$ 350	$ 88	$ 88	$ 263	$ 1.575	$ 1.925	$ 788	$ 262	$ 175	$ 262	$ 2.013
% CUMPLIMIENTO	99,2%	116,3%	161,4%	147,7%	150,6%	134,1%	108,7%	127,0%	249,6%	280,0%	293,1%	178,4%

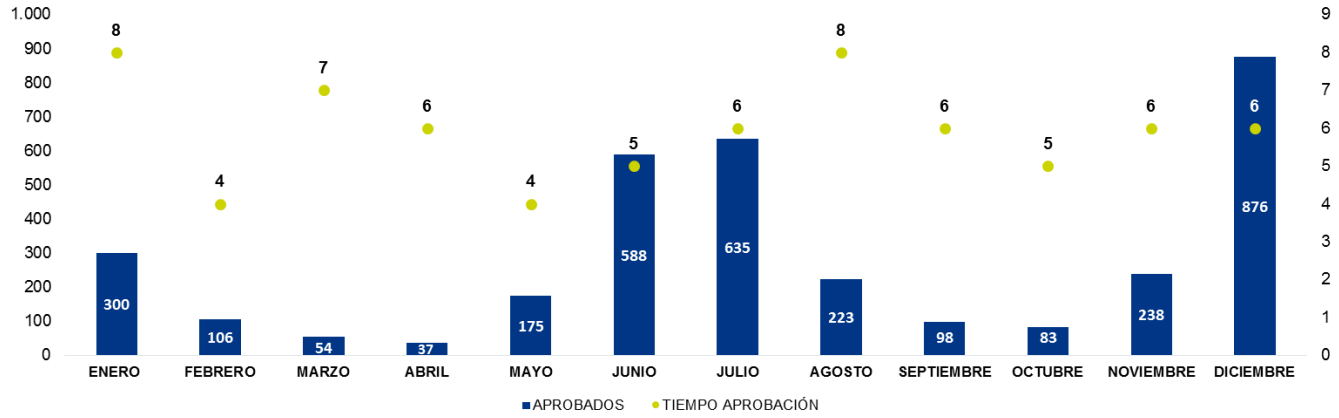
VALORES EN MILLONES DE PESOS

Fuente: Base de datos desembolsos FNA

3.3.2.1. Tiempos de Aprobación y Desembolso Crédito Educativo

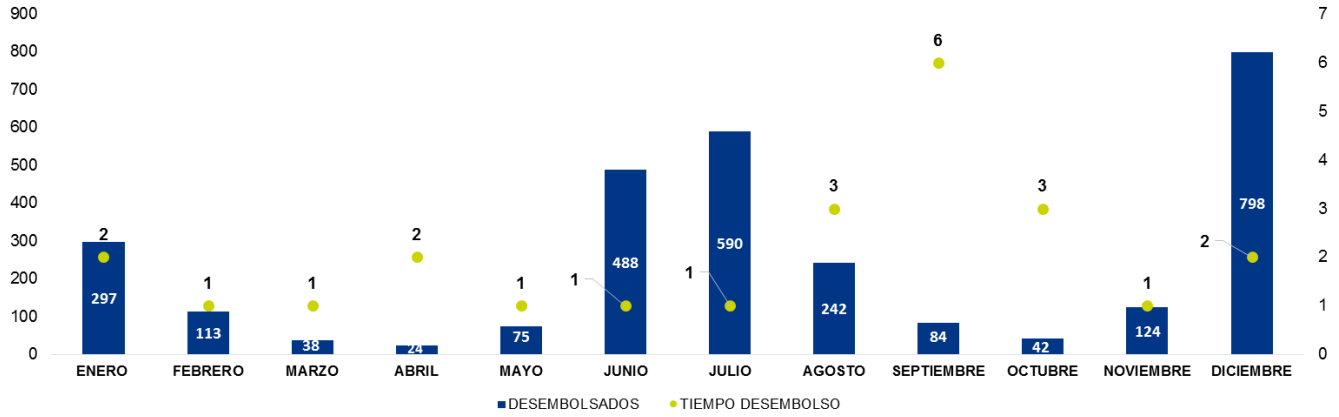
Crédito educativo al ser una cartera comercial tiene la necesidad de ser eficiente en sus tiempos de respuesta: en el año 2016 la meta para el desembolso se fijó en 24 horas.

Gráfico 23 – Tiempos de aprobación crédito educativo



Fuente: Base de datos aprobados crédito educativo FNA

Gráfico 24 – Tiempos de desembolso crédito educativo



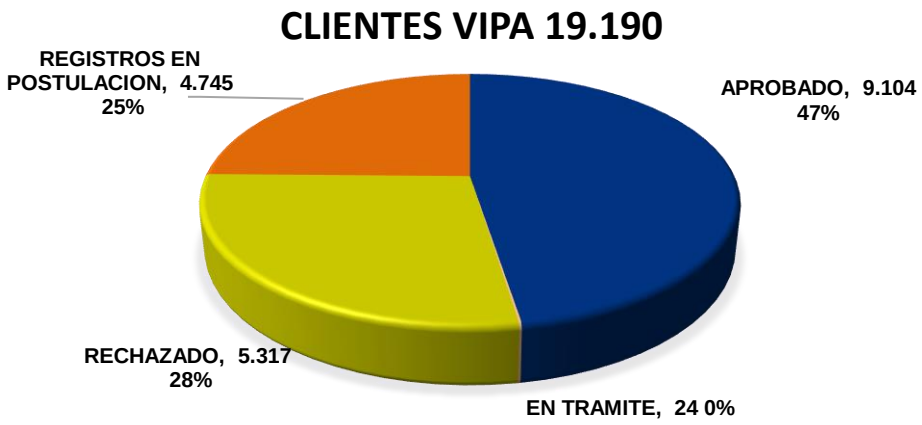
Fuente: Base de datos aprobados crédito educativo FNA

3.4. FNA Frente a los Programas Especiales del Gobierno

3.4.1. VIPA

De acuerdo con la base que se ha venido trabajando con el Ministerio, los resultados a cierre de 2016 muestran que de los 9.104 créditos aprobados se desembolsaron 4.185 para el programa VIPA.

Gráfico 25 – Base de datos VIPA – MVCT 2016

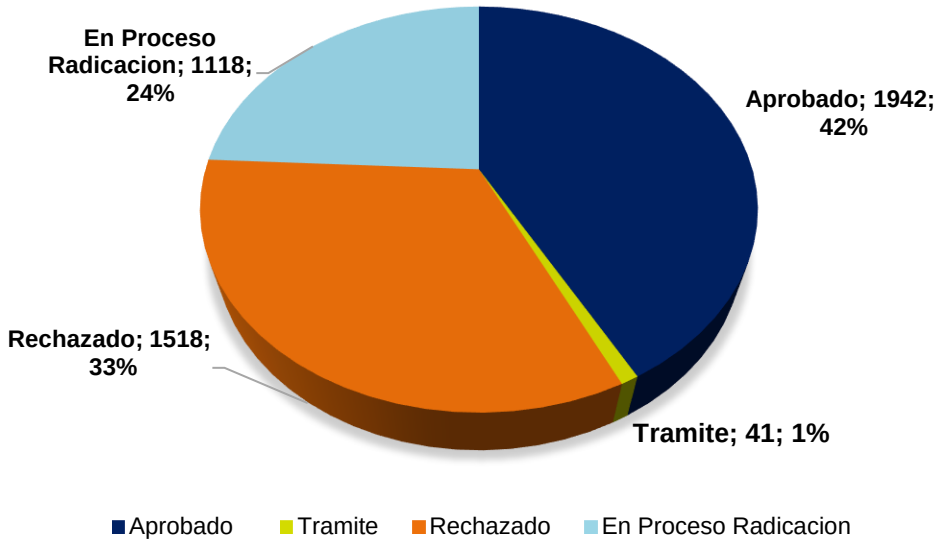


Fuente: Base de datos MVCT

3.4.2. Mi Casa YA

Dentro del programa Mi Casa Ya se han gestionado en total 4.731 solicitudes, de las cuales se han podido desembolsar 112 de ellas.

Gráfico 26 – Clientes Mi Casa YA



Fuente: Vicepresidencia de Crédito

Es de resaltar que la centralización del proceso de legalización con la puesta en marcha de la Legalizadora Interna, que asumió las tareas específicas desde la comunicación con el cliente hasta la correcta constitución de las garantías, logró estabilizar la operación, impulsar el

número de créditos desembolsados y crear confianza con las constructoras, además del valor agregado de satisfacer las necesidades del afiliado con el acompañamiento permanente de su proceso.

Entre el año 2015 y lo corrido de 2016 se incrementó en un 29% el número de aprobaciones y en un 25% el número de desembolsos del producto crédito educativo, impulsado por las nuevas líneas de crédito. Adicionalmente, desde el inicio de este producto, el año 2016 ha sido el período con más aprobaciones y desembolsos.

Para concluir, el impulso del producto Crédito Constructor a través de la colocación de proyectos VIPA en todo el País, ha generado confianza en el sector de la construcción.

4. GESTIÓN DE OPERACIONES

El Área de Operaciones abarca las Divisiones Core o misionales de la Entidad, como son: Afiliados y Entidades, Cartera y Cesantías, con el fin de facilitar la integración de estrategias operativas, el control de las actividades, la planeación y dirección de decisiones.

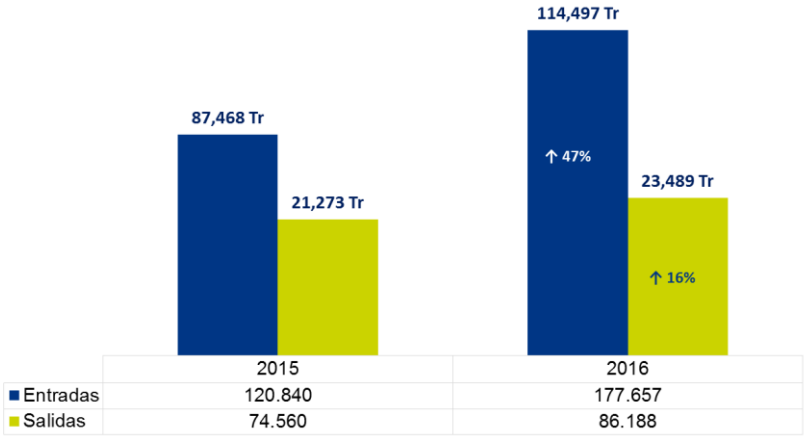
Paralelamente a las divisiones antes mencionadas, se encuentra el Grupo BackOffice y el Proceso de Afiliaciones que hacen parte del control y seguimiento que se realiza desde el Área de Operaciones.

4.1. Registro y Control: Afiliaciones y Traslados

Con este proceso se inicia el seguimiento semanal a las respuestas por parte de los fondos privados de los traslados radicados, con el fin de tener un registro y control de la información.

En el siguiente gráfico se encuentran en valor los traslados de entrada y de salida del año 2016 en comparación con 2015, cuando se observa un incremento de 47% en traslados de entradas y un 16% en traslados de salidas, encontrando que los traslados de entrada son mayores a los traslados de salida, con una diferencia a favor del FNA de $91.469 millones.

Gráfico 27 – Traslado de Fondos 2015 vs. 2016



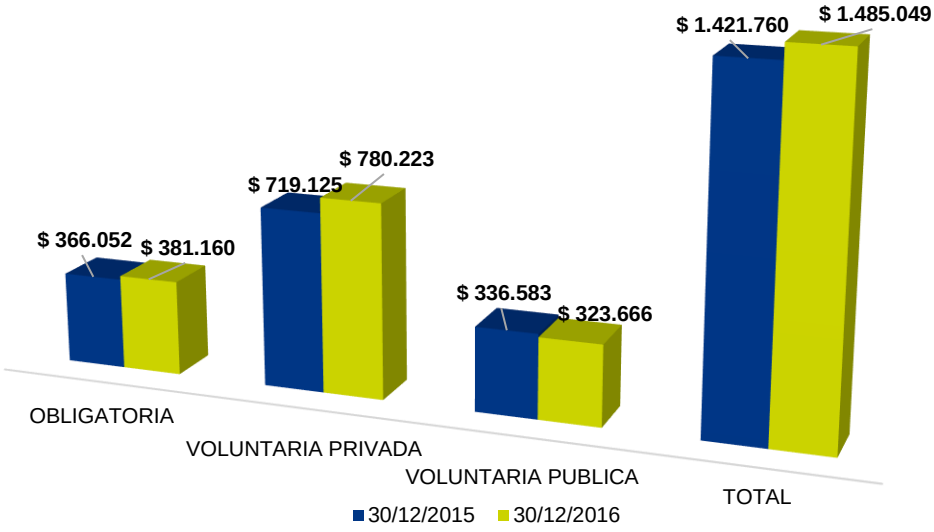
	2015	2016
Entradas	120.840	177.657
Salidas	74.560	86.188

Fuente: Fuente base de datos FNA. Grupo traslados

4.2. División Afiliados y Entidades

Se evidencia un incremento del 4% en el valor del abono de las cuentas individuales para el año 2016 respecto de 2015, a partir de la gestión realizada por el grupo apoyo a empresas a partir del mes de marzo del año 2016.

Gráfico 28 – Cargue y Aportes 2015 vs. 2016



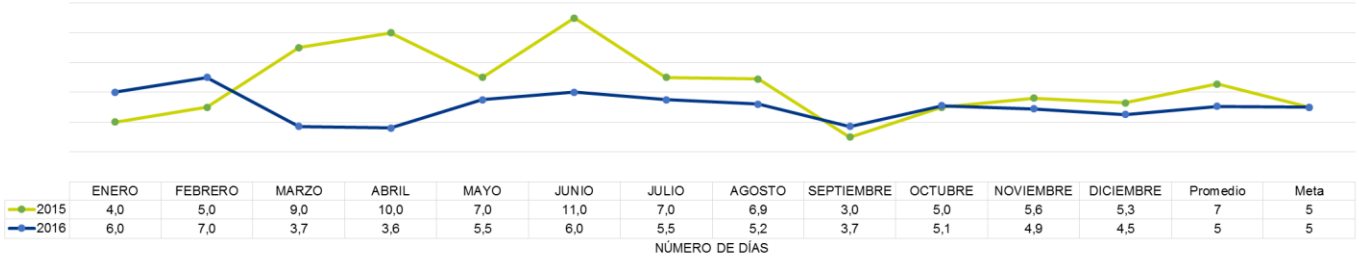
Fuente: División Afiliados y Entidades

4.3. División Cesantías

Se optimizó el tiempo de desembolso de Cesantías y AVC, dando cumplimiento al objetivo estratégico de operaciones.

El tiempo promedio de desembolso de Cesantías pasó de siete días en el año 2015 a cinco días en el año 2016, siendo la meta cinco días.

Gráfico 29 – Tiempo promedio desembolso de cesantías 2015 vs. 2016



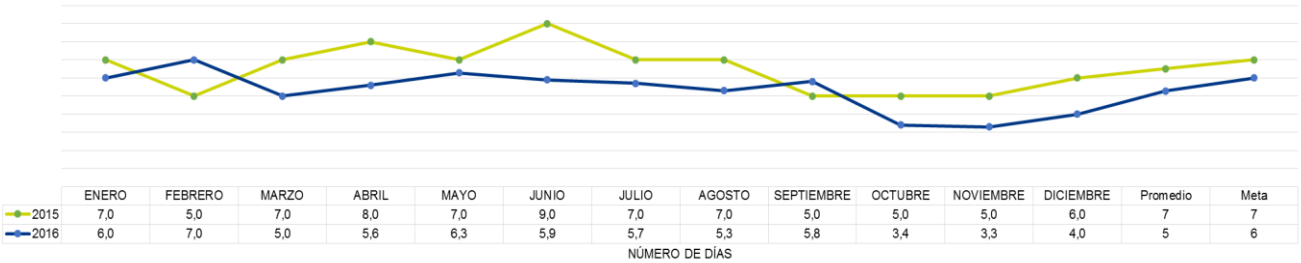
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Promedio	Meta
2015	4,0	5,0	9,0	10,0	7,0	11,0	7,0	6,9	3,0	5,0	5,6	5,3	7	5
2016	6,0	7,0	3,7	3,6	5,5	6,0	5,5	5,2	3,7	5,1	4,9	4,5	5	5

NÚMERO DE DÍAS

Fuente: Base de datos FNA. División de Cesantías

Para el retiro de AVC el tiempo promedio de desembolso paso de siete días en el año 2015 a cinco días en el año 2016, siendo la meta seis días.

Gráfico 30 – Tiempo promedio desembolso de AVC 2015 vs. 2016

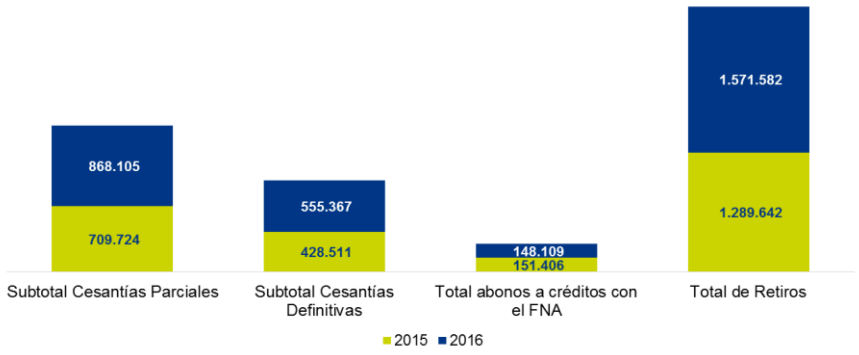


	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Promedio	Meta
2015	7,0	5,0	7,0	8,0	7,0	9,0	7,0	7,0	5,0	5,0	5,0	6,0	7	7
2016	6,0	7,0	5,0	5,6	6,3	5,9	5,7	5,3	5,8	3,4	3,3	4,0	5	6

NÚMERO DE DÍAS

Fuente: Base de datos FNA. División de Cesantías

Gráfico 31 – Retiro de cesantías 2015 vs. 2016



Fuente: Base de datos FNA. División de Cesantías

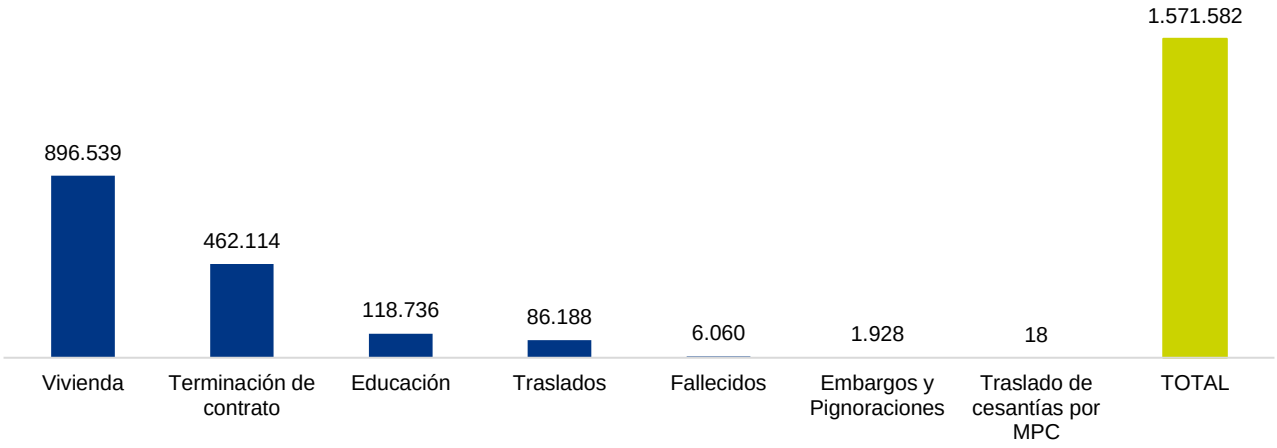
Comparando los resultados del año 2015 frente a 2016, se encuentra lo siguiente:

- El trámite de retiro de cesantías parciales tuvo un incremento promedio en el número de trámites del 20% y en valor del 25%.
- El trámite de retiro de cesantías definitivas tuvo un incremento promedio en el número de trámites del 22% y en valor del 32%, por terminación de contrato.
- El abono a créditos con el FNA tuvo una disminución promedio del 33% en cantidad y en valor tuvo un aumento promedio del 11%.

Verificando los datos estadísticos se puede concluir que el incremento a febrero 14 entre 2015 y 2016 fue del 10%. Así mismo, la cantidad de retiros totales tuvo un incremento en valor del 25% y en cantidad del 9%.

Para el retiro de cesantías parciales, el más representativo fue el retiro por compra de vivienda para el año 2016, con una representación del 57% del total de las cesantías.

Gráfico 32 – Retiro de cesantías por destino económico 2016

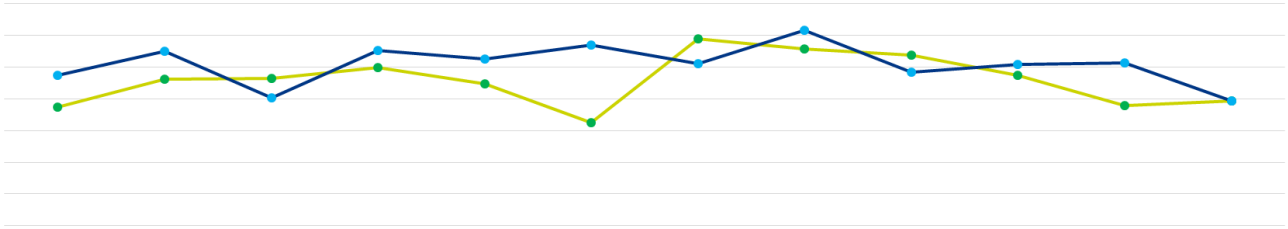


Fuente: Base de datos FNA. División de Cesantías

La reglamentación inicial que regula los requisitos para verificar el retiro de las cesantías para compra, mejoramiento o liberación de vivienda y financiación de educación data de 1990 (Ley 50), con algunos ajustes posteriores. Sin embargo, es importante que el Gobierno fortalezca más la Ley para que los empleadores sean más rígidos en verificar la correcta destinación de las cesantías.

Los pagos AVC se incrementaron en promedio en valor 11% y se disminuyó en cantidad en 0.5% comparando el año 2015 con 2016. El producto AVC presenta poca variación entre los meses.

Gráfico 33 – Pagos AVC 2016 vs. 2015



	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2015	23.677	28.094	28.217	29.972	27.330	21.220	34.497	32.947	31.942	28.668	23.893	24.740
2016	28.716	32.560	25.208	32.707	31.288	33.483	30.553	35.887	29.166	30.433	30.674	24.630

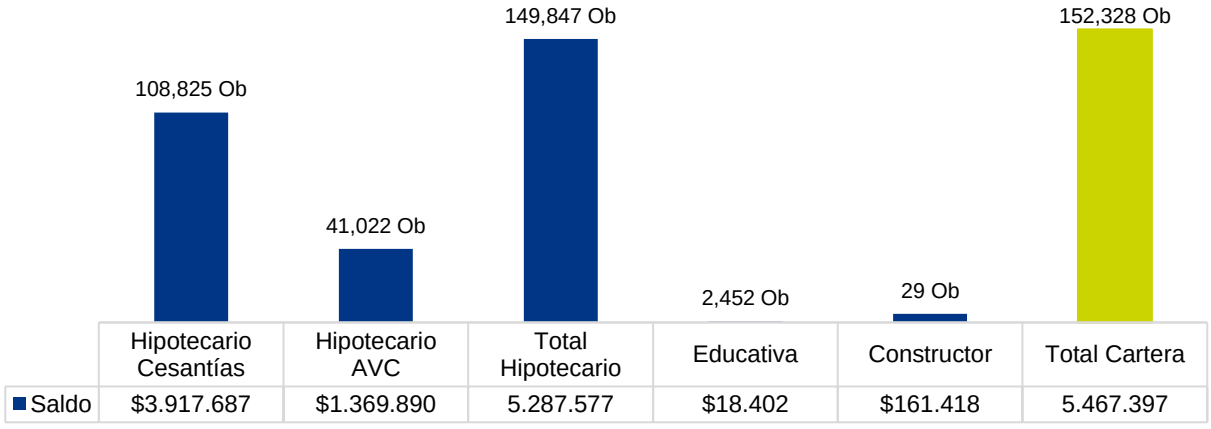
Fuente: Base de datos FNA

4.4. Facturación y Cartera

El crecimiento de la cartera hipotecaria durante el año 2016 fue del 6.32%, pasando de un capital a diciembre de 2015 de $4.973.208 a **$ 5.287.577** millones a diciembre de 2016. El indicador de la cartera vencida disminuyó en un 1.01% bajando del 9.75% al 8.74% en morosidad de cartera hipotecaria.

El crecimiento de la cartera educativa durante el año 2016 fue del 54.39%, pasando de un capital a diciembre de 2015 de $11.919 a **$ 18.402** millones a diciembre de 2016. El indicador de la cartera vencida disminuyó en un 4.11% bajando del 12.59% al 8.48% en morosidad de cartera educativa

Gráfico 34 – Cartera total



	Hipotecario Cesantías	Hipotecario AVC	Total Hipotecario	Educativa	Constructor	Total Cartera
Saldo	$3.917.687	$1.369.890	5.287.577	$18.402	$161.418	5.467.397

Fuente: Base de datos FNA

En conclusión, el área de operaciones cumple con su principal objetivo de administrar y controlar los procesos operativos, con el fin de aportar a la Entidad sinergia en las actividades misionales que se realizan, aportando en el desarrollo del Plan Estratégico 2015-2019 al pilar 1 de experiencia y servicios eficientes, al cumplir disminuir el tiempo de desembolso de

cesantías y AVC. Así mismo, se obtienen logros operativos en la gestión que se detallan a continuación:

- Contratación de apoyo a la gestión de cartera, entidades y cesantías.
- Implementación de comunicaciones inteligentes (Facturación Electrónica) – 75.000 afiliados.
- Actualización del software de valoración del portafolio.
- Con el fin de facilitar los recaudos de cartera hipotecaria se rediseñaron los formatos de facturación incluyendo cuatro opciones.
- Planeación estructurada de la aplicación del recaudo de cesantías, como preparación de la campaña **Hoy C Sueña**.
- Capacitación y/o sensibilización a 4.000 entidades en la herramienta fondo en línea para aporte y reporte de cesantías.
- 8.200 apoyos a 2.552 empresas en la elaboración de archivos planos para aporte y reporte de cesantías.
- Depuración de cuentas de aporte de cesantías, para lo cual se ejecutó la fase I, la que se desarrolló en tres etapas: conciliación de partidas, políticas de depuración y sostenibilidad contable, depuración y sostenibilidad contable.
- Se implementaron desarrollos tecnológicos que han permitido: virtualización de la operación, en primer lugar, para el retiro de cesantías y, en segundo lugar, para cruzar las cesantías a los créditos con el FNA y mejoras al módulo de COBIS Cesantías.
- El 27 de junio de 2016 entró en producción la herramienta e-FINAC y e-FINAC Enterprise. El nuevo aplicativo de valoración del portafolio ofrece una mayor precisión y confiabilidad en la información. En el que, por un lado, han disminuido los tiempos en los procesos y por otro, ha logrado su automatización, lo que ha contribuido a eliminar en gran medida la intervención manual, mitigando así la probabilidad de incidencias.

5. GESTIÓN FINANCIERA

Ha sido labor de esta Vicepresidencia, a través de la coordinación, seguimiento y gestión de sus divisiones a cargo: Planeación Financiera, Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, definir las mejores condiciones financieras para el Fondo Nacional del Ahorro y sus afiliados, con base en el análisis y seguimiento al comportamiento de la estructura financiera de la Entidad, la evolución del mercado, proyecciones y estadísticas, que apunten a una mayor eficiencia operativa, una mayor rentabilidad y una mayor competitividad en el mercado, bajo la premisa de hacerla sostenible en el corto y mediano plazo.

De igual manera, la Vicepresidencia Financiera ha venido ejecutando las actividades que le permiten al FNA contar con la liquidez necesaria que garantice el adecuado funcionamiento de la Entidad y el cumplimiento de su objeto social, especialmente el desembolso de recursos de

crédito para vivienda y educación. Lo anterior enmarcado dentro de una política de duración de portafolio de corto plazo, que además de propender por una adecuada liquidez, nos permita obtener una óptima rentabilidad de los excedentes de la Entidad.

Para el cumplimiento de estos objetivos, esta Vicepresidencia ha desarrollado los siguientes proyectos y actividades, que igualmente se cuentan entre sus mayores logros:

- **Condiciones Financieras Competitivas**

Se realizó seguimiento periódico a la metodología de asignación de tasas, teniendo como marco de referencia una rentabilidad objetivo definido para la Entidad, lo cual permitió la actualización de la cartelera de tasas en varias oportunidades durante 2016. Como resultado de este ejercicio se firmaron los acuerdos y resoluciones correspondientes a través de los cuales se ha reglamentado y cumplido la aplicación de las nuevas tasas.

Desde la Vicepresidencia se han impulsado diferentes estrategias que han permitido que la entidad cuente con las condiciones financieras más competitivas y flexibles del mercado, como las siguientes:

- La Entidad es la única en el País en ofrecer los cinco sistemas de amortización para créditos de vivienda.
- Ofrece los plazos más altos de financiación: para pesos hasta 20 años y en UVR hasta 30 años.
- LTV (Loan to Value) más flexibles (80% vivienda nueva y usada)
- Ofrece tasas diferenciales para los empleados públicos, trabajadores oficiales, ediles, concejales y diputados.

- **Simuladores de Crédito**

Durante 2016 se llevó a cabo la actualización de condiciones financieras en los simuladores de crédito, tanto hipotecario como de crédito educativo. De igual forma se complementó el simulador para el estudio de análisis de crédito hipotecario para colombianos en el exterior, y se desarrollaron herramientas financieras a la medida de las necesidades comerciales, para líneas específicas como la compra de cartera individual y convenios.

- **Diseño del Nuevo Modelo de Crédito Educativo**

Con el fin de satisfacer las necesidades de los afiliados y tener una mayor cobertura, al cierre 2015 se rediseñó la línea de crédito educativo con mayores facilidades de pago en términos

de plazo y porcentaje de amortización al finalizar la época de estudios, pasando de un esquema de tasa fija a una tasa indexada al IPC.

Lo anterior aunado al esfuerzo del área comercial, permitieron que la entidad generara en 2016 desembolsos por $12.740 millones, lo que representa un aumento del 107%, frente a los desembolsos obtenidos en 2015 ($6.144 millones). Los resultados de esta iniciativa se alinean con los objetivos estratégicos de la entidad para el periodo 2015-2019.

- **Modelo de Desembolsos Dinámico**

Se desarrolló una herramienta que permitiera, primero, realizar un seguimiento diario a la variable CORE del negocio, los desembolsos de crédito, en términos de volúmenes y montos promedios, con el propósito de enfocar la Entidad en el logro de metas diarias y mensuales y generar alertas tempranas, para de esta manera implementar las estrategias operativas pertinentes con el fin de lograr el objetivo inicial. De otra parte, la herramienta a partir del comportamiento histórico y el seguimiento diario realiza una actualización dinámica del pronóstico de desembolsos en un período de tiempo determinado.

- **Capacitación Fuerza Comercial:**

Se diseñó en conjunto con el Centro de Estudios, un programa de capacitación a nivel nacional que comprenden aspectos como, finanzas básicas, manejo de variables macroeconómicas (IPC y UVR), comprensión de los sistemas de amortización, con el fin de brindarle una información más clara y precisa a nuestro consumidor financiero, con base en la cual pueda tomar la mejor decisión de acuerdo con sus necesidades y condiciones financieras, y de esta manera disminuir el índice de PQR´S de la entidad.

En 2016, se visitaron 10 puntos de atención en 8 ciudades, capacitando un total de 345 asesores de puntos de atención y fuerza comercial externa, los cuales obtuvieron un promedio de evaluación de 4,1.

En línea con lo anterior, la percepción de la capacitación por parte de los 345 participantes, tuvo un promedio de calificación de 4,7.

- **Estrategias para la Mejora del Costo de Fondeo de la Entidad**

La Vicepresidencia Financiera propuso un ajuste al esquema de remuneración para el producto AVC con el propósito de mejorar el margen de intermediación de la Entidad, que empezó a regir a partir del 1 de octubre de 2016, referenciado al límite inferior del rango meta de inflación de largo plazo del Banco de la República (2%); anteriormente la remuneración de este producto estaba atada a la meta puntual de inflación de largo plazo del 3%.

➢ Convergencia a las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF

En atención al proceso de convergencia a las Normas Internacionales de Información Financiera que tuvo el Fondo Nacional del Ahorro atendiendo la normatividad aplicable y vigente para el periodo de apertura, 1 de enero de 2015, a continuación se presenta el cuadro resumen que contiene la relación de los ajustes que impactaron el patrimonio del Fondo en la aplicación de las NIIF tanto en la transmisión del ESFA 2014 inicial, como en el ESFA 2014 a retransmitir, que se detallan y justifican a continuación:

Cuadro 8 – Impacto del patrimonio en la implementación de las NIIF

Cifras en millones de pesos $

No.	DETALLE	ESFA INICIAL	ESFA RETRANSMISIÓN	VARIACION NETA	%
	Saldo Patrimonio PCGA 31 de diciembre de 2014	**$ 2.221.487,00**	**$ 2.221.487,00**		
1	Reversión de valorización por Desvaloración de activos	$ 0,00	($ 43.298,30)	($ 43.298,30)	53%
2	Pérdida por deterioro de valor del edificio cra 65	$ 0,00	($ 28.198,10)	($ 28.198,10)	34%
3	Ajuste de depreciación bienes muebles e intangibles	($ 3.089,30)	($ 13.157,00)	($ 10.067,70)	16%
4	Reconocimiento costo atribuido propiedades de inversión edificio calle 18	$ 0,00	$ 7.683,20	$ 7.683,20	-9%
5	Reconocimiento por abono variación IPC a las cuentas de cesantías	($ 2.252,90)	($ 4.515,10)	($ 2.262,20)	6%
6	Reconocimiento de IVA por pagar, sanción e intereses	$ 0,00	($ 2.265,70)	($ 2.265,70)	3%
	Subtotal	**($ 5.342,20)**	**($ 83.751,00)**	**($ 78.408,80)**	**102%**
7	Varios	($ 3.384,00)	$ 1.826,10	$ 5.210,10	-2%
	Total	**($ 8.726,20)**	**($ 81.924,90)**	**($ 73.198,70)**	**100%**
Saldo Patrimonio 31 de diciembre 2014 - NIIF		**$ 2.212.760,80**	**$ 2.139.562,10**		
Impacto NIIF		**($ 8.726,20)**	**($ 81.924,90)**		
Disminución porcentual del Patrimonio		**-0,39%**	**-3,69%**		

Fuente: División de Contabilidad

➢ Implementación ERP Financiero SAP

Herramienta tecnológica que soporta la gestión financiera y administrativa, con enfoque en procesos sostenibles y consistentes, que garanticen integralidad entre los diferentes módulos y la información sobre la toma las decisiones por parte del usuario final.

Adicionalmente, permite contar con la trazabilidad de las transacciones, información en tiempo real, disminución de los riesgos derivados de actividades manuales, generando mayor oportunidad en los tiempos de respuesta de los procesos del negocio, con mayor calidad, oportunidad y eficiencia.

El porcentaje de avance del aplicativo está al 89% y ya se encuentra en producción.

- **Calificaciones de Riesgo**

Por quinto año consecutivo la calificadora Fitch Ratings S.A otorgó al Fondo Nacional del Ahorro las máximas calificaciones de Largo y Corto Plazo por tener los más altos estándares del sector financiero AAA, F1+, y por tercer año consecutivo BRC Standar & Poors calificó la Entidad AAA, BRC1+ por ser una entidad con solidez, transparencia, alta capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras en el corto y largo plazo, con buenas prácticas de originación y desembolsos de préstamos, con apropiados esquemas de riesgo reflejados en la manera prudente y consecuente con que desarrolla su actividad generando seguridad y confianza a sus afiliados, siendo así el Fondo Nacional del Ahorro una entidad con gran estabilidad y poseedora de una capacidad excepcional para cumplir con sus compromisos financieros.

5.1. Portafolio de Inversiones

El Portafolio de Inversiones a diciembre 2016 y durante esta vigencia se estructuró cumpliendo lo previsto en las Políticas del FNA, minimizando los riesgos y maximizando la rentabilidad, de acuerdo a las condiciones de mercado y las necesidades de liquidez de la Entidad. De esta forma, al 31 de diciembre de 2016 no existen incumplimientos en los límites de liquidez y activos líquidos mínimos, al mismo tiempo que las alertas de riesgo de mercado están desactivadas.

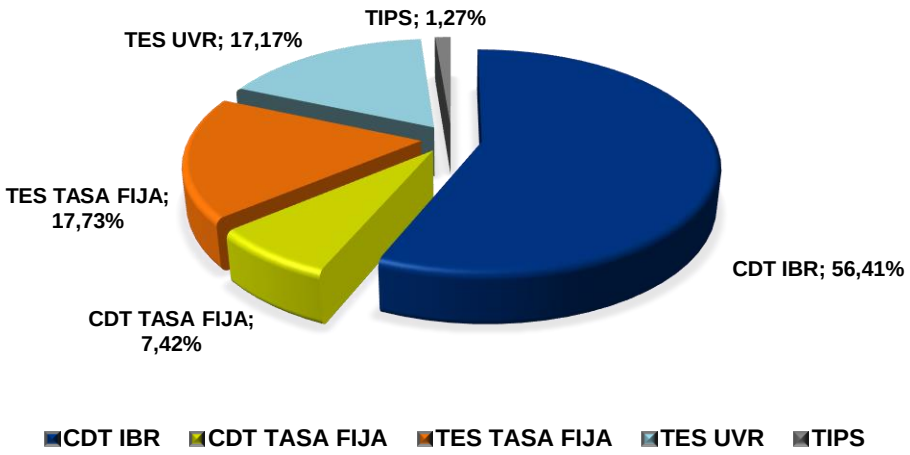
A continuación se presenta la estructura de portafolio al cierre 2016 en términos de especie, plazos, valoración y duración.

Cuadro 9 - Portafolio de inversiones

TIPO DE TÍTULO	VALOR PRESENTE (Millones de $)	PARTICIPACIÓN	< 1 año	de 1 a 2 años	de 2 a 5 años	> 5 años
CDT IBR	803.465	56.41%	56.41%	0.00%	0.00%	0.00%
CDT TASA FIJA	105.716	7.42%	7.42%	0.00%	0.00%	0.00%
TES TASA FIJA	252.61	17.73%	0.00%	7.97%	0.00%	9.77%
TES UVR	244.514	17.17%	13.72%	0.00%	3.45%	0.00%
TIPS	18.138	1.27%	0.00%	0.00%	0.00%	1.27%
TOTAL	**1.424.443**	**100%**	**77.54%**	**7.97%**	**3.45%**	**11.04%**

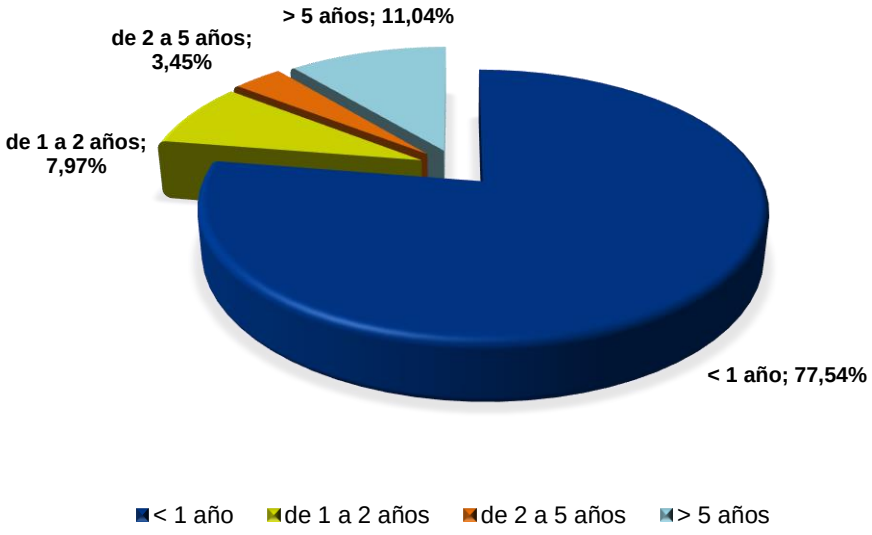
Fuente: División de Tesoreria

Gráfico 35 – Distribución del portafolio



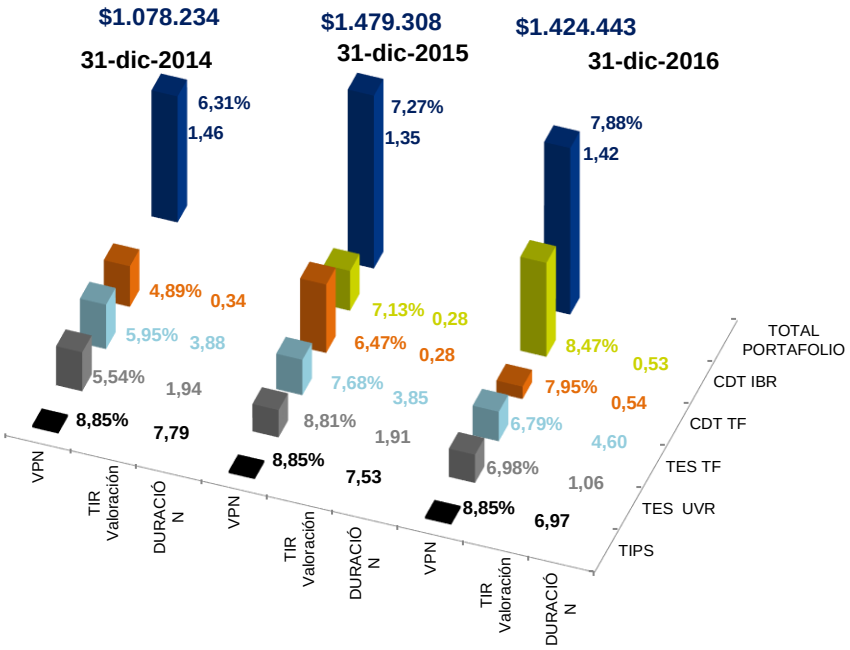
Fuente: División de Tesoreria

Gráfico 36 – Distribución por plazo de vencimiento



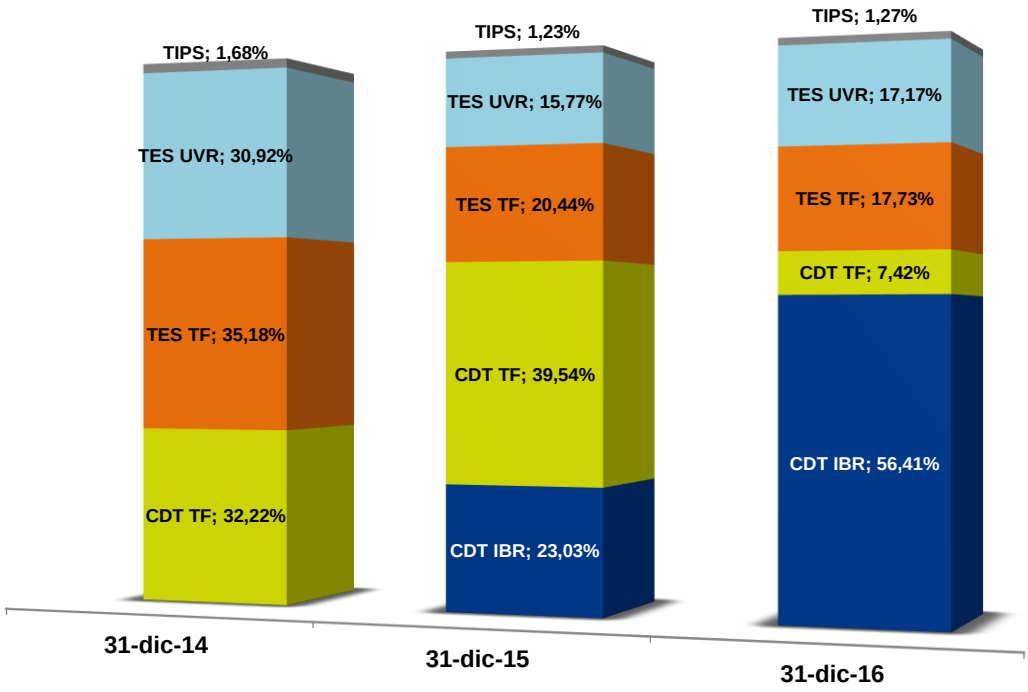
Fuente: División de Tesoreria

Gráfico 37 – Comparativo portafolio



Fuente: División de Tesoreria

Gráfico 38 - Composición de portafolio de inversiones



Fuente: División de Tesoreria

Cuadro 10- Composición portafolio por tipo de emisor

	2014	2015	2016
Deuda Pública	66.10%	36.21%	34.90%
Deuda Privada	33.90%	63.79%	65.10%

Fuente: División de Tesoreria

Como se puede apreciar, en los últimos años se ha cambiado la composición del portafolio del Fondo Nacional del Ahorro en términos de indicador y especie de las inversiones. Es así que para el año 2014, los títulos a tasa fija eran los que más pesaban dentro del portafolio mientras que al cierre 2016, se ve una mayor participación de títulos indexados.

Esto obedece básicamente a la estrategia planteada al Comité de Inversiones por la Vicepresidencia Financiera y la Tesorería, buscando generar rentabilidad a partir del incremento de tasa de intervención del Banco de la República, cuya política monetaria tenía como propósito controlar las presiones inflacionarias derivadas del Fenómeno del Niño y de la devaluación del peso que se dieron principalmente entre el segundo semestre de 2015 y el primer semestre de 2016.

Cuadro 11 - Valoración acumulada

MES	2014	Acumulado	2015	Acumulado	2016	Acumulado
Ene	($ 3.711)	($ 3.711)	$ 14.696	$ 14.696	$ 5.368	$ 5.368
Feb	$ 3.516	($ 195)	$ 4.624	19.32	$ 10.258	$ 15.626
Mar	$ 15.486	$ 15.291	$ 2.436	$ 21.757	21.42	$ 37.046
Abr	$ 5.057	$ 20.348	7.46	$ 29.216	$ 16.094	53.14
May	$ 5.495	$ 25.843	$ 5.729	$ 34.945	$ 15.035	$ 68.175
Jun	$ 1.833	$ 27.676	($ 1.232)	$ 33.713	$ 19.394	87.57
Jul	$ 3.773	$ 31.449	$ 9.172	$ 42.886	$ 12.493	$ 100.063
Ago	7.97	$ 39.419	($ 1.107)	$ 41.779	$ 12.948	$ 113.011
Sep	($ 1.244)	$ 38.175	$ 2.401	44.18	$ 16.678	$ 129.689
Oct	9.18	$ 47.355	$ 13.302	$ 57.482	$ 8.429	$ 138.118
Nov	$ 7.475	54.83	$ 169	$ 57.651	$ 9.732	147.85
Dic	($ 2.729)	$ 52.101	$ 5.676	$ 63.327	$ 13.394	$ 161.245
Total Acumulado	**$ 52.101**		**$ 63.327**		**$ 161.245**	

Fuente: División de Tesoreria

En los resultados de valoración de los años 2015 y 2016 se reflejan los beneficios obtenidos con la estrategia aprobada por el Comité de Inversiones para esta vigencia, la cual consistió básicamente en dos pilares: i) Disminución de la duración, manteniendo esta duración alrededor de 1,5 años y ii) Cambio de la composición del portafolio, disminuyendo la

participación en deuda pública e incrementando la participación en deuda privada, buscando así una mayor indexación de las inversiones.

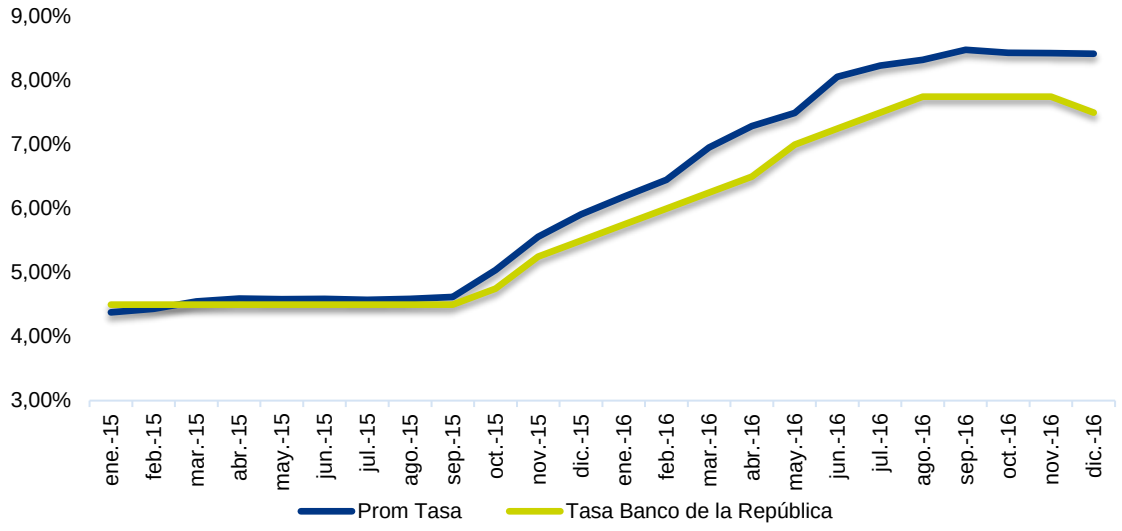
De esta manera, se mitigó el efecto de la volatilidad en las tasas de negociación de deuda pública y la desvalorización de estos títulos, obteniendo mejores resultados que en el año anterior.

Cuadro 12 - Rendimientos cuentas de ahorro

INTERESES CUENTAS DE AHORRO (Millones de $)	2014	2015	2016
Cuentas Ahorro	$ 12.975	$ 12.907	$ 26.771
Saldo Promedio	$ 315.261	$ 277.343	$ 304.920

Fuente: División de Tesoreria

Gráfico 39 – Tasa promedio cuentas vs. Tasa Banco de la República



Fuente: División de Tesoreria

Sumado a los incrementos en la tasa de intervención del Banco de la República, las negociaciones con los bancos permitieron lograr unas mejores tasas en cuentas de ahorro obteniendo una tasa promedio de las cuentas para 2016 de 7,73% frente a una tasa promedio del banco central de 7,06%. De esta manera, se ha generado rentabilidad ya que el spread entre la tasa promedio de las cuentas de ahorro y la tasa del Banco de la República se ha consolidado alrededor de 65 puntos básicos.

Adicionalmente, para los meses de mayo y octubre se registraron ingresos adicionales por intereses, correspondientes a recuperación de rendimientos financieros, como producto de traslados extemporáneos de reciprocidad así:

Cuadro 13 – Rendimientos financieros

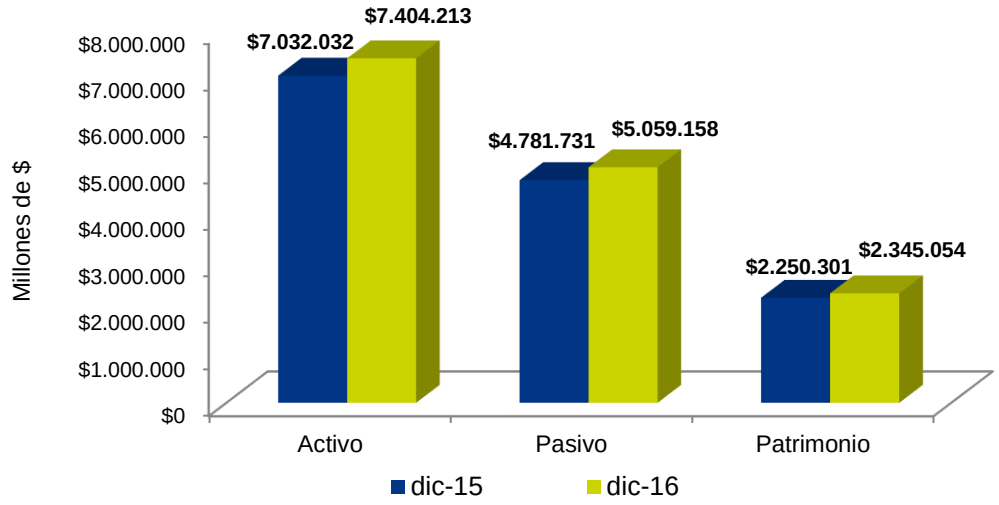
FECHA	ENTIDAD	VALOR
05-Mayo-16	BANCO COLPATRIA	$235.972.514
31-Mayo-16	BANCO DAVIVIENDA	$2.001.508.708
28-Octubre-16	BANCO DAVIVIENDA	$2.000.000.000
	TOTAL	**$4.237.481.222**

Fuente: División de Tesoreria

5.2. Balance General

A cierre de 2016, el FNA presentó un incremento de sus activos equivalente al 5,29% ($372.180 millones), frente al dato registrado en diciembre de 2015. Por su parte, el pasivo registró en 2016 un crecimiento de 5,80% ($277.427 millones), mientras que el patrimonio aumentó un 4,21% ($94.753 millones) que corresponde a la utilidad registrada en el año.

Gráfico 40 - Cifras Balance General comparativo 2015-2016



Fuente: Estados Financieros Dic 2016

5.2.1. Activo

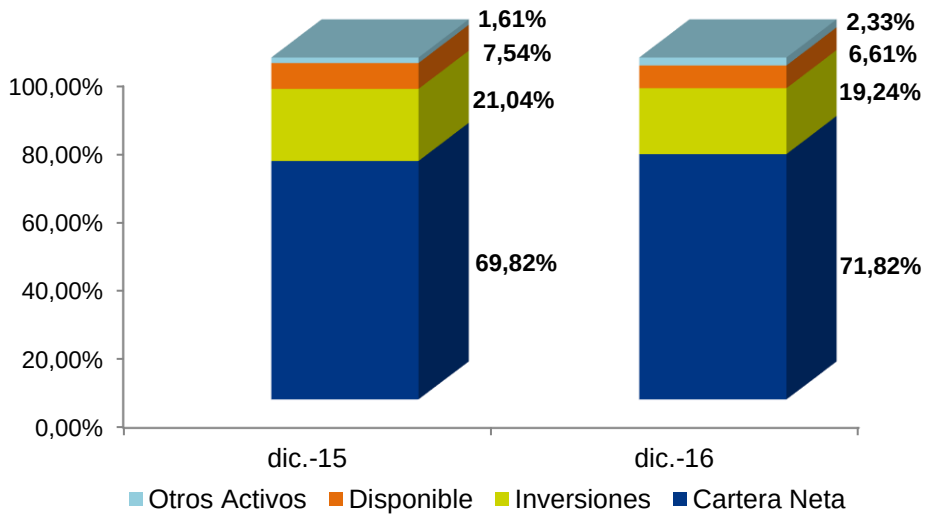
A 31 de diciembre de 2016, al igual que en el cierre de 2015, el principal activo del FNA lo constituye la cartera bruta con una participación de 74,21% dentro del total, alcanzando $5.494.679 millones. Cabe señalar que a noviembre de 2016, el FNA se ubicaba como el cuarto competidor en cartera de vivienda dentro del sector financiero, con una participación de mercado de 9.93%. Frente a diciembre de 2015, la cartera bruta registró un incremento de 8.19%.

Así mismo, la cartera de crédito neta al cierre de 2016 representa el 71,82% del activo total, con un valor de $5.317.653 millones y un incremento de 8,31% ($408.007 millones) respecto

de diciembre de 2015. Este comportamiento es el resultado de la dinámica de desembolsos entre enero y diciembre de 2016, los cuales alcanzaron $885.868 millones, dato superior a los desembolsos logrados durante el año 2015 de $610.415 millones.

Ahora bien, dentro del total de la cartera bruta del FNA, la cartera de vivienda tiene una participación de 96,23% y cerró 2016 con un saldo de $5.287.577 millones. Por su parte, la cartera bruta de crédito constructor a diciembre de 2016 se ubicó en $161.418 millones, mientras que en 2015 registró un saldo de $69.886 millones, mostrando una importante evolución y una participación dentro de la cartera bruta total del FNA de 2,18%. Cabe señalar que dentro del portafolio de cartera se cuenta con la línea de crédito educativo que al cierre de 2016 registró un saldo bruto de $18.402 millones, con un incremento de 54,39% respecto al cierre del año 2015.

Gráfico 41 – Composición del activo



Fuente: Estados Financieros Dic 2016

En cuanto a la calidad de la cartera, cabe señalar que el indicador de calidad de la cartera hipotecaria por calificación tuvo una mejora significativa al cierre de 2016 ubicándose en 8,74%, dato inferior en 102 pb frente al registrado al cierre de 2015 (9,75%).

Ahora bien, las provisiones de cartera representaron el 3,22% del total de la cartera bruta de la Entidad al cierre de 2016, por un valor de $177.026 millones, mientras que la cartera vencida para el mismo corte fue de $308.131 millones, lo cual arroja un indicador de cubrimiento de cartera vencida de 57,22% superior en 3,17 puntos porcentuales al registrado en 2015 de 54,05%.

De otra parte, el segundo mayor activo, el portafolio de inversiones, registró al cierre de 2016 un saldo de $1.424.443 millones, con una disminución de 3.71% (-$54.866 millones) respecto

de 2015, debido principalmente a que el crecimiento de las dos principales fuentes de fondeo ($302.401 millones), como son las Cesantías y el Ahorro Voluntario Contractual, fue absorbido en su totalidad por el aumento de la cartera de crédito ($408.007 millones) que requirió adicionalmente de la utilización de recursos propios. La participación de las inversiones dentro del activo al cierre de 2016 se ubicó en el 19,24%.

A su vez el disponible registró una disminución de 7,65% (-$40.563 millones). Esto tuvo un efecto en su participación dentro del activo total ubicándose en el 6,61%.

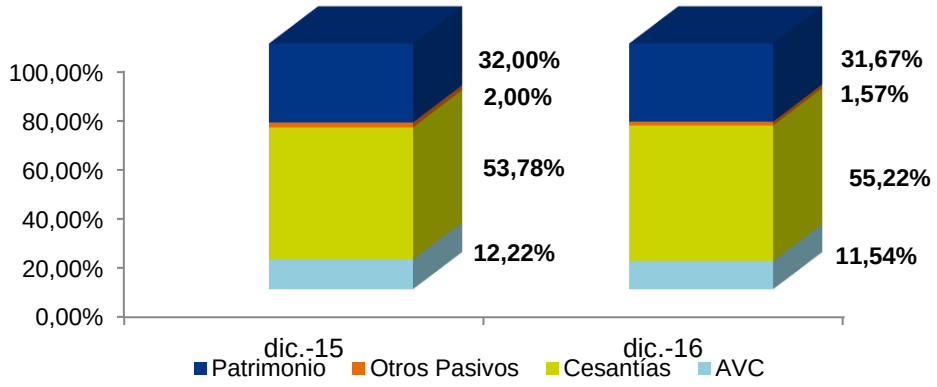
5.2.2. Pasivo y Patrimonio

De manera correlativa, el pasivo presentó un incremento de 5,80% entre diciembre de 2015 y diciembre de 2016, equivalente a $277.427 millones.

A 31 de diciembre de 2016, el rubro con mayor participación en el pasivo fue el de Cesantías con el 80,32% ($4.088.615 millones), con un aumento de 8,12% ($307.083 millones) respecto del cierre de 2015, que junto con el rubro de Ahorro Voluntario Contractual (AVC), se constituyen en las dos principales fuentes de fondeo de la Entidad provenientes de recursos de nuestros afiliados. En cuanto al AVC, presentó una leve disminución del 0,54% (-$4.681 millones) y registró una participación dentro del total del pasivo de 16,89%, cerrando 2016 con un saldo de $854.659 millones. El incremento neto de estas fuentes de fondeo financió el crecimiento de la cartera de créditos.

Los otros pasivos tuvieron una disminución de 17,73%, es decir, -$24.089 millones y su participación pasó de 2,95% en 2015 a 2,29% en 2016.

Gráfico 42 – Estructura financiera



Fuente: Estados Financieros Dic 2016

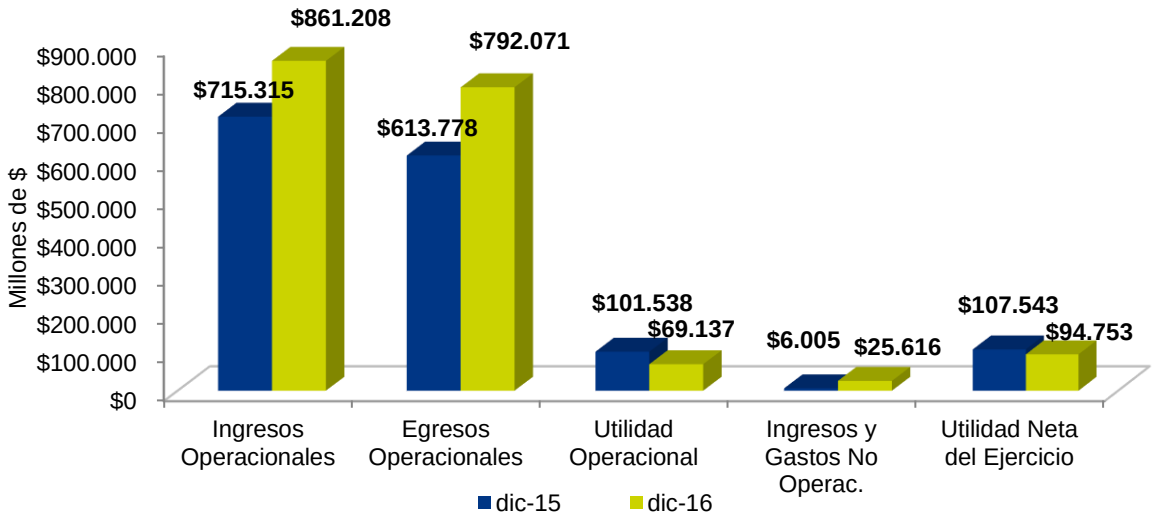
En cuanto al patrimonio de la Entidad, al cierre de 2016 registró un incremento de 4,21% frente al cierre de 2015, equivalente a $94.753 millones, que corresponde a la utilidad del ejercicio 2016. La utilidad correspondiente al período 2015 por $107.543, generó en 2016 un aumento en el capital social de $96.778 millones y un aumento de las reservas por $10.754 millones, en concordancia con lo dispuesto en la Ley 432 de 1998 y en el Decreto Reglamentario 1453 de 1998, artículo 12: “los excedentes financieros del Fondo Nacional de Ahorro forman parte de su patrimonio y no podrán destinarse a fines distintos a su objeto y funciones” con el fin de fortalecer patrimonialmente la Entidad y así optimizar la estructura financiera de la misma.

5.3. Estado de Resultados

El FNA registró al cierre de 2016 una utilidad neta por $94.753 millones, lo que representa una disminución de 11.89% ($12.790 millones), frente al cierre del año 2015.

La utilidad entre enero y diciembre de 2016 se generó de la siguiente manera: durante este período la operación generó ingresos directos por $664.629 millones, dentro de los cuales el mayor volumen está concentrado en los ingresos por intereses de cartera y corrección monetaria, que acumularon $615.840 millones durante 2016; descontando los gastos por provisiones de cartera y los gastos de fondeo (cesantías y AVC), por $368.659 millones, se llegó a una utilidad operacional directa de $295.970 millones.

Gráfico 43 - Cifras Estado de Resultados comparativo 2015-2016



Fuente: Estados Financieros Dic 2016

Ahora bien, dentro de los ingresos que sustentaron de manera importante el resultado obtenido en 2016 se encuentra la valoración de inversiones por $161.257 millones con un aumento de

154.58% frente al obtenido durante todo el 2015 ($63.341), como resultado de una eficiente estrategia de inversión.

Así, en 2016 la Entidad generó un total de $861.208 millones de ingresos operacionales, explicados por: los ingresos operacionales directos ($664.629 millones), los ingresos por valoración de inversiones ($161.257 millones), los ingresos por rendimiento de depósitos a la vista y operaciones simultáneas ($27.684 millones), los ingresos por retribución de seguros ($5.115 millones) y otros ingresos operacionales ($2.523 millones).

Por el lado de los gastos operacionales, para 2016 se ubicaron en $792.071. Es importante anotar que los gastos por intereses de Cesantías al cierre 2016 alcanzaron los $288.769 millones, registrando un incremento de 35.60% frente al cierre 2015. Este comportamiento se explica especialmente por el incremento del IPC ingresos medios aplicado en lo corrido del año (enero a diciembre de 2016) que alcanzó un 6.67%, 97 pb por encima del aplicado en el periodo de 2015 (5.69%).

Por su parte, los gastos por intereses de AVC se ubicaron en $22.325 millones, presentando una disminución de 5.65% (-$1.336 millones) respecto de 2015, debido a la definición de un esquema de remuneración, aplicado a partir del 1 de octubre de 2016, referenciado al límite inferior de la meta de inflación de largo plazo del Banco de la República (2%); dato menor frente a la meta de inflación de largo plazo puntual del 3% que se venía reconociendo hasta el momento. De otro lado, también es importante resaltar que los gastos administrativos al cierre 2016, se ubicaron en $423.412 millones.

En cuanto a los ingresos de cartera por corrección monetaria, estuvieron influenciados por el comportamiento del IPC, dado que tanto la cartera de crédito de vivienda como los depósitos de cesantías están indexados a dicha variable.

En términos de ingresos, la utilidad neta después de ajustes de $94.753 millones, representó un margen neto de 10,64%.

5.4. Indicadores Financieros

Dentro del Plan Estratégico se definieron ocho indicadores que permitieran medir la gestión del FNA en términos de eficiencia en la captación y colocación de los recursos provenientes de la administración de cesantías y ahorro voluntario. Corresponde a la División de Planeación Financiera realizar el seguimiento y reporte mensual de estos indicadores con el fin de monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para el FNA durante la vigencia 2015-2019.

Cuadro 14 – Indicadores Financieros 2015 vs. 2016

INDICADORES FINANCIEROS	dic-15	dic-16
ROA	1,56%	1,27%
ROE	4,87%	4,11%
Relación de Solvencia	66,95%	64,70%
Eficiencia Operativa	76,27%	85,30%
Costo de Fondeo (12 meses)	5,21%	6,18%
Rendimiento Promedio Cartera	11,56%	11,78%
Rentabilidad Promedio Portafolio	5,46%	6,53%
Margen de Intermediación	6,34%	5,60%

Fuente: División Planeación Financiera FNA

5.4.1. Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad ROA y ROE cerraron 2016 en 1.27% y 4.11%, respectivamente, presentando una disminución con relación al cierre 2015, explicada por el mayor impacto del IPC en la remuneración de cesantías frente al impacto del IPC en los ingresos de cartera. Sin embargo, el ROE de 2016 superó ampliamente la meta definida para este periodo de 3%, debido a que en el último trimestre del año el IPC cedió a la baja, la valoración de las inversiones tuvo un comportamiento mejor de lo esperado y los ingresos no operacionales netos pasaron de $6.005 en 2015 a 25.616 millones en 2016.

5.4.2. Relación de Solvencia

La relación de solvencia de la Entidad, que al cierre de 2016 se ubicó en 64.70% presentó una disminución de -2.25% frente al cierre de 2015 (66,95%), si bien sigue muy por encima del promedio de los bancos especializados en crédito hipotecario – BECH (15.93%), es también indicativo del crecimiento de la cartera de crédito obtenido en 2016 (8.19%) y a la capacidad de crecimiento que tiene la Entidad en el corto y mediano plazo, que le permitirá alcanzar la rentabilidad esperada.

5.4.3. Eficiencia Operativa

El indicador de eficiencia operativa marca una tendencia creciente, pasando de 76,27% en 2015 a 85.30% al cierre 2016. Este comportamiento es acorde con el esfuerzo operativo realizado por la Entidad durante dichas vigencias, especialmente en el área tecnológica y en la implementación de un esquema que permita la mejora en la eficiencia del proceso de crédito.

5.4.4. Costo de Fondeo

El indicador de Costo de Fondeo tuvo un aumento de 97 puntos básicos al cierre de 2016 frente al dato de diciembre de 2015, como consecuencia del aumento del IPC en este periodo,

permitiendo brindar una rentabilidad superior a nuestros afiliados por cesantías, en comparación con el mercado.

5.4.5. Otros Indicadores

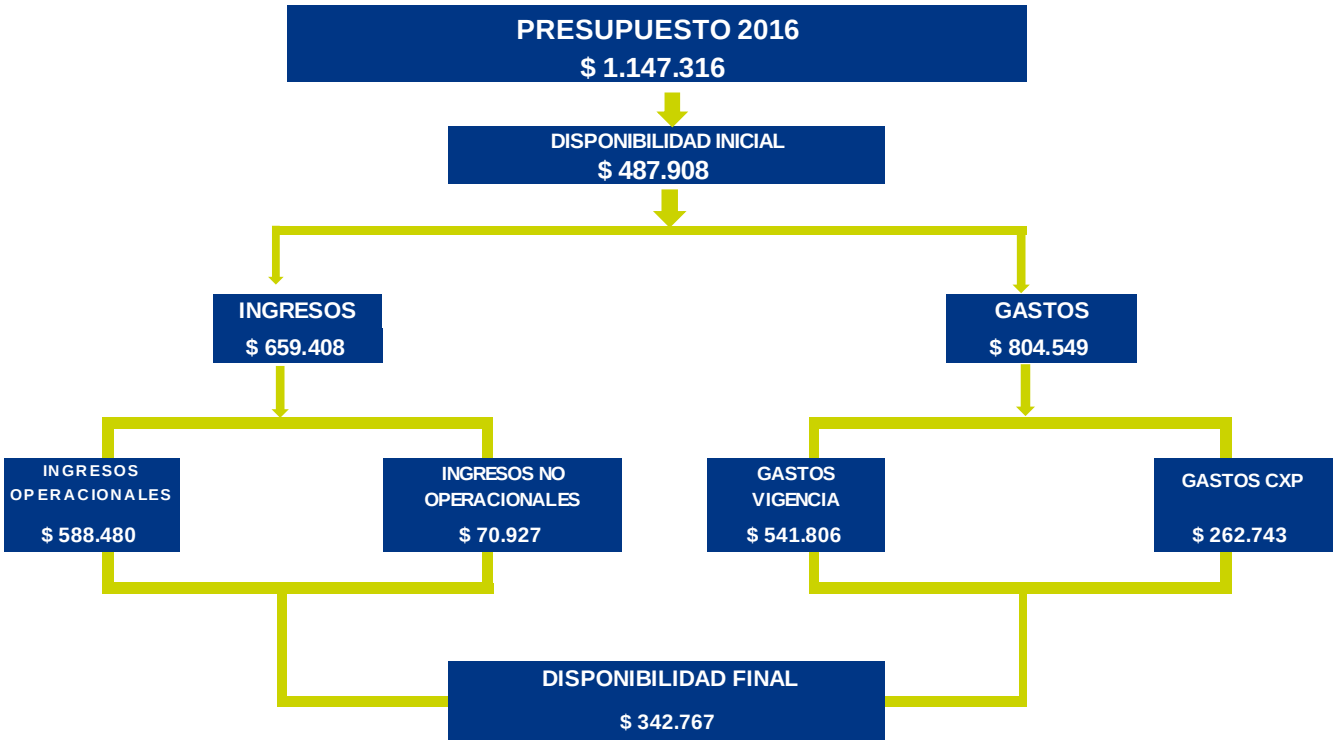
El rendimiento promedio de la cartera presenta una tendencia creciente al pasar de 11,56% en 2015 al 11.78% en 2016, debido principalmente a la variación de la UVR, cuyo comportamiento 12 meses pasó de 6,15% en 2015, al 6.21% en 2016, y al eficiente manejo de tasas activas frente al costo de fondeo de la entidad. En cuanto a la rentabilidad del portafolio, en 2016, aumentó 23 puntos básicos, debido a la estrategia exitosa de inversión de la entidad. Respecto al margen de intermediación, al cierre de 2016 se ubicó en 5.60%, sin embargo, se espera se ubique en niveles superiores al 6% en 2017, gracias a las expectativas de tendencia a la baja de la inflación para el cierre de dicho año y al mayor impacto que tendrá el esquema de remuneración del producto AVC, atado al límite inferior de la meta de inflación de largo plazo del Banco de la República (2%).

5.5. Presupuesto 2016

Mediante Acuerdo 2123 de 2015, la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro aprobó el presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia fiscal 2016 por valor de $1.238.069 millones. Una vez determinada la disponibilidad inicial, final y las cuentas por pagar mediante resolución No. 046 de 2016; se ajustó el presupuesto de la vigencia a $1.147.316 millones generando una reducción de $ 90.753 millones, respecto del presupuesto inicial.

Sobre el presupuesto ajustado, en la estructura de ingresos, los ingresos operacionales participaron con el 51,29%, seguidos por la disponibilidad inicial con el 42,53%, y finalmente los no operacionales con el 6,18%; del otro lado, en la estructura de gastos, los gastos de la vigencia representaron el 47,22%, seguidos por la disponibilidad final con 29,88% y las cuentas por pagar con el 22,90%.

Cuadro 15 - Estructura presupuestal 2016



Fuente**:** División de Presupuesto FNA

5.5.1. Ejecución presupuestal

El balance presupuestal al cierre de diciembre 2016 generó un superávit presupuestal por $166.593 millones con un incremento del 10.5% frente a los resultados del 2015.

Cuadro 16- Ejecuciones presupuestales 2015 vs. 2016

Concepto	dic-15	dic-16	Variación
Total ingresos	$ 616.823	$ 656.720	6,47%
Total compromisos	$ 466.094	$ 490.127	5,16%
Déficit o superávit presupuestal	$ 150.728	$ 166.593	10,53%

Fuente: División de Presupuesto FNA - Ejecuciones a 31 de diciembre de 2015 y 2016.

- **Ejecución de Ingresos**

Con corte a 31 de diciembre de 2016, el recaudo del total de los ingresos de la vigencia más disponibilidad inicial presentaron un cumplimiento frente a la proyección inicial del 97,3%, en la estructura de los ingresos, los ingresos de la vigencia participaron con el 58,9% y la disponibilidad inicial con el 41,1%.

Los ingresos operacionales ($595.005 millones) presentaron un cumplimiento del 101,1%. Este resultado le significó un crecimiento del 7,9% frente a lo recaudado en el mismo período

de la vigencia 2015 ($551.115 millones). El recaudo de mayor importancia dentro de los ingresos operacionales son los intereses de la cartera de crédito hipotecario ($424.357 millones) que en términos de participación fueron el 64,6% del total de los ingresos de la vigencia, estos alcanzaron un cumplimiento de 86,6% frente a la proyección inicial, con un decrecimiento del 6,56% frente a los resultados a diciembre 2015. El recaudo por rendimientos financieros ($162.600 millones) fue el segundo ingreso con mayor participación del 24,8% de los ingresos de la vigencia. Este recaudo le generó un cumplimiento del 267,9% en relación con la proyección inicial y un crecimiento del 71,8% frente a los resultados en el período 2015. Los rubros de menor desempeño en su orden fueron intereses de cartera de crédito educativo e intereses de cartera de crédito constructor con el 76,9% y 27,9% respectivamente frente a la proyección inicial.

Cuadro 17 - Porcentaje de cumplimiento ejecución presupuestal de ingresos vigencia 2016

CONCEPTO	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCIÓN A DICIEMBRE	% CUMPLIMIENTO
PRESUPUESTO DE INGRESOS + DISPONIBILIDAD INICIAL	**$ 1.147.316**	**$ 1.115.871**	**97,30%**
INGRESOS VIGENCIA	**$ 659.408**	**$ 656.720**	**99,60%**
INGRESOS OPERACIONALES	**$ 588.480**	**$ 595.005**	**101,10%**
Intereses de cartera de crédito hipotecario	$ 489.783	$ 424.357	86,60%
Intereses de cartera de crédito educativo	$ 2.210	$ 1.699	76,90%
Intereses de cartera de crédito constructor	$ 22.761	$ 6.350	27,90%
Rendimientos Financieros	$ 60.684	$ 162.600	267,90%
Otros ingresos por asesoría y asistencia técnica	$ 13.043	$ 0	0,00%
INGRESOS NO OPERACIONALES	**$ 70.927**	**$ 61.714**	**87,00%**
Venta de Activos	$ 320	$ 640	200,10%
Arrendamientos	$ 70	$ 78	111,60%
Recuperación de Seguros a Terceros	$ 60.714	$ 56.875	93,70%
Comisión por Recaudo de Seguros a Terceros	$ 8.522	$ 2.794	32,80%
Comisión admón. Cartera hipotecaria titularizada	$ 1.301	$ 1.326	102,00%
DISPONIBILIDAD INICIAL	**$ 487.908**	**$ 459.152**	**94,10%**

Fuente**:** División de Presupuesto FNA - Ejecución Presupuestal - Cifras en millones de pesos

- **Ejecución de Gastos de la Vigencia**

Con corte a 31 de diciembre de 2016, el FNA comprometió recursos por valor de $490.727 millones. En términos de participación sobre el total de compromisos los gastos operacionales alcanzaron el 49,6% seguido por la inversión con el 46,8% y los no operacionales con el 3,6%. Los compromisos registran un nivel de ejecución del 90,5% sobre el presupuesto definitivo. En la estructura de gastos se comprometieron gastos operacionales en 85,5%, de inversión en 96,2% y en no operacionales del 93,2%.

Para el mismo período realizó pagos de la vigencia por valor $307.541 millones equivalentes al 62,7% de los compromisos de la vigencia. En su orden los gastos con mayor gestión de

pago fueron los gastos no operacionales con el 96,0%, seguido por los gastos operacionales con el 69,7% y de tan sólo el 52,8% en los gastos de inversión. Este nivel de pagos permite estimar de manera provisional cuentas por pagar de la vigencia 2016 por valor de $182.586 millones.

Cuadro 18 - Porcentaje de cumplimiento ejecución presupuestal de gastos vigencia 2016

PRESUPUESTO DE GASTOS VIGENCIA					
CONCEPTO	**PRESUPUESTO VIGENTE**	**TOTAL COMPROMISO**	**% COMPROMISO**	**GIROS**	**% GIROS**
TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS	**$ 541.806**	**$ 490.127**	**90,50%**	**$ 307.541**	**62,70%**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 284.534**	**$ 243.139**	**85,50%**	**$ 169.433**	**69,70%**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 65.473	$ 49.623	75,80%	$ 41.711	84,10%
GASTOS DE OPERACIÓN Y SERVICIOS	$ 210.384	$ 185.454	88,20%	$ 123.001	66,30%
OTROS GASTOS DE OPERACION	$ 8.677	$ 8.061	92,90%	$ 4.720	58,60%
GASTOS NO OPERACIONALES	**$ 19.005**	**$ 17.709**	**93,20%**	**$ 16.992**	**96,00%**
SERVICIO DE AUDITORIA, VIGILANCIA Y CONTROL	$ 17.670	$ 17.117	96,90%	$ 16.400	95,80%
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	$ 1.336	$ 592	44,30%	$ 592	100,00%
GASTOS DE INVERSIÓN	**$ 238.267**	**$ 229.279**	**96,20%**	**$ 121.116**	**52,80%**
Proyectos de Informática	$ 176.174	$ 167.189	94,90%	$ 82.235	49,20%
Inversión tecnológica - Plan estratégico de informática	$ 46.756	$ 38.971	83,30%	$ 13.098	33,60%
Soporte de Operación Tecnológica	$ 129.418	$ 128.218	99,10%	$ 69.137	53,90%
Construcciones y Mejoras	$ 7.089	$ 7.086	100,00%	$ 3.965	55,90%
Seguros a terceros	$ 55.003	$ 55.003	100,00%	$ 34.916	63,50%

Fuente**:** División de Presupuesto FNA - Ejecución Presupuestal - Cifras en millones de pesos

Con el Acuerdo 2141 del 5 de mayo de 2016, la Junta Directiva redujo el presupuesto de gastos en $31.007 millones, lo que representó una reducción del 5,4%. De esa reducción, los gastos de inversión participaron con el 93,6% y los gastos operacionales con el 6,0%, cumpliendo con las políticas de austeridad del gasto.

- **Ejecución de Cuentas por Pagar**

Los compromisos legalmente adquiridos a 31 de diciembre de cada año, que no hayan sido pagados a esa fecha, se denominan cuentas por pagar. Para la vigencia 2016 se constituyeron cuentas por pagar de la vigencia 2015 por valor de $ 275.203 millones. Sobre las constituidas se realizaron anulaciones y liberaciones de saldos que sumaron $12.470 millones determinando cuentas por pagar definitivas por $262.743 millones. De las Cuentas por Pagar definitivas se ejecutó el 86,7%, generando giros pendientes de las cuentas por pagar por valor de $35.031 millones.

Cuadro 19 - Porcentaje de giros cuentas por pagar vigencia 2016

CONCEPTO	CUENTAS POR PAGAR CONSTITUIDAS	PAGOS A DICIEMBRE	CUMPLIMIENTO %
TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS	**$ 262.743**	**$ 227.712**	**86,70%**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 99.899**	**$ 85.188**	**85,30%**
Gastos administrativos	$ 18.905	$ 15.913	84,20%
Gastos de operación y servicios	$ 78.254	$ 66.652	85,20%
Otros gastos de operación	$ 2.740	$ 2.623	95,70%
GASTOS NO OPERACIONALES	**$ 2.388**	**$ 2.199**	**92,00%**
Servicio de auditoria, vigilancia y control	$ 2.381	$ 2.199	92,30%
Otros gastos no operacionales	$ 7	$ 0	0,00%
GASTOS DE INVERSIÓN	**$ 160.456**	**$ 140.325**	**87,50%**
Proyectos de Informática	$ 132.114	$ 115.626	87,50%
Inversión tecnológica	$ 67.736	$ 59.637	88,00%
Soporte de Operación Tecnológica	$ 64.378	$ 55.989	87,00%
Construcciones y Mejoras	$ 7.207	$ 3.565	49,50%
Adquisición y Construcción Edificio Sede y Locales Comerciales	$ 67	$ 0	0,00%
Adecuaciones y Mejoras	$ 7.140	$ 3.565	49,90%
Seguros a terceros	$ 21.134	$ 21.134	100,00%

Fuente**:** División de Presupuesto FNA - Ejecución Presupuestal - Cifras en millones de pesos

- **Ejecución por Áreas**

De los compromisos proyectados a diciembre de 2016 por $541.806 millones se comprometieron $490.197 millones correspondientes a un cumplimiento del 90,5%, siendo la Oficina de Control Interno, División de Cesantías, la División de Afiliados y Entidades las áreas que cumplieron con el 100% sobre lo proyectado en el período.

Cuadro 20 – Ejecución por áreas

Área	Ejecución (CDP + RP) a diciembre			Semaforización
	Proyectados	Ejecutados	% Cumplimiento	(resultado de 7)
	5	6	7 = (6 / 5)	11
Presidencia	$ 7.688	$ 5.885	76,50%	
Secretaria general	$ 2.092	$ 1.946	93,00%	
Vicepresidencia cesantías y crédito	$ 6.441	$ 5.664	87,90%	
Vicepresidencia de operaciones	$ 11.829	$ 11.568	97,80%	
Vicepresidencia de riesgos	$ 11.056	$ 10.038	90,80%	
Vicepresidencia financiera	$ 6.633	$ 3.396	51,20%	
Oficina de control interno	$ 1.630	$ 1.630	100,00%	
Oficina de informática	$ 134.379	$ 132.538	98,60%	
Oficina jurídica	$ 15.249	$ 13.745	90,10%	
Oficina planeación	$ 5.999	$ 4.627	77,10%	
Oficina comercial y mercadeo	$ 99.201	$ 90.206	90,90%	
División cartera	$ 521	$ 516	99,00%	
División de cesantías	$ 2.358	$ 2.246	100,00%	
División administrativa	$ 37.982	$ 35.069	92,30%	
Seguros a terceros	$ 55.003	$ 55.003	100,00%	
División de contabilidad	$ 24.415	$ 23.582	96,60%	
División de crédito	$ 32.374	$ 26.169	80,80%	
División de tesorería	$ 879	$ 840	95,60%	
División gestión humana	$ 37.166	$ 24.334	65,50%	
División entidades y afiliados	$ 2.153	$ 2.153	100,00%	
Informática - PETIC	$ 46.756	$ 38.971	83,30%	
Total general	**$ 541.806**	**$ 490.127**	90,50%	

Valores: Millones de pesos
Rango de semaforización: Rojo entre 0 y 79%, Amarillo entre 80 y 94%, Verde >=95%
Fuente: División de Presupuesto – Resumen ejecución de gastos a 30 de diciembre de 2016

De las áreas con menor cumplimiento en la ejecución de compromisos, se evidencia la Vicepresidencia Financiera con un 51,2% debido a la no realización del fondo financiero de inversión, seguido por la División de Gestión Humana con un 65,5%, en razón a que su presupuesto contemplaba la planta de personal completa de 295 funcionarios, cuando durante 2016, en promedio hubo 196 funcionarios. Por último, la Oficina de Planeación con un cumplimiento del 77,1% debido al congelamiento de recursos.

Por último, durante el año 2016 la Vicepresidencia Financiera, contribuyendo con los objetivos del Plan Estratégico, realizó los siguientes aportes:

- Con el ajuste de tasas realizado durante 2016 y dada la estructura financiera del FNA, la Entidad se ubicó al cierre del año en el segundo lugar en tasas VIS y en el tercer lugar en tasas NO VIS, dentro del grupo de la banca especializada en crédito hipotecario – BECH-, contribuyendo al objetivo “Mantener las tasas de interés más competitivas en crédito hipotecario”.

- En cuanto al ROE, al cierre de diciembre de 2016 el FNA registra un indicador de 4,11%, respecto del cual la Vicepresidencia contribuyó con la disminución del costo del producto AVC que generó ahorros en el último trimestre por más de $2.000 millones.

- Respecto de la diversificación de las fuentes de fondeo y dada la alta liquidez con que cuenta actualmente el FNA, no ha sido necesario recurrir a fuentes alternas de fondeo y la operación ha sido financiada de manera holgada con sus dos fuentes tradicionales: Cesantías y Ahorro Voluntario Contractual.

- Con relación a convertir activos en cartera de crédito en niveles promedio de los de la banca especializada en crédito hipotecario – BECH-, el FNA al cierre de 2016 registra una relación de cartera bruta sobre el total de los activos del 69,89%, calculada con base en promedios de 12 meses. Este indicador nos ubica en un nivel muy cercano al dato puntual a noviembre de 2016 de los BECH (73,05%).

- Desde la Vicepresidencia Financiera se han liderado las calificaciones de riesgos, en las que durante el año 2016 la Entidad se ha sometido de forma voluntaria a un riguroso examen y análisis de la estrategia, plan corporativo, modelo de negocios, políticas y prácticas de originación, rentabilidad y capital, administración de portafolio, estructura organizacional, plataforma tecnológica, gestión de cartera y administración de riesgos, entre otros, logrando así mantener las máximas calificaciones de corto y largo plazo AAA, F1+, AAA, BRC1+ con las calificadoras de riesgo Fitch Ratings y BRC Standard & Poors, respectivamente.

  Las calificadoras de riesgo destacan al Fondo Nacional de Ahorro como uno de los líderes en la colocación de crédito hipotecario por tamaño de la cartera, en línea con nuestro papel como herramienta de la política pública de vivienda del Gobierno Nacional; con fuentes de fondeo que se han caracterizado por la estabilidad y la atomización por depositante. La Entidad cuenta con una alta participación del capital dentro de la estructura financiera, que permite optimizar la colocación de los créditos a los afiliados.

6. GESTIÓN DE RIESGOS

La Vicepresidencia de Riesgos ha atendido los lineamientos impartidos por la Superintendencia Financiera de Colombia en relación con los riesgos financieros y no financieros consignados en la Circular Básica Contable y Financiera y en la Circular Básica Jurídica de dicha Entidad.

Es importante resaltar que el FNA cuenta con manuales para adelantar la Gestión de los riesgos a que está expuesta, los cuales contienen las políticas, metodologías y procedimientos

para la administración del Riesgo Crediticio (SARC), Riesgo Operativo (SARO), la prevención del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), Riesgo de Mercado (SARM) y Riesgo de Liquidez (SARL), los cuales están debidamente documentados en la herramienta ISOLUCIÓN, siguiendo los lineamientos definidos en la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000; 2004).

Adicionalmente, los Sistemas de Administración de Riesgos en el FNA son divulgados a través de capacitaciones y sensibilizaciones a los funcionarios de la Entidad, de tal manera que se fomente una cultura de autocontrol del riesgo en las actividades de cada proceso.

6.1. Administración de Riesgos

Dado el enfoque de administración de riesgos integral en el FNA, el cual está basada en los principios definidos por Basilea, el Marco legal y la estrategia corporativa, durante 2016, la Vicepresidencia continuó trabajando en la estructuración del Sistema de Administración de Riesgos Integral –SARI- e implementación de programas de tratamiento de riesgos, cuyo avance en dicha estructuración se encuentra en un 75% del proyecto, aproximadamente.

Ahora bien, como resultado de dicho enfoque de administración integral de riesgos, a continuación se indican los principales logros llevados a cabo en cada uno de los procesos que hacen parte de esta Vicepresidencia:

6.1.1. Sistema de Administración de Riesgo de Crédito –SARC-

Los resultados del requerimiento realizado por la SFC a través de la Revisoría Fiscal y Control Interno respecto de la evaluación de las debilidades encontradas al Sistema de Administración de Riesgos de Crédito en la visita realizada en 2013 por parte de dicho órgano de control -la cual conllevó a una sanción pecuniaria y de cargos para la Entidad- fueron presentados a la Junta Directiva y remitidas a la Superintendencia Financiera de Colombia.

Así mismo, en el informe de visita a la inspección IN SITU llevada a cabo por la SFC al Sistema de Administración de Riesgo de Crédito SARC durante el año 2016 no se evidenciaron hallazgos relevantes, indicando que:

"…*en relación con la evaluación de la Gestión del Riesgo de Crédito se observó que en términos generales el mandato, la estructura organizacional, los recursos, la metodología y los reportes se ajustan a la naturaleza, alcance, complejidad y perfil de riesgo de la Entidad.*

El proceso de otorgamiento de cartera de vivienda y la metodología de calificación en el proceso de seguimiento se ajustan a las políticas, procedimientos y metodologías establecidas por el FNA. En cuanto al procedimiento de aplicación de pagos y el de liquidación de intereses

de la cartera de vivienda y de consumo no encontramos observaciones...". Por lo cual se determinó la conclusión de dicha actuación administrativa.

Dentro de las etapas del ciclo de riesgo de crédito se realizaron modificaciones y ajustes que permitieron mejorar la competitividad del FNA en el mercado hipotecario y educativo, cerrando brechas con el ente regulador (SFC) e incorporando las mejores prácticas del mercado a través de la modificación de políticas, procesos y procedimientos, las cuales se desarrollan a continuación:

- **Originación**

Teniendo como referencia el indicador de cartera vencida en el año 2015 (ICV 9,75%), para el presente año se logró disminuir 101 puntos básicos como resultado de aplicar las nuevas políticas de otorgamiento, las cuales se alinearon con el cliente objetivo y con las prácticas del mercado. Así mismo, se fortalecieron los Comités de Crédito y Calificación de Cartera, cuya decisión es colegiada, lo cual contribuye como herramienta para la mitigación del riesgo así como la disminución de los tiempos de aprobación

Por otro lado, previo a la implementación de la Línea Crédito Constructor, se desarrolló un modelo de calificación interno (Rating), el cual permite discriminar entre buenos y malos, midiendo tanto al proyecto como al constructor, sirviendo de referencia para la decisión.

Como resultado de las anteriores políticas y comités implementados, se observa un mejor comportamiento de las cosechas originadas al comparar los últimos cinco años.

- **Seguimiento**

En línea con los ajustes realizados en la originación, se fortalecieron e incorporaron procesos y políticas normativas como son: la recalificación de la cartera Hipotecaria, Educativa y Constructor. Así mismo, se establecieron informes periódicos que sirven como referencia para la verificación del proceso y validación de políticas para la retroalimentación con el área de crédito.

- **Recuperación**

Se implementaron políticas acordes con la nueva estructura de Cobranzas, permitiendo tener otros mecanismos de recuperación propias del mercado como son los castigos de cartera. Por ende, y no menos importante, se establecieron modelos de actuación para determinar el tipo de cobranza a realizar de acuerdo con el cliente. Se realizan informes en los que se le hace seguimiento a la gestión de la cobranza y se recomiendan segmentos que generan impacto

dentro del indicador. Adicionalmente, se implementó la matriz de rodamiento para la cartera en cobro jurídico.

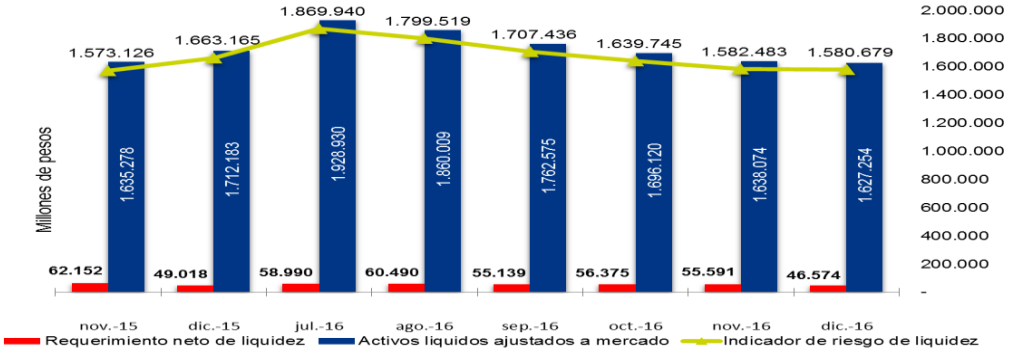
6.1.2. Middle Office

Se implementaron y ajustaron políticas para la administración del portafolio, las cuales permitieron mejorar los resultados del mismo manteniendo la relación riesgo rentabilidad, ya que se tenían políticas que no permitían el aprovechamiento de los recursos disponibles y que se encontraban por fuera de las mejores prácticas del mercado.

Así mismo, se actualizó y separó el manual para la administración de Riesgo de Mercado del manual de Liquidez, de acuerdo con las mejores prácticas emitidas por el Autorregulador del Mercado de Valores en las diferentes áreas que componen la Tesorería.

Por otro lado, en el siguiente gráfico se muestra la evolución del indicador de liquidez y el crecimiento de los activos líquidos, los cuales reflejan la solidez y recursos disponibles para mantener un crecimiento sostenible que permitan alcanzar las metas, sin tener problemas de liquidez.

Gráfico 44 – Exposición al riesgo de liquidez



Fuente: Estados Financieros FNA - Cálculos V p. Riesgos

6.1.3. Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT

La gestión del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo –SARLAFT- del FNA se ha focalizado en estrategias que permitan asegurar el Modelo Financiero, en cumplimiento de los objetivos estratégicos de la planeación de la Entidad, cuyos principales logros se indican a continuación:

- Se fortaleció la cultura de prevención del riesgo de LA/FT mediante la ejecución del programa de capacitación y evaluación, conformado por inducción presencial a 730 funcionarios nuevos, así como reinducción a 1.516 funcionarios y 210 terceros.
- Se actualizó el Manual de Procedimientos SARLAFT y algunos procedimientos, instructivos y formatos, los cuales fueron aprobados por la Junta Directiva en atención a las mejores prácticas en la gestión del riesgo de LA/FT y a las recomendaciones de la Revisoría Fiscal, Auditoría Interna y el plan de ajuste implementado por la Junta Directiva.
- Se mantuvo un efectivo, eficiente y oportuno funcionamiento de las etapas del SARLAFT (Identificación, Medición, Monitoreo y Control) a través del monitoreo semestral al perfil de riesgo de LA/FT de la Entidad, manteniendo durante este período un perfil de riesgo en nivel menor, el cual se ubica 1.6 puntos por debajo del límite establecido por la Junta Directiva.
- Se puso en producción la parametrización y automatización de la identificación, medición. seguimiento y control del perfil de riesgo de LA/FT a partir del segundo semestre de 2016 en la Herramienta VIGIA Riesgo.

6.1.4. Sistema de Administración de Riesgo operativo – SARO

En la vigencia del año 2016 se ejecutaron metodologías de identificación, medición, control y monitoreo de los Riesgos Operativos dentro del marco del Manual del Sistema de Administración de Riesgo Operativo –SARO-, así como la consolidación de los eventos de riesgos operativos materializados y reportados por los procesos a través de la herramienta tecnológica WRM en consonancia con las directrices impartidas en la normatividad vigente.

En conjunto con los 33 procesos de la Entidad, se realizaron las etapas de administración de 189 riesgos generados durante el período, con los siguientes resultados:

En relación con los Riesgos Inherentes a la Entidad, estos se concentran en un 73% bajo el nivel de riesgo Alto, teniendo en cuenta la vulnerabilidad que se presenta en la ejecución y administración de procesos de la Entidad; estos Riesgos son mitigados con la asociación de controles.

Los Riesgos Operativos en la calificación residual se concentran en un 57% en nivel moderado y 26% en nivel menor, los cuales se encuentran dentro de los límites aceptados por la Junta Directiva. Así mismo, se puede evidenciar el efecto que producen los controles asociados a los riesgos operativos.

Respecto del registro de eventos de riesgo operativo, la Vicepresidencia de Riesgos administra y monitorea permanentemente la base de datos bajo la metodología de Reporte de Eventos Riesgo Operativo –RERO-. En los procesos en los que se presentaron más eventos de riesgo

operativo, esta Vicepresidencia realizó seguimiento y acompañamiento para el diseño de planes de acción enfocados a su mitigación, de los cuales se indican algunos a continuación.

- **Planes Estructurales**

- Procesos - Gobierno de Procesos - Proyecto Consultoría (Planeación)
- Recursos Humanos - Temporalidad RH - Reclamación de seguros (Gestión Humana)
- Tecnología - Debilidades CORE - Plan de Optimización PETIT (Informática)
- Procesos - Debilidades en la atención y/o asesoría - Capacitación (Centro de Estudios)

- **Planes Puntuales**

- **Implementación Sistema SAP**

  Desde Riesgo Operativo se genera una alerta con relación a la implementación del sistema SAP, teniendo en cuenta los riesgos que se pueden presentar a nivel operativo debido al cambio en los procesos y procedimientos contables, pago de facturas y contratación, entre otros. En tal sentido se recomendó la activación de planes de contingencia dentro de los procesos, en el evento de presentarse fallas en la ejecución de estos procedimientos.

- **Valorización de Inmueble FNA**

En relación con la presunta pérdida de valor en el inmueble principal del FNA, de acuerdo con el informe de la Contraloría General de la República en el que se determina una presunta incidencia fiscal de $35.937 millones COP, relacionados con sobrecostos en la adquisición del inmueble por $70.713 millones COP, según valor comercial inicial del Instituto Geográfico Agustín Codazzi en la suma de $34.775 millones COP, lo cual conllevaría a un impacto alto en el patrimonio de la Entidad.

Para ello, se recomendó la revisión del caso con el objeto de efectuar la reclamación de los seguros correspondiente.

- **Personal Temporal – Caso Optimizar**

Dado que en 2015 se presentó el no pago de la liquidación final de prestaciones sociales a los trabajadores en misión por parte de la empresa Optimizar, el FNA llevó a cabo acciones encaminadas al pago de dichas liquidaciones que se adeuda a los trabajadores, mediante comunicación a los Entes de Control y partes interesadas, a través de la queja radicada con el No. 72471 ante el Ministerio de Trabajo, exponiendo el incumplimiento de los pagos por parte

del contratista, y la realización de audiencias con las partes interesadas y la reclamación del seguro. A la fecha no se ha conseguido el pago de dichos recursos.

Al respecto, se recomendó al proceso de Gestión Humana continuar con el seguimiento para el pago de los recursos adeudados.

- **Manualidad en Cargue de Cesantías**

Dentro del proceso de Aportes de Cesantías se presenta un alto volumen de manualidad en sus operaciones, lo cual es susceptible de la materialización del riesgo de pérdidas económicas y reputacional por demoras y errores en la identificación y solución de inconsistencias en el cargue de cesantías a cuentas individuales y traslados a otros fondos, por lo que se requiere la automatización del proceso para la mitigación de dicho riesgo.

- **Administración de Bienes en Dación de Pago**

Falta de soporte tecnológico para la ejecución del Reglamento y procedimientos de Leasing Habitacional – Arriendo Social, con el fin de optimizar la realización del producto.

Así mismo, se robusteció el Plan de Continuidad de Negocio a través de su actualización y aprobación, lo cual ha permitido establecer los procesos, sus aplicaciones y proveedores críticos. A su vez, se identificaron los riesgos de continuidad por daño o pérdida de sitio, daño en componente tecnológico, falta de personal clave y falla de proveedores, de los cuales, ante los escenarios de falla, se han ejecutado pruebas para validar las estrategias de mitigación implementadas.

Se han efectuado pruebas en la infraestructura del Centro Alterno de Computo Externo (CAPE), siendo ésta la estrategia tecnológica de la Entidad. Es de resaltar que en marzo de 2016 se ejecutó prueba de retorno controlada a fin de verificar la operación, la disponibilidad de la plataforma contingente, la réplica de la información entre el centro alterno en la ciudad de Medellín y la capacidad de retorno a la operación normal en el centro de datos principal de la ciudad de Bogotá, que, al cumplir con los objetivos propuestos, se obtuvo un resultado satisfactorio, evidenciando que la Entidad puede soportar la materialización de un riesgo de continuidad.

Se realizaron actividades relacionadas a probar las estrategias de contingencia planteadas para la continuidad de los Puntos de Atención y procesos críticos en caso de fallas parciales, permitiendo unificar los lineamientos de atención de una interrupción operativa y de servicio en el Fondo.

En cuanto a la capacitación en temas del Sistema de Administración de Riesgo Operativo se realizaron jornadas de divulgación y capacitaciones, entre ellas una capacitación virtual a los funcionarios de la Entidad.

6.1.5. Antifraude

La administración dentro de su gestión diseñó una estrategia acoplada al cumplimiento normativo de la Circular 038 de 2009 de la SFC, la Ley 1474 de 2011 impulsada por la Secretaria de Transparencia de la Presidencia de la República y la adopción de lineamientos de la Ley 1778 de 2016 de la Superintendencia de Sociedades. Esta estrategia puso en marcha el Programa Antifraudes y Anticorrupción y brindó en los niveles de prevención, detección, control y la protección de los recursos financieros contra las redes de criminalidad, cuyos resultados se indican a continuación:

Se emitieron un total de 1.080 respuestas producto de las investigaciones realizadas por el Grupo Antifraude, en respuesta a las solicitudes de las diferentes áreas del FNA por tipologías de AVC, Cesantías y Crédito, entre otras.

Se evitó el desembolso de 19.646 millones de pesos, producto de la identificación de 120 operaciones fraudulentas; así mismo, se interpusieron 56 denuncias a la Fiscalía General de la Nación por casos de fraude y corrupción.

Se puso en marcha la Campaña Antifraudes y Anticorrupción y se vienen coordinando programas de formación con la Escuela de Estudios Superiores (ESPOL) y el Centro Internacional de Estudios Estratégicos Contra el Narcotráfico (CIENA) de la Policía Nacional.

Como Prácticas de Buen Gobierno Corporativo se cuenta con el Mapa de Riesgos Contra el Fraude y la Corrupción para la Gestión del riesgo, seguimiento a controles y medidas de tratamiento.

Se fortalecieron los canales de denuncia, se implementó la línea 4201686 y el correo denuncie@fna.gov.co, logrando captar 27 denuncias telefónicas y 67 correos electrónicos con connotación de denuncias de fraude que fueron objeto de investigación. Se logró que el Despacho del Señor Fiscal General de la Nación priorizara el trabajo que se viene realizando con el FNA entre los 25 casos más emblemáticos de la lucha contra la corrupción, logrando la centralización en un solo Fiscal las 643 denuncias y la identificación de las redes y organizaciones criminales que persiguen la defraudación de los recursos del FNA.

6.1.6. Seguridad de la Información

Se realizaron cambios en la estrategia de seguridad de la información, definiendo cuatro objetivos orientados a apoyar el cumplimiento de la estrategia organizacional. Para el

cumplimiento de los objetivos se definió un plan general de Seguridad y Privacidad de la Información en el que se incluyeron cada una de las actividades a desarrollar, tanto para el cumplimiento de los objetivos como para el cumplimiento de la Norma ISO 27001:2013 y los requerimientos legales. El plan general de seguridad y privacidad de la información se ejecutó en un 93%.

Durante el período, se realizó la contratación de una consultoría, la cual apoyó la implementación del sistema acorde con lo establecido con las mejores prácticas y la Norma ISO 27001-2013 del Sistema de Gestión de Seguridad, cuya ejecución fue del 100%.

Se creó una metodología, la cual está alineada con Riesgos de Saro, la ISO 31000 y el DAFP. Esta metodología se aplica sobre los procesos cubiertos por el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información SGSI con el objeto de hacer el tratamiento de los riesgos generados por la afectación de la confidencialidad, integridad y/o disponibilidad de los activos de información del FNA, realizando la identificación de 240 riesgos en los procesos y 39 riesgos en los Puntos de Atención.

Dentro del proceso de implementación del sistema de seguridad se realizaron las siguientes actividades:

- Cambio en la documentación de clasificación de la información
- Cambio de Matriz para el levantamiento de Activos
- Definición de control de acceso a los activos identificados
- Definición de manejo de Activos

Adicionalmente, con la implementación de SGSI (Sistema de Gestión de Seguridad de la Información) se da cumplimiento en un 100% a lo establecido por MINTIC para 2016, respecto del Diagnóstico, Planeación e Implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información.

Así mismo, la Subdirección de Seguridad y Privacidad de MINTIC realizó una verificación del Modelo de seguridad indicando que:

"…muy importante felicitarlos por el avance tan notorio y meritorio en la implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la información (Cuarto Componente de la estrategia de Gobierno en Línea), ya que luego de revisar de manera puntual el diligenciamiento de la herramienta de diagnóstico desarrollada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones no encontramos con que:

- *Se evidencia total apoyo por parte de la alta dirección en la implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información*
- *Se evidencia gestión en el desarrollo de una política de seguridad de la información, la cual busca proteger los activos de información de la Entidad*
- *Se evidencia la gestión de activos de información de los procesos de la Entidad (base fundamental para el análisis y gestión de riesgos en seguridad de la información).*
- *Se evidencia que la entidad cuenta con una metodología de gestión de riesgos que permite identificar y valorar los riesgos a los que están expuestos los activos de información de los procesos definidos en el alcance*
- *Es importante resaltar que la Entidad cuenta con un plan de tratamiento de riesgos el cual permite identificar la selección de controles y la necesidad de implementarlos para poder minimizar el impacto y la ocurrencia de estos.*
- *La cultura de seguridad de la información al interior de la Entidad es notoria, pero debemos seguir incentivando la temática con todos los colaboradores de la Entidad para dar cubrimiento total*

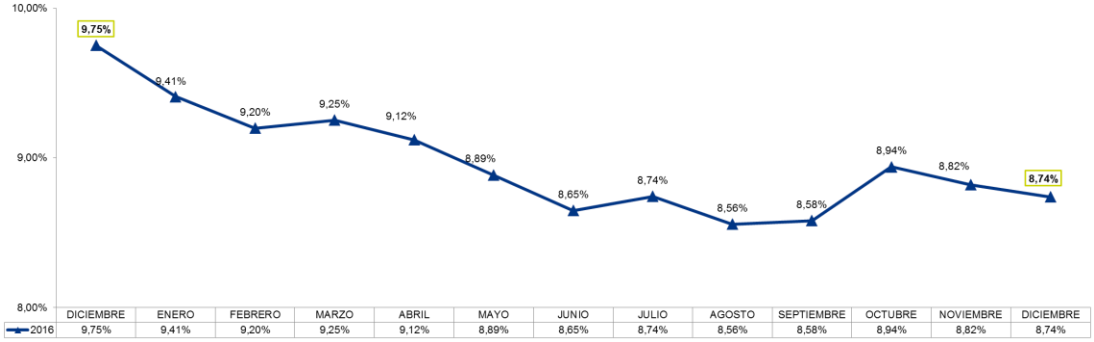
6.2. Administración de Cartera

Dando continuidad a la reestructuración del Sistema de Administración de Riesgo de Crédito y al permanente seguimiento a la gestión integral de cobro administrativo y jurídico a cargo de la Vicepresidencia de Riesgos a partir de 2015 apoyado en las Políticas de Recuperación de cartera, se evidencia la disminución de los indicadores mes a mes.

6.2.1. Indicador de Calidad de Cartera Hipotecaria

El indicador de calidad de cartera hipotecaria continúo mejorando considerablemente, pasando de 9.75% al cierre de 2015 a 8.74% a diciembre de 2016, resaltando una disminución de 101 puntos básicos, explicada principalmente como resultado de la reestructuración del Sistema de Administración de Riesgo de Crédito, con las mejores prácticas del mercado.

Gráfico 45 – Indicador calidad de cartera hipotecaria

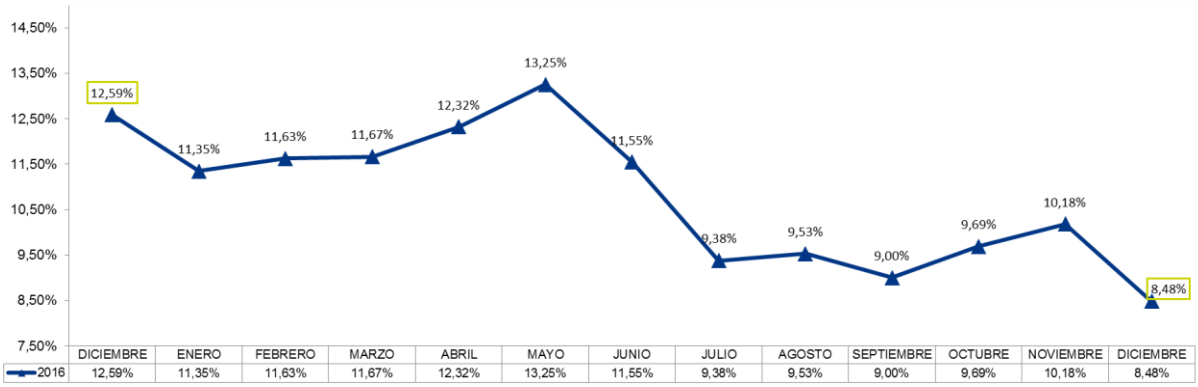


Fuente: Base de datos cartera FNA

6.2.2. Cartera Educativa

En el indicador de calidad de cartera educativa se evidencia una disminución considerable al pasar de 12.59% al cierre de 2015 a 8.48% a diciembre de 2016, es decir, una disminución de 411 puntos básicos, explicada principalmente como resultado de la reestructuración del Sistema de Administración de Riesgo de Crédito, con las mejores prácticas del mercado y el buen desempeño de la colocación.

Gráfico 46 – Indicador de calidad de cartera educativa



	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2016	12,59%	11,35%	11,63%	11,67%	12,32%	13,25%	11,55%	9,38%	9,53%	9,00%	9,69%	10,18%	8,48%

Fuente: Base de datos cartera FNA

6.2.3. Recaudo

Como resultado de la gestión de recuperación de cartera implementada con la reestructuración Sistema de Administración de Riesgo de Crédito, los resultados en la recuperación de cartera se evidencian en los incrementos mes a mes de manera continua tanto para la cartera hipotecaria como para la cartera educativa.

6.2.3.1. Recaudo Cartera Hipotecaria

Para el mes de febrero se obtiene un incremento sustancial del recaudo teniendo en cuenta la aplicación de cesantías de los deudores. Así mismo, se observa incremento en el recaudo en el restante de los meses del año dado por la gestión de recuperación de cartera hipotecaria, logrando la continuidad y mejora.

6.2.3.2. Recaudo Cartera Educativa

El recaudo de cartera educativa tiene una tendencia acelerada hacia las fechas de desembolso, en las cuales algunos de los deudores se normalizan con el fin de obtener un nuevo crédito a final de año. Como resultado de la gestión de recuperación de cartera educativa se evidencia un incremento en el recaudo.

6.3. Seguros

Para la vigencia técnica 2015 – 2016, el FNA contaba con tres grupos de seguros contratados: Grupo 1. Seguros por cuenta de deudores del fondo; Grupo 2. Seguros propios o de funcionamiento del Fondo; Grupo 3. Seguros Propios (IRF y D&O). El Grupo 3 fue sometido a proceso de licitación de aseguradoras, logrando la integración de las pólizas de IRF y D&O en una sola póliza por secciones. Así mismo, se adelantó una convocatoria privada con el objeto de mejorar las condiciones técnicas y económicas del seguro, logrando la ampliación de la cláusula de cobertura para infidelidad de empleados, aumento de los sub - límites para gastos de defensa y cobertura para procesos Laborales.

En la licitación seguro de deudores se logró que la nueva cobertura fuera más económica frente a cualquier otra ofrecida en el mercado, y que además cuente con beneficios en asistencias al hogar y exequiales. En el siguiente cuadro se muestra la reducción monetaria en primas y comisiones.

Cuadro 22 – Disminución en primas de seguros de deudores

Cifras en millones de pesos

Concepto	Antes	Ahora	Ahorro Total	% Ahorro
Disminución en primas de seguros de deudores	$ 62.136	$ 53.553	$ 8.583	13,81%
Logros en disminución primas de seguros propios	$ 6.603	$ 6.237	$ 366	5,54%
Logros en disminución en comisión de intermediación	$ 4.802	$ 2.744	$ 2.058	42,86%

Fuente: Base de datos seguros FNA

Mediante el proceso de Convocatoria Pública se obtuvo rebaja de tasas hasta del 26% en algunos de los ramos de seguro deudores en el período 2016 – 2017 respecto del período 2015 - 2016, haciendo la tasa más atractiva para los afiliados, convirtiéndose en otro factor diferenciador con las demás instituciones financieras.

Los Seguros tomados por cuenta de terceros (Pólizas de deudores) podrán renovarse por un año más de acuerdo con el Decreto 673 de 2014, manteniendo la misma tasa ofrecida en la oferta inicial y sólo podrán no renovarse mediante aviso del asegurador 120 días antes de su vencimiento, lo cual se constituye en una ventaja de continuidad para el FNA.

El porcentaje de retribución por gestión de recaudo que pagan al FNA las aseguradoras de las pólizas colectivas pasó del 11% al 12%. Este monto generó ingresos para el FNA del 1 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2016 por más de $6.475 millones.

Se obtuvo la rebaja de 2.208 millones de pesos como resultado de eliminar el seguro de vida solidario, dado que presentaba restricciones en cobertura y poca operatividad, lo cual motivó la suspensión de dicho beneficio.

En la contratación seguros patrimoniales (Directores y Administradores, Infidelidad y Riesgos Financieros), la cual inició su vigencia el 11 de mayo de 2016, se logró un ahorro de 1.009 millones de pesos en las primas de la póliza IRF D&O, manteniendo los mismos valores asegurados al pasar de pagar $2.082 millones en 2014 - 2015 a pagar $1.073 millones en 2015 – 2016.

Se logra mantener en 2016 y hasta mayo de 2017, con posibilidad de renovar en iguales condiciones, la cobertura y costos de los otros seguros de funcionamiento del FNA, como son: Vida Grupo Empleados, Daños Materiales Combinados, Automóviles, Responsabilidad Civil Extracontractual y Manejo Global.

En 2016 las indemnizaciones por seguros repercutieron en la protección de Cartera y en la satisfacción de nuestros consumidores financieros al recuperar su patrimonio familiar por reclamos por fallecimientos, invalidez y enfermedad grave ($22.626.6 millones), desempleo ($16.814 millones) y accidentes en sus inmuebles (1.062 millones). A partir del 1 de mayo de 2016, los deudores cuentan con asistencia domiciliaria.

Durante el año 2016, el Grupo Seguros tramitó más de tres mil documentos de seguros mensuales y además atendió Tutelas y Derechos de Petición sobre temas de seguros.

La administración del Área de Seguros del FNA se modificó en su estructura general mediante Resolución No. 040 de 2016, toda vez que se trasladó su ubicación en el organigrama general de la Entidad, pasando de la División Administrativa a formar parte de la Vicepresidencia de Riesgos, definiendo las funciones al Grupo de Seguros. Es importante mencionar que antes de la modificación organizacional el corredor de seguros tenía a cargo todas las funciones del proceso de seguros, sin que existiera un control directo por parte del FNA.

Por último, los resultados del requerimiento realizado por la SFC a través de la Revisoría Fiscal y Control Interno respecto de la evaluación de las debilidades encontradas al Sistema de Administración de Riesgos de Crédito en la visita realizada en 2013 por parte de dicho órgano de control, conllevó a una sanción pecuniaria y de cargos para la Entidad. Estos fueron presentados a la Junta Directiva y remitidos a la Superintendencia Financiera de Colombia.

Así mismo, en el informe de visita a la inspección IN SITU llevada a cabo por la SFC al Sistema de Administración de Riesgo de Crédito SARC durante el año 2016 no se evidenciaron hallazgos relevantes, lo cual determinó la conclusión de dicha actuación administrativa.

En materia de la lucha contra el fraude y la corrupción, se dio paso de un enfoque netamente investigativo hacia una visión de Sistema de Gestión de Riesgos, consistente en incentivar una cultura de prevención, detención y reacción basada en las normas de cumplimiento y prácticas de buen gobierno, que se integra con las herramientas tecnológicas de respuesta e identificación biométrica, Gobierno Corporativo y un modelo de investigación criminal articulado con la Fiscalía General de la Nación y la Policía Nacional.

Respecto de la administración de los Riesgos Operativos, se aportó al fortalecimiento de los procesos a través del diseño de planes de acción e implementación de controles de mitigación en cabeza de los líderes de los procesos, los cuales estaban en cabeza del Grupo de Riesgos Operativo.

Acorde con lo definido por la estrategia de Gobierno en Línea, la Vicepresidencia de Riesgos estableció los lineamientos de seguridad de la Información dando cumplimiento a lo establecido para 2016. Al respecto, como parte de la estrategia, se solicitó una verificación del SGSI por parte de MINTIC, cuyo informe resalta las actividades desarrolladas por el FNA en seguridad de la información.

Respecto de la actividad de seguros, se fortalecieron los procesos contribuyendo a través de las indemnizaciones, como necesidad del negocio, a la protección de la cartera, en cumplimiento del objetivo estratégico.

Durante 2016, la Vicepresidencia de Riesgos continúo trabajando en la estructuración del Sistema de Administración de Riesgos Integral –SARI- e implementación de programas de tratamiento de riesgos, el cual está basado en los principios definidos por Basilea, el marco legal y la estrategia corporativa.

En lo que se refiere al apoyo por parte de esta Vicepresidencia para el cumplimiento del Plan Estratégico de la Entidad, es importante señalar que dicho apoyo se presentó a través de la adecuada administración de los Sistemas de Riesgos, la cual fue posible en la medida que se contó con la colaboración de las diferentes áreas responsables de los procesos.

7. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

7.1. Infraestructura

Con el Plan Estratégico del Fondo Nacional del Ahorro se inició el programa de intervención en los Puntos de Atención con el fin de mejorar el servicio al cliente interno y externo. Por lo tanto, se han realizado las correspondientes reparaciones de infraestructura en las diferentes sedes del Fondo Nacional del Ahorro a nivel nacional, lo cual incluye reparaciones o reemplazo del mobiliario, mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones físicas de cada sede en el País.

En la sede administrativa nacional en Bogotá se ha ejecutado un programa de mantenimiento correctivo, incluyendo el reemplazo o reparación de elementos y daños. Se han mejorado los tiempos de respuesta para los requerimientos de las sedes a nivel nacional, apuntando a que con el plan de intervención de las sedes y su mantenimiento preventivo no se tenga requerimientos. Se ha hecho presencia en zonas apartadas del País trayendo consigo bienestar tanto a los colaboradores como a los afiliados y usuarios; de otra parte, se ha tenido intervención y adecuación de los nuevos puntos Éxito con un excelente rendimiento en tiempos de entrega de los Puntos de Atención, haciéndose intervención efectiva en 34 Puntos de Atención en el año 2016 y esperando culminar esta actividad en el primer semestre de 2017.

7.2. Gestión Documental

Los procesos y procedimientos de gestión documental en el FNA se encuentran orientados, por un lado, a la recepción de trámites y comunicaciones oficiales, despacho de comunicaciones (cuyas actividades son apoyadas en un aplicativo especializado y desarrollado para el FNA, Work Manager), apoyo logístico de envío de encomiendas y paquetería.

El área se encarga también del almacenamiento, guarda y custodia de la documentación inactiva en las condiciones físicas, ambientales y de seguridad que exige el Acuerdo 049 de 2000 del Archivo General de la Nación –AGN- y la atención de consulta y préstamo de documentos solicitados por las diferentes áreas del Fondo, organismos de control y consumidores financieros.

Durante el año 2016 se realizaron actividades de verificación de los procesos para el conocimiento de su situación, evidenciándose una problemática en cuanto al represamiento de devolución de trámites con el aplicativo que se tenía para ese momento, pues entre los meses de noviembre de 2015 y junio de 2016 había un volumen de devoluciones aproximado de 22.000 trámites. A la fecha, con la implementación del aplicativo Work Manager y la creación de una matriz con el fin de mitigar la situación, el margen de devolución de trámites a la fecha es de cero (0).

En el aplicativo informático con el que se cuenta para correspondencia que registra la gestión y trazabilidad de los tramites operativos se han solicitado nueve desarrollos que permiten robustecer y potenciar las utilidades de la aplicación, minimizando en niveles de error de tramites radicados pasando del 94% de efectividad del anterior proveedor (SyC) al 97% de efectividad del proveedor actual (Cadena).

Actualmente, la labor de almacenamiento y custodia de la documentación se encuentra tercerizada con la empresa Cadena, haciéndose más eficiente, eficaz y expedita esta actividad. Se tiene también la atención de 26 Puntos para trámites de archivo y correspondencia. Así mismo, se inició con Cadena la intervención documental de 200 metros lineales de archivo, existiendo la necesidad actual de intervenir 14.333 metros lineales más, intervención que se deberá hacer de manera progresiva. Todas estas actividades se encuentran tercerizadas, pero monitoreadas y supervisadas por funcionarios del Grupo de Archivo y Correspondencia y la Jefatura de la División a través de informes diarios de la operación que se verifican con el aplicativo, monitoreándose las devoluciones, consultas, préstamos y transferencias, y validándose el cumplimiento del contrato respecto de sus obligaciones.

El FNA cuenta con las Tablas de Retención Documental aprobadas por el Comité de Desarrollo Administrativo de la Entidad, el pasado 30 de Marzo de 2016, las cuales serán aplicadas una vez el Archivo General de la Nación la apruebe de forma definitiva. Las Tablas de Retención Documental ajustadas a los requerimientos del ente rector fueron radicadas el 20 de octubre de 2016.

Se ha trabajado de la mano con el Archivo de General de la Nación con el fin de establecer las Tablas de Retención Documental que nos permitirán mostrar la documentación que tiene el Fondo Nacional del Ahorro desde sus inicios y que amerita de cuidado permanente o definir el volumen de documentación que genera la Entidad susceptible de eliminación, para tener como resultado la Memoria Institucional del Fondo.

El desarrollo de los instrumentos archivísticos requeridos por la Ley 594 de 2000 (Ley General de Archivos), la Ley 1712 de 2014 y de su Decreto Reglamentario 1081 de 2015, la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional, el Decreto 2609 de 2012, por medio del cual se reglamenta el Título V de la Ley 594 de 2000, parcialmente los artículos 58 y 59 de la Ley 1437 de 2011 y se dictan otras disposiciones en materia de Gestión Documental para todas las entidades del Estado Decreto 1080 de 2015, se encuentran presupuestados para la vigencia 2017 e incluidos en la formulación del Sistema Institucional de Gestión Documental del Fondo Nacional del Ahorro, de conformidad con la obligatoriedad que nos asiste por ser una entidad de carácter estatal respecto de dar un trato especial a la información derivada de los diferentes procesos existentes. Así las cosas, es menester tener en cuenta en materia de archivo y correspondencia componentes fundamentales como para el área de correspondencia: la recepción de trámites, envío de comunicaciones, paquetería y

encomiendas; y para el área de archivo: el almacenamiento del archivo, transferencias documentales, consulta y préstamo de documentos, intervención archivística y captura de datos

7.3. Inventarios

El Grupo de Almacén e Inventarios, adscrito a la División Administrativa, en cumplimiento de su objetivo principal -que es el de velar por los bienes muebles de propiedad de la Entidad, así como la de suministrar a los colaboradores los elementos necesarios para el cumplimiento de su actividad- para el año 2016 ha implementado diversas estrategias para satisfacer con eficiencia las demandas de las distintas áreas atendiendo con celeridad las peticiones, concentrando esfuerzos en embellecer y mantener la estética de las instalaciones a través de la disposición adecuada de aquellos artículos que han cumplido su ciclo útil ya sea por vetustez o deterioro, realizándose la evacuación en un gran porcentaje de los bienes inservibles presentes en el almacén, dando de baja a artículos en desuso.

Así mismo, se está involucrado activamente en la implementación del sistema de gestión para la información gerencial SAP. El proyecto se encuentra en sus etapas finales en las que se están llevando a cabo pruebas unitarias de los procedimientos en los módulos MM (Materiales) y AA (Activos Fijos), en los cuales las labores realizadas en el Grupo de Almacén e Inventarios son de suma importancia ya que se involucran directamente con la dinámica de ejecución de las funciones estructurales de la Entidad.

La consolidación real y efectiva del inventario de los bienes tangibles e intangibles del Fondo Nacional del Ahorro ha sido una de las prioridades del Grupo. Es por ello que ha supervisado el proceso que lleva a cabo la Comercializadora Nave. En el mismo sentido, se solicitó al Grupo Nave el diseño y elaboración de una plantilla orientada a la integración de la información obtenida en el levantamiento de inventario con la plataforma SAP, que entró en funcionamiento en el mes de enero del año 2017.

En general, el aporte de la División Administrativa en el plan estratégico 2015 - 2019 ha sido importante teniendo en cuenta que somos un área de apoyo, mejorando los tiempos de respuesta de los requerimientos internos, lo que redunda en beneficio de los afiliados. De otra parte, se han generado campañas institucionales importantes respecto del medio ambiente, implementándose en el Fondo Nacional del Ahorro el Sistema de Gestión Ambiental basado en la Norma Internacional ISO 14001, siendo un medio para la gestión sostenible: éste permitirá crear acciones e iniciativas para el compromiso de la protección y conservación del medio ambiente, dando así el cumplimiento normativo, permitiendo el ahorro de recursos, colaborando con el desarrollo sostenible y mejorando la actuación y la imagen de responsabilidad ambiental de la Institución. Permitirá definir y controlar los aspectos e impactos

ambientales significativos para el Fondo Nacional del Ahorro; cumplir objetivos y metas para demostrar el desempeño ambiental; desarrollar programas de gestión; establecer la política ambiental de la Organización y asegurar el mejoramiento continuo.

8. GESTIÓN TECNOLÓGICA

8.1. Plan Estratégico de Tecnología

La Oficina de Informática del Fondo Nacional de Ahorro cuenta con un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -PETIC- para la vigencia 2015 - 2019, el cual está orientando a partir de la definición de la Arquitectura Empresarial a la inmersión del FNA en la transformación digital que permita a los afiliados realizar de forma estandarizada sus trámites y requerimientos por los diversos canales, en especiales los no presenciales, como un factor clave de servicio y de competitividad en el sector financiero, con los debidos esquemas de seguridad. Por tal motivo, en 2016 se dio cumplimiento a la ejecución de los proyectos definidos en el portafolio del PETIC, logrando como principales resultados los siguientes:

- Adopción de mejores prácticas de la Industria de TI, al implementar el modelo de gestión de servicios de ITIL en el proceso de Gestión Tecnológica del FNA.
- Potenciación del Centro de Control Estratégico que le permite a la Entidad contar con información de los principales indicadores de comportamiento del FNA.
- Redefinición del catálogo de servicios de TI.
- Implementación de la nueva herramienta de gestión para la mesa de servicio del FNA que atiende el soporte tecnológico de la Entidad a nivel nacional.
- Implementación del Sistema Administrativo y Financiero ERP.
- Implementación de un Sistema de Mercadeo y Ventas para el FNA, mediante una solución que permite al área comercial hacer una gestión eficiente de los clientes.
- Rediseño e implementación del nuevo portal institucional del FNA (www.fna.gov.co), con el cumplimiento de los lineamientos dados por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones –MINTIC-, bajo la Estrategia de Gobierno en Línea.
- Implementación de una aplicación móvil (FNA Móvil Ágil) que permite prestar un mejor servicio.
- Implementación de herramienta para control y gestión del ciclo de vida de activos tecnológicos.
- Instalación de las herramientas Server Automation y Operation Orchestration que automatizan una serie de flujos definidos por el FNA de alto impacto en el manejo de la infraestructura tecnológica.

- Implementación de una herramienta para realizar el monitoreo de los diferentes servicios tecnológicos ofrecidos por el área de tecnología de información, específicamente aplicaciones críticas de negocio**.**
- Inclusión de nuevos módulos de aprendizaje en el sistema E-Learning, lo cual facilita la transferencia de conocimiento en la Entidad.
- Ejecución del proyecto Base Única de Clientes –BUC-, lo cual le permite al FNA determinar la calidad de información de los afiliados de la Entidad.
- Implementación de herramientas de mercadeo y conocimiento de cliente (Customer Experience).
- Automatización de procesos del FNA: legalización, desembolso, gestión administrativa de procesos, crédito constructor, control disciplinario.
- Migración e implementación del Sistema de Gestión Documental del FNA.

Para el seguimiento y control del cumplimiento del PETIC se cuenta con varias instancias, especialmente el Comité de Tecnología, conformado por miembros de la Junta Directiva de la Entidad, lo cual permite tener un esquema de comunicación directo con la Junta de la Institución.

De otra parte, se reestructuraron internamente los equipos de trabajo de la Oficina de Informática mediante la Resolución 098-2016 y se establecieron mecanismos internos de control y seguimiento para garantizar el éxito en la ejecución de los diversos proyectos.

Además, se continúa con el fortalecimiento de la relación de los ciudadanos con el Estado y el uso eficiente de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, mediante la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea, bajo los lineamientos y aplicación de los instrumentos vigentes señalados por el MINTIC, realizando las acciones necesarias para el logro de cada uno de los componentes la estrategia GEL: TIC para Gobierno Abierto, TIC para Servicios, TIC para Gestión y Seguridad y Privacidad de la Información.

8.2. Sistemas de Información

La Oficina de Informática, en aras de garantizar la operatividad del FNA, desarrolló diversos aplicativos que permitan mejorar la eficiencia de la Entidad; los más relevantes se relacionan a continuación:

- Implementación de nuevo sistema de Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF-.
- Implementación del nuevo producto Leasing Hipotecario.
- Implementación de sistema de formatos y reportes a Entidades REC.

- Cambio de arquitectura y tecnología de Fondo en Línea para afiliados FNA.
- Ajuste de tasas French para los clientes FNA.
- Generación de certificados tributarios para proveedores del FNA.
- Creación de nuevos sistemas de financiación para producto Hipotecario y Crédito Educativo.
- Creación de módulos de administración multiusuario para las entidades afiliadas al FNA.
- Ajustes de cargues de entidades públicas a través de cargues no secuenciales.
- Integración de producto Pre aprobados.
- Implementación de Biometría para analistas de crédito.

8.3. Servicios de TI e Infraestructura

Como parte de la gestión de la Oficina de Informática, se destacan los siguientes aspectos:

- Fortalecimiento de la infraestructura y los procesos que soportan el Plan de recuperación de desastres del FNA.
- Implementación del Centro Alterno de Procesamiento Externo CAPE.
- Renovación tecnológica de los servidores de procesamiento del Core de negocio.
- Fortalecimiento de la red y conectividad de oficinas a través de la implementación de nuevo diseño de infraestructura de red corporativa mediante el modelo de bloques.
- Actualización del sistema de almacenamiento.
- Fortalecimiento de los sistemas de respaldos.
- Implementación de las políticas de respaldo y normalización de backup con los sistemas de bases de datos.
- Optimización de los procesos de la bodega de datos del Core de la entidad.
- Implementación de mejores prácticas para el fortalecimiento de la gestión tecnológica (ITIL), soportado con las respectivas herramientas.
- Fortalecimiento infraestructura tecnológica de video presencia a nivel nacional.
- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de telefonía IP.
- Fortalecimiento de Red eléctrica regulada y no regulada para puestos de trabajo en sede central y puntos de atención a nivel nacional.
- Adecuación de infraestructura tecnológica de red para remodelaciones, traslados y/o nuevos Puntos de Atención a nivel nacional.
- Renovación tecnológica de los equipos de enrutamiento que soportan los enlaces de comunicaciones entre los Puntos de Atención a nivel nacional y la sede central.
- Implementación de herramientas de colaboración en la nube, aumentando el desempeño de los funcionarios dentro y fuera de la Entidad (correo).
- Implementación de herramientas de comunicación, LYNC, para integración de las áreas a través de video llamadas y chat corporativo.

- Implementación de ambientes en IAAS cloud, aumentando la velocidad de implementación de ambientes pre productivos.
- Implementación de ambientes de Hosting en cloud, para aumentar la velocidad de acceso a aplicaciones WEB.
- Implementación de ambiente portal SharePoint para nuevo portal Web de la Entidad.
- Automatización y ejecución inteligente de las tareas de mantenimiento de base de datos.
- Actualización de versiones mayores y menores de los productos SAP SYBASE instalados.
- Instalación y configuración de nuevos ambientes del producto SAP Dataservices.
- Implementación de herramientas de monitoreo automáticos que permitan la recolección de estadísticas para análisis de información.
- Implementación de las iniciativas de calidad de datos, área de cobranzas, proyecto vigía, integración de datos para la generación de información del proyecto de tableros de control.

8.4. Aseguramiento Tecnológico

Adicionalmente, la Oficina de Informática, en aras de velar por el cumplimiento de las políticas que en materia de seguridad de la información definió el FNA, adelantó las siguientes actividades relevantes:

- Implementación de la herramienta para el análisis de seguridad en el código.
- Implementación del procedimiento de aseguramiento tecnológico con el fin de que se tengan en cuenta las recomendaciones de seguridad en la instalación de nuevos servicios.
- Seguimiento a la implementación de los estándares de aseguramiento en la plataforma.
- Seguimiento al cierre de las vulnerabilidades identificadas en la plataforma de seguridad del FNA.
- Implementación del procedimiento de Gestión de Usuarios, logrando que la eliminación de los accesos a las aplicaciones se realice una vez notificado por parte de gestión humana el retiro o cambio y manteniendo las bases de usuarios actualizadas.
- Implementación de diferentes controles en las plataformas para eliminar los accesos cuando no son usados o requeridos.
- Estandarización de la información que reposa en las diferentes aplicaciones, así como políticas para el nombramiento y creación de los mismos.
- Se inició proyecto de automatización del proceso de aprovisionamiento de usuarios y gestión de la identidad a través de herramienta Identity Manager.
- Centralización de las aplicaciones para que se integren con el Directorio Activo y se utilice la misma contraseña.
- Dando cumplimiento a la Circular Externa 042 de la Superintendencia Financiera de Colombia, se implementó el control de Doble Factor para el ingreso de los consumidores

financieros a la página web del FNA. Esto permite garantizar que la persona que accede a nuestros servicios a través de internet es quien dice ser.

- Implementación y puesta en marcha de controles de seguridad para evitar el ingreso de código malicioso a la Organización a través de la herramienta de Antivirus y Antimalware.
- Implementación y puesta en marcha de la herramienta para la generación de copias de respaldo en las estaciones de trabajo.
- Implementación y puesta en marcha de controles para la transferencia y automatización de procesos para el envío de información de manera segura.
- Implementación de herramienta para la prevención de fuga de información.
- Automatización del proceso de gestión de Cambios de TI.
- Definición y Diseño de la estructura de identificación de equipos (hardware) de infraestructura del FNA, en cuanto a implementación del DNS Interno para el dominio fna.gov.co.
- Definición e integración del servicio de autenticación con la Nueva App móvil y la integración del BUS de SERVICIOS transversal para consumo desde varios proyectos.
- Integración del servicio PKI con doble factor de autenticación para la validación de usuarios al momento de requerir la firma de documentos, reforzando la protección de datos y validación de identidad que utiliza el FNA.
- Todos los servicios web que se prestan de cara al consumidor financiero, usan certificados digitales, con el ánimo de mejorar la experiencia de seguridad del usuario en concordancia con la nueva versión de Gobierno en Línea.
- Integración de los procesos de monitoreo de eventos de seguridad con el proceso de seguridad de la información para el correspondiente seguimiento a eventos e incidentes presentados.
- Definición e implementación en la herramienta de monitoreo SOC de los activos críticos con base en el Análisis de Impacto de Negocio del FNA.
- Definición e implementación del procedimiento de gestión del Centro de Operaciones de Seguridad.
- Actualización de la Plataforma de Monitoreo de Seguridad.
- Gestión sobre los hallazgos y observaciones de mejora presentados como resultado del monitoreo del SOC.

8.5. Cumplimiento de Ley 603 de 2000

En cumplimiento de lo dispuesto en el numeral 4 del artículo 1 de la Ley 603 de 2000, a continuación se adjunta certificación sobre propiedad intelectual y derechos de autor, expedida por el Jefe de la Oficina de Informática del FNA.

EL JEFE DE LA OFICINA DE INFORMÁTICA

CERTIFICA:

De acuerdo con el numeral 4 del artículo 1 de la Ley 603 de 2000, la Oficina de Informática del Fondo Nacional del Ahorro, verificó y certificó el cumplimiento que la Entidad dio durante el año 2016 a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, específicamente en lo relacionado con la legalidad del software instalado para su funcionamiento y la vigencia de las respectivas licencias.

Dado en Bogotá a los diez (26) días del mes de Diciembre de 2016

CESAR AUGUSTO AMAR FLÓREZ
JEFE OFICINA DE INFORMÁTICA

Proyectó: Freddy Leonardo Sánchez Triana – OI (Elaboró)

Por último, con el diseño e implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –PETIC- 2015 - 2019, se apalanca el cumplimiento del pilar denominado “Fortalecimiento Tecnológico y de Procesos”, establecido en el Plan Estratégico Institucional.

9. GESTIÓN HUMANA

La administración del capital humano es un eje transversal y necesario en toda organización exitosa para alcanzar las metas institucionales, razón por la cual la División de Gestión Humana estableció una política moderna y eficiente del talento humano acorde con los retos de la Entidad. Dando continuidad a la política implementada y conforme el lineamiento estipulado en el Plan Estratégico institucional 2015 – 2019, esta División formuló el plan estratégico de talento humano, el cual complementó la dirección emitida en la política. Este documento integra las acciones estratégicas necesarias para la consecución de la mega y el objetivo estratégico bajo la responsabilidad de la División.

9.1. Cultura Organizacional y Clima Laboral

La División de Gestión Humana tiene como deber el desarrollo de una nueva cultura organizacional, con enfoque en el servicio y la gestión por resultados. En esta vía, y con el lineamiento estratégico enunciado, se inició el proyecto de Gestión del Cambio, buscando gestionar la filosofía organizacional de manera efectiva en el FNA. En este mismo sentido, la División de Gestión Humana desarrolló la Estrategia EVO, la cual es la estrategia sombrilla de la transformación organizacional de la Entidad, que busca desarrollar una metodología de transformación que garantice la adopción homogénea y sostenible del cambio. Actualmente, la Estrategia EVO cobija a ocho proyectos: EVO SARI, EVO DIGITAL, EVO SAP, EVO

teletrabajo, EVO CCE, EVO GESTION, EVO 360 Y EVO RSE. A la fecha se ha logrado que todos estos proyectos desarrollen la metodología EVO en su implementación, garantizando su alineación con el plan estratégico, así como la mitigación de riesgos y la adopción de cambios de manera indispensable y controlada.

Por último, es muy importante agregar que no había registros de mediciones de marca y cultura organizacional en el FNA, por lo cual en mayo de 2016 se realizó la primera medición arrojando como resultado que, a nivel general, las respuestas del 65 % de la población consideran que el Fondo es una entidad alineada con alto sentido de pertenencia y orgullo de su marca, con sentido de equipo, percepción de empoderamiento y un contexto que genera aprendizaje y capacitación.

Además de la medición realizada, desde la División de Gestión Humana se realizaron acciones enfocadas a fortalecer la cultura y el clima organizacional, entre ellas las siguientes:

- **Mentoría Líderes**

El Objetivo General del proyecto fue desarrollar y fortalecer la capacidad de liderazgo -inspirar- y las habilidades gerenciales -actuar-, necesarias para que los directores del FNA cumplan con efectividad sus metas asociadas al cargo o área, a fin de garantizar los objetivos corporativos definidos en el Propósito Superior FNA y su MEGA 2019. En los resultados arrojados por el proceso se definieron un total de 109 acciones durante el proceso con un promedio de nueve acciones por directivo.

El cumplimiento de estas acciones fue de un 94%, logrando el porcentaje deseado. No obstante, cabe destacar la labor del equipo Comercial con un 100% de cumplimiento y compromiso de trabajo de campo intenso, lo cual permitió que la mentoría pudiese hacer una labor de mayor profundidad. Se obtuvo una mejora del 90% de las habilidades trabajadas. Si bien es cierto que no se logró la meta inicial, se considera que este resultado se vio afectado por un ingreso tardío al programa líderes y una falta de participación de algunos líderes.

- **Implementación del Software Kactus**

Entró en producción el aplicativo Kactus en el mes de mayo de 2016, automatizando trámites internos dirigidos al personal de planta, como actualización de datos, expedición de certificados y desprendibles de pago online. Entre otros resultados importantes de la implementación del software se tienen:

  - Adición de controles automáticos para la conciliación contable de las cuentas de nómina, proceso que se realizaba manualmente.

- Cálculo de la retención en la fuente modelada de acuerdo con el estatuto tributario vigente, proceso que se realizaba manualmente.
- Generación de reportes en tiempo real sobre los costos de la nómina y la ubicación del personal, entre otros.

- **Evaluación de Desempeño**

En el FNA se realizó una medición de desempeño por competencias, tomando las competencias dispuestas en el Decreto 2539 de 2005, evaluando competencias organizacionales de manera trasversal a toda la población y especifica de acuerdo con el nivel jerárquico, teniendo en cuenta que el nivel de desarrollo de las mismas es distinto en cada nivel. A continuación se presentan los resultados del proceso 2016, que considera el período de evaluación comprendido entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2016.

Este proceso contó con respuestas de autoevaluación/evaluación para 189 personas, correspondientes al 97% de las personas que debe ser evaluada dentro de la Entidad. (El 3% restante es personal que se encontraba en licencias de incapacidad y no remuneradas).

La calificación promedio general fue de 88,7 y la calificación promedio más alta correspondió a las personas del área de operaciones, con un puntaje de 96,41 (Excelente), y la más baja al Personal de los Puntos de Atención, con 53,26 (Necesita Mejorar). Por su parte, considerando sólo la nota de Evaluación, un 97% de los evaluados obtuvo nota igual o superior.

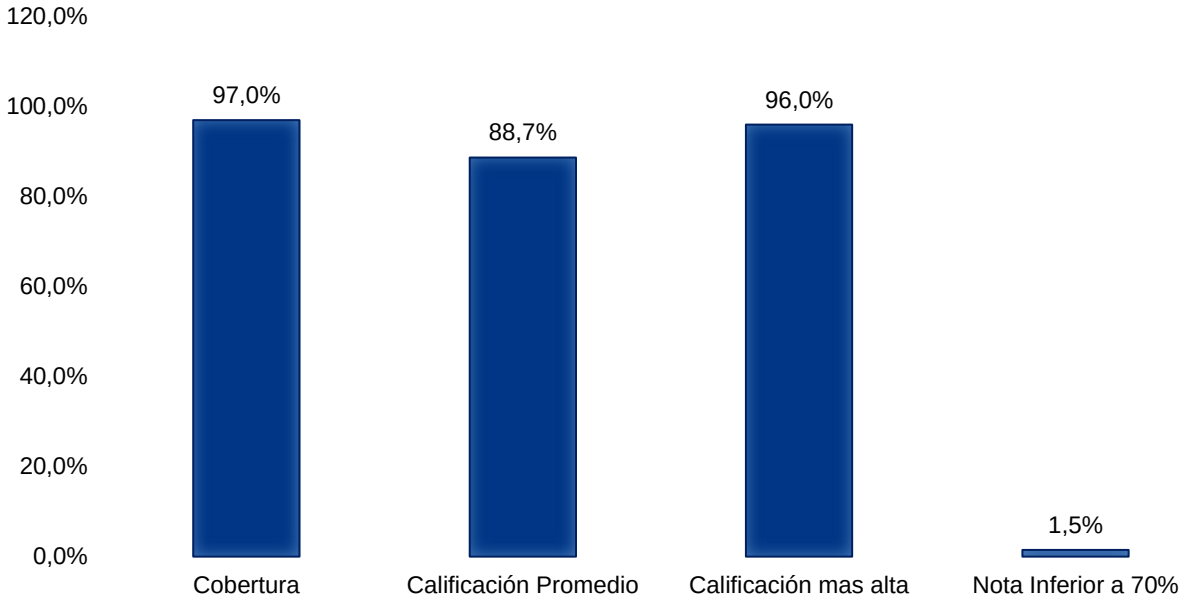
Así también, sólo un 1.5% de los evaluados obtuvo nota inferior a 70, quedando en la escala de necesita mejorar. El puntaje de desempeño para la Entidad para el año 2015 es de *88.77.*

Cuadro 23 – Evaluación del desempeño 2016

GESTIÓN	CANTIDAD	%
Cobertura	189	**97,00%**
Calificación Promedio	189	**88,70%**
Calificación más alta	50	**96,00%**
Nota Inferior a 70%	3	**1,50%**

Fuente: División de Gestión Humana FNA

Gráfico 47 - Resultados evaluación del desempeño 2016



Fuente: División de Gestión Humana FNA

Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño evidencian la alta competencia del personal vinculado al FNA y la efectividad de los procesos de selección realizados.

9.2. Bienestar Laboral, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

9.2.1. Plan de Bienestar

Desde este proceso se realizaron distintas actividades, desarrolladas a continuación:

Caminatas

- Se realizó una caminata o ruta ecologica para cada semestre. *172 participantes.*

Campeonatos Internos

- Se realizó el torneo de fútbol masculino a partir de noviembre, con la participación de 21 equipos. El torneo femenino inició en la misma fecha, con la participación de cuatro equipos. En total fueron 325 participantes.

Día del Servidor Público

- Se realizó el 13 de julio de 2016, con la participación de 197 funcionarios en total.

Celebración de fechas especiales

- Día de la mujer, del padre, de la madre, del niño, de amor y amistad, de la secretaria. *1.000 Participantes*

Día lúdico CAFAM

- Se realizó el 22 de septiembre de 2016. *126 Participantes*

Novenas Navideñas

- Se realizaron a partir del 16 de diciembre de 2016, hasta el 23 de diciembre de 2016. *1.000 participantes.*

Las actividades y eventos de bienestar realizados durante la vigencia 2016 contribuyen al mejoramiento del clima laboral; adicionalmente, la evaluación de cada una de estas actividades arroja un resultado positivo teniendo en cuenta que la percepción general del personal es de satisfacción frente a las actividades realizadas.

9.2.2. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

Con la expedición del Decreto 1072 de 2015, mediante el cual el Gobierno Nacional emite la directriz a todas las empresas públicas y privadas sobre la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo antes del mes de enero de 2017, la División de Gestión Humana enfocó todos los esfuerzos del área de salud y seguridad en el trabajo en este importante proyecto. En este orden de ideas, los programas de prevención y salud laboral se rediseñaron de forma que cumplieran con la normativa, pero que a su vez aportaran al mejoramiento del clima laboral de la Entidad. Entre las actividades destacadas que se han ejecutado se encuentran:

Servicio de Enfermería ínsito

- El punto de primeros auxilios atendió un aproximado de 1.791 consultas y 966 tomas de tensión arterial con la ayuda del área protegida suministrada a la sede central de la Entidad.

Actividades en Instalaciones

- Se adelantaron visitas de puntos a nivel nacional en las cuales se realizó capacitación en Conformación de Brigadas, COPASST y Simulacros de Evacuación; igualmente se suministraron botiquines y se efectuaron inspecciones para verificar señalización. Se hizo entrega del Plan de Emergencias a cada Punto de Atención y se capacitó por video presencia, en sensibilización de este importante documento, incluido el personal de aseo y seguridad.

Actividades de Medicina Preventiva

- Se realizaron las semanas de la salud, en las cuales se efectuaron laboratorios, audiometría, optometría y examen médico con énfasis osteomuscular, entre otras actividades de salud.

Brigada de Emergencias

- Se capacitó la Brigada de Emergencia en los temas de: Primeros auxilios con apoyo de Emermedica y Positiva ARL.

Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo

- Se conformó un nuevo Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST), con personas que se encuentran totalmente capacitadas para apoyar las actividades de vigilancia y control del Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo.

9.3. Responsabilidad Social Empresarial –RSE-

El Fondo Nacional del Ahorro ha entendido e incorporado la responsabilidad social como gestión integral de sus acciones que posibilitan la medición de potenciales riesgos e impactos tanto positivos como negativos que pueden ser generados como resultado de la toma de decisiones, logrando establecer compromisos claros con los grupos de interés e integrando buenas prácticas en materia de sostenibilidad en el ámbito económico, social y ambiental. Es así como la Responsabilidad Social Empresarial es uno de los valores corporativos enmarcados dentro del plan estratégico institucional y como uno de sus retos primordiales, la División de Gestión Humana a través de su área RSE ha desarrollado los siguientes proyectos:

- **Dimensión Medio Ambiental**

- **Convenio REDCUNA:** Dando cumplimiento a la Resolución 159 de 2005, “Por medio de la cual se adopta la Guía de Políticas y Buenas Prácticas Ambientales del Fondo Nacional de Ahorro", y ratificando el compromiso por ser una empresa socialmente responsable, se

formalizó el proceso de disposición final de papel. En el año 2016 se realizaron entregas mensuales con un total de 14 entregas con su respectivo certificado.

- **Tapas Para Sanar*:*** el objetivo es solidarizar a los colaboradores del FNA para brindar apoyo a las personas con cáncer. Semestralmente, con el apoyo de nuestros colaboradores, entregamos aproximadamente 79 kilogramos de tapas plásticas que son un gran aporte para niños y niños diagnosticados con cáncer.

➢ **Dimensión Social**

- ***Creatividad Sostenible:*** El proyecto tiene como objeto promover actividades artístico - culturales sostenibles que movilicen la optimización del tiempo libre en niños, niñas y adolescentes de la Isla de Tierra Bomba. La ejecución de las actividades programadas hasta la fecha son las siguientes: los talleres realizados en la Isla de Tierra Bomba con 60 niños y jóvenes de 6 a 18 años de edad. Duración de las clases: 2 horas; 30 niños por grupo:

  - Taller Sensor de luz
  - Taller Abanico Bolsa
  - Taller aretes
  - Taller tejidos rombos
  - Taller burro
  - Taller lámpara cucharas.
  - Se entregaron ocho (8) bicicletas en la Isla de Tierra Bomba a los mejores estudiantes
  - Se realizó cine al aire libre

➢ **Inclusión Social**

- **Fundación Instituto de Audiología Proyecto de Inclusión Social:** Incorporar prácticas de responsabilidad social incluyentes, a partir de la asesoría técnica y acompañamiento al área de talento de humano y responsabilidad social empresarial, que le permitan al Fondo Nacional del Ahorro desarrollar acciones en torno a la inclusión laboral para personas con discapacidad.

En este sentido se efectuaron actividades en los Puntos de Atención, las cuales se relacionan a continuación:

Cuadro 24 – Capacitaciones RSE

CIUDAD	ACTIVIDAD	CANTIDAD
CALI	Curso lengua de señas colombianas	14 personas
	Instalación señalética	34 señales
	Capacitación cambios de imaginarios	14 personas
BOGOTÁ	Curso lengua de señas colombianas	9 personas
	Instalación señalética	27 señales
PUNTO ANGEL Y CNA	Capacitación cambios de imaginarios	16 personas
MEDELLIN	Curso lengua de señas colombianas	5 personas
	Instalación señalética	38 señales
	Capacitación cambios de imaginarios	6 personas
PEREIRA	Curso lengua de señas colombianas	12 personas
	Instalación señalética	Pendiente por instalar
	Capacitación cambios de imaginarios	17 personas
BUCARAMANGA	Curso lengua de señas colombianas	13 personas
	Instalación señalética	34 señales
	Capacitación cambios de imaginarios	14 personas

Fuente: Grupo RSE - FNA

9.4. Código de Ética

El Comité de Ética aprobó el plan de trabajo para la vigencia de 2016, del cual se obtuvo un nuevo equipo de gestores de ética en cada dependencia, quienes fueron condecorados en un evento durante el segundo semestre de 2016.

Adicionalmente, se adelantaron campañas de sensibilización sobre los valores y conceptos éticos a través de eticápsulas realizadas por el Grupo de Comunicaciones de la Entidad.

Finalmente, durante la vigencia 2016 se fortalecieron los procesos de Bienestar Laboral y de Nómina, con el fin de mejorar el clima laboral de la Entidad; es así como las actividades de bienestar tuvieron un impacto positivo y gran cobertura en la sede principal y los Puntos de Atención a nivel nacional. Igualmente, la entrada en producción del aplicativo KACTUS mejoró la prestación del servicio al cliente interno.

Por otra parte, se adelantó en un 75% la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, lo que facilitará la finalización de este proyecto en del primer trimestre

del año 2017. Este sistema permitirá, además de cumplir la normatividad vigente, contar con rigurosos controles para el cuidado y control de la salud de los colaboradores del FNA. De igual forma, es importante resaltar la labor académica social efectuada por el grupo de Responsabilidad Social Empresarial en la capacitación del personal de los Puntos de Atención en lenguaje de señas, con el objetivo de la atención de personas discapacitadas.

Así mismo, es importante resaltar que los resultados obtenidos han sido de gran aporte para el desarrollo de una nueva cultura organizacional, teniendo en cuenta el apoyo brindado en materia de sensibilización al personal en la modernización tecnológica y las capacitaciones en servicio en búsqueda de la disminución de quejas y reclamos; igualmente las acciones implementadas en materia de bienestar laboral han proporcionado mejores ambientes de trabajo y, por ende, un clima laboral deseable, como se establece en el plan estratégico institucional 2015 - 2019.

10. GESTIÓN JURÍDICA

Durante 2016, la Oficina Jurídica soportó transversalmente todas las áreas y procesos de la Entidad en los diferentes aspectos requeridos; apoyó en la revisión jurídica de los diferentes documentos, acuerdos, convenios, contratos y demás temas relevantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la Entidad.

Así mismo, dentro de los términos legales asumió y atendió las acciones de tutela, acciones de cumplimiento y demás acciones que profirieron en contra del FNA.

10.1. Procesos Generales en Curso

En lo correspondiente a los procesos de Representación Judicial, a continuación se resumen los procesos que por su naturaleza se encuentran en curso:

Cuadro 25 – Número de procesos judiciales por su naturaleza

TIPO DE PROCESO	Total	Demandante	Demandado
	2016	2015	2015
Administrativa	51	62	299
Civil	144		
Constitucional	4		
Laboral	135		
Penal	26		
Disciplinario	1	-	-
TOTAL	**361**	**62**	**299**

Fuente: Base de datos Oficina Jurídica FNA

Los procesos judiciales vigentes a 31 de diciembre de 2016, ascienden a la suma de:

Cuadro 26 – Cuantía procesos judiciales vigentes

Pretensiones	Valor
Demandado FNA	$33.104.748.924.73
Demandante FNA	$14.177.682.180.61

Fuente: Base de datos Oficina Jurídica FNA

El Informe general de procesos judiciales terminados a corte del 31 de diciembre de 2016, es el siguiente:

Cuadro 27 – Procesos judiciales terminados 2016

Favorables	Desfavorables
65	8

Fuente: Base de datos Oficina Jurídica FNA

En relación con representación judicial, se obtuvo el siguiente resultado respecto de acciones constitucionales en contra del FNA:

Cuadro 28 – Acciones constitucionales

Favorables	Desfavorables	Total Tutelas
604	244	848

Fuente: Base de datos Oficina Jurídica FNA

10.2. Contratación

El régimen jurídico de contratación aplicable es su propio manual de procedimientos contractuales, aprobado por la Junta Directiva mediante Acuerdo No. 2105 del 7 de septiembre de 2015 y fue elaborado siguiendo los lineamientos planteados en el artículo 15 de la Ley 1150 de 2011 y los principios constitucionales consagrados en los artículos 209 y 267 de nuestra Carta Política.

10.2.1. Gestión Administrativa Grupo de Contratación

10.2.1.1. Archivo

Consiste en la depuración, consolidación, organización, foliación y archivo físico de la documentación que soporta la etapa precontractual de cada proceso de conformidad con las normas del Archivo General de la Nación y lineamientos de las normas de ICONTEC.

Cuadro 29 – Archivo gestión contractual

CARPETAS	ORGANIZADAS Y ENTREGADAS	EN ORGANIZACIÒN
CONTRATOS	239	21
CONVENIOS	184	10
OTROSÍÉS CONTRATO Y CONVENIOS	311	15

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Este proceso culmina con la digitalización total de la documentación de cada contrato y su archivo en PDF por series documentales, en la base de datos de la Oficina de Contratación y en el servidor de la Oficina de Informática

10.2.1.2. Certificaciones de Contratos

La Oficina de Contratación es la encargada de verificar y obtener la información relacionada con los contratos suscritos con el FNA y elaborar las certificaciones que requieran los contratistas en este aspecto. Durante la vigencia 2016 se expidieron 122 certificaciones y se encuentra en trámite uno.

10.2.1.3. Indicadores de Gestión

El indicador de gestión se realiza frente al tiempo promedio entre la fecha de aprobación de un estudio de necesidad y la suscripción del contrato, para cada una de las modalidades de contratación; su frecuencia de medición es semestral, por tal razón se adjunta el indicador con corte a 31 de diciembre de 2016.

Cuadro 30 – Medición procesos contratación directa segundo semestre 2016

Número de Procesos realizados	Promedio días Duración del proceso	Meta Proyectada (Días Hábiles)	EFICIENCIA
83	8,313253012	11	132%

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 31 - Gestión contractual vigencia 2016

MODALIDAD	NUMERO DE CONTRATOS	VALOR TOTAL CONTRATOS
CONTRATACIÓN DIRECTA	234	$ 117.696.555.995
INVITACIÓN A OFERTAR	4	$ 4.559.122.736
CONVOCATORIA PÚBLICA	5	$ 104.450.194.873
CONVOCATORIA PRIVADA	13	$ 75.330.402.845
EN LEGALIZACION	4	$ 564.785.317
ANULADO	3	N/A
TOTAL GENERAL	**263**	**$ 302.601.061.766**

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 32 - Convenios específicos de interventoría vigencia 2016

AREA	No. DE CONVENIOS	VALOR
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	6	$ 1.096.037.373
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	5	$ 2.491.698.317
OFICINA INFORMÁTICA	18	$ 6.133.670.780
VICEPRESIDENCIA DE CRÉDITO Y CESANTÍAS	4	$ 283.626.400
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	2	$ 123.114.750
OFICINA JURÍDICA	1	$ 140.000.000
VICEPRESIDENCIA DE RIESGO	5	$ 354.250.400
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	1	$ 3.514.000.000
EN LEGALIZACION	2	$ 584.920.000
TOTAL GENERAL	**44**	**$ 14.721.318.020**

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 33 - Convenios interadministrativos vigencia 2016

AREA	No DE CONVENIOS	VALOR
APLICAN VALOR		
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	1	$ 250.000.000
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	1	$ 550.000.000
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	2	$ 364.062.000
NO APLICAN VALOR		
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	1	$ 0
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	36	$ 0
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	3	$ 0
HÁBITAT	106	$ 0
TOTAL GENERAL	**150**	**$ 1.164.062.000**

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 34 - Otrosíes a contratos vigencia 2016

TIPO DE OTROSÍ	NUMERO DE OTROSÍ	VALOR ADICION DE OTROSÍ
Prórroga y Adición	82	$ 64.118.918.007
Adición	53	$ 37.240.485.646
Modificación	61	$ 0
Prórroga	49	$ 0
TOTAL GENERAL	**245**	**$ 101.359.403.653**

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 35 - Otrosíes a convenios específicos de interventoría

TIPO DE OTROSÍ	NUMERO DE OTROSÍ	VALOR ADICIÓN DE OTROSÍ
Prórroga y Adición	37	$ 3.222.169.072
Adición	17	$ 1.880.608.645
Prórroga	18	$ 16.240.000
TOTAL GENERAL	**72**	**$ 5.119.017.717**

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 36 - Otrosíes a convenios interadministrativos

TIPO DE OTROSÍ	NUMERO DE OTROSÍ	VALOR ADICIÓN DE OTROSÍ
Prórroga y Adición	4	$ 1.375.752.000,00
Modificación	3	$ 0,00
Prórroga	2	$ 0,00
TOTAL GENERAL	**9**	**$ 1.375.752.000,00**

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

10.2.2. Procesos en Trámite Vigencia 2016

Cuadro 37 - Contratos en trámite

AREA	PROCESOS EN TRAMITE	VALOR
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	4	$ 564.785.317
TOTAL GENERAL	**4**	**$ 564.785.317**

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 38 - Convenios específicos de interventoría en trámite

AREA	PROCESOS EN TRAMITE	VALOR
OFICINA DE INFORMÁTICA	2	$ 584.920.000
TOTAL GENERAL	**2**	**$ 584.920.000**

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 39 - Convenios en trámite

CONVENIOS INTERADMINISTRATIVOS	PROCESOS EN TRÁMITE	VALOR
DIVISION ADMINISTRATIVA	2	$ 71.974.380
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	9	$ 0
HÁBITAT	**43**	$ 0
TOTAL GENERAL	**54**	**$ 71.974.380**

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 40 - Modificaciones a contratos en trámite

ÁREA	PROCESOS EN TRÁMITE	VALOR
OFICINA DE INFORMÁTICA	3	$ 8.356.000.000
OPERACIONES	1	$ 0
TOTAL GENERAL	**4**	**$ 8.356.000.000**

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 41 - Liquidaciones en trámite

ÁREA	VIGENCIA 2013-2016	
	POR LIQUIDAR	EN LIQUIDACION
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	70	11
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	19	8
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	3	5

OFICINA CONTROL INTERNO	0	0
OFICINA INFORMÁTICA	6	3
OFICINA JURÍDICA	9	1
OFICINA PLANEACIÓN	2	0
SECRETARIA GENERAL	0	0
VICEPRESIDENCIA DE CRÉDITO Y CESANTÍAS	6	1
VICEPRESIDENCIA DE RIESGO	7	7
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	5	6
OFICINA INFORMÁTICA CONVENIOS ESPECIFICOS INTERVENTORÍA	N/A	1
TOTAL	**127**	**43**

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Para concluir, la Oficina Jurídica aporta a cada uno de los procesos en la consecución de sus objetivos estratégicos y operativos garantizando la legalidad de las actuaciones conocidas y consultadas a través de la expedición de conceptos, asistencia jurídica y contratación en cada uno de los procesos en los cuales el Fondo hace parte, así como la atención al consumidor financiero en sus diferentes necesidades, generando un proceso enfocado a la mejora continua de su gestión a partir de la tecnificación de sus procesos y aumentado la capacidad del su talento humano.

11. GESTIÓN SECRETARÍA GENERAL

Ha sido labor de la Secretaría General organizar y prestar asistencia técnica requerida por la Junta Directiva, así como organizar la presentación de los asuntos que se sometan a consideración y aprobación del mencionado Cuerpo Colegiado, coordinando con las áreas competentes la sustentación legal, técnica, administrativa y financiera de los temas a tratar en cada sesión. En el mismo sentido, se han buscado implementar las acciones internas encaminadas al cumplimiento de las prácticas de Buen Gobierno y del Código País.

Finalmente, esta Secretaría ha buscado asistir al Presidente del FNA en la formulación de propuestas sobre políticas relacionadas con la administración general de la Entidad, garantizando el buen funcionamiento del Fondo y el cumplimiento de su objeto social, especialmente en la formulación de políticas.

11.1. Cumplimiento de la Ley 1712 de 2014

Teniendo en cuenta que el FNA debe adelantar las acciones necesarias para dar cumplimiento a la Ley 1712 de 2014 y al Decreto 1081 de 2015 en materia de trasparencia y acceso a la información pública, se designó en cabeza de la Secretaría General el cumplimiento de las actividades consagradas en el Plan Estratégico de la Entidad 2015 -2019, Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano - Plan Sectorial al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, relativas al seguimiento transversal de la Entidad en dicha materia.

En ese sentido, en la vigencia 2016 se han ejecutado acciones conducentes al cumplimiento de los compromisos incorporados en el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano que maneja la Oficina de Planeación del FNA, respecto de las actividades asignadas en cabeza de la Secretaría General, relativas al quinto componente denominado: *"Cumplimento de Ley de Transparencia".*

Dicho compromiso implicó, adicionalmente, realizar seguimiento al cumplimiento de las directrices fijadas mediante Decreto 0103 del 20 de enero de 2015, emitido por la Presidencia de la República, "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1712 de 2014 y se dictan otras disposiciones": medir el logro del cumplimiento de las funciones y responsabilidad establecidas en la Ley, de acuerdo con las directrices de la Procuraduría General de la Nación y verificar la implementación de acciones que apliquen la política pública de acceso a la información pública, en cuanto a su publicación, divulgación, la recepción y respuesta a solicitudes de acceso a ésta. Todo debe adecuarse a los programas de gestión documental del FNA.

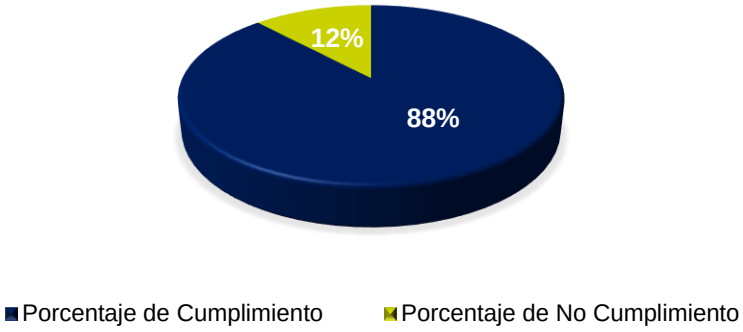
En ese orden de ideas, se utilizaron técnicas tales como: observación, indagación, entrevista personalizada con los responsables de la implementación de la información de los links en la página web del Fondo Nacional del Ahorro y verificación de su funcionamiento de los respectivos links.

Así mismo, se revisó la lista de chequeo dispuesta por la Procuraduría General de la Nación para determinar el cumplimiento de la publicación mínima requerida por la norma, en cuanto a los siguientes ítems:

- La información mínima requerida a publicar de que tratan los artículos 9, 10 y 11 de la Ley 1712 de 2014.
- Registros de activos de información
- Índice de información clasificada y reservada
- Esquema de publicación de información
- Programa de gestión documental
- Tablas de retención documental
- Informe de solicitudes de acceso a la información
- Los costos de reproducción de información pública con su respectiva motivación.

Los temas de no cumplimiento hacen relación a los Instrumentos de la Gestión de Información, los cuales se componen del Registro de Activos de la información y el Índice de Información Clasificada y Reservada toda vez que el FNA se encuentra en proceso de actualización. El Programa de Gestión Documental se encuentra en convalidación por parte del Archivo General de la Nación; son temas en los que se encuentra trabajando el FNA para dar un cumplimiento del 100%.

Gráfico 48 - Cumplimiento Ley 1712 de 2014



Fuente: Secretaria General FNA

11.2. Gobierno Corporativo

2016 fue un año de seguimiento para las políticas implementadas en materia de gobierno corporativo en el Fondo Nacional del Ahorro. Adicional a todos estos esfuerzos por continuar con una cultura de buenas prácticas, la Entidad de la mano de su Junta Directiva, realizó la siguiente gestión:

- Modificación del Código de Ética, según recomendación de la Superintendencia Financiera de Colombia;
- Modificación del Reglamento de Junta Directiva;
- Modificación del Reglamento Comité de Riesgos;
- Modificación del Reglamento Comité de Gobierno Corporativo;
- Plan anual de la Junta Directiva;
- Metodología para la Inducción y Capacitación a los miembros de Junta Directiva;
- Metodología de evaluación de la Junta.

La Secretaría General aporta al cumplimiento del Plan Estratégico 2015 - 2019 toda vez que sus objetivos estratégicos se encaminan con acciones que articulan la misión y la visión del FNA. Es un área de apoyo para la implementación de las políticas públicas que tiene a su cargo. Sus funciones se destacan por prestar la asistencia requerida para el adecuado funcionamiento de la Junta Directiva de la Entidad, lo cual enmarca los comités creados por el mismo Cuerpo Colegiado: Auditoría, Riegos, Gobierno Corporativo y Tecnología.

La coordinación de las acciones internas encaminadas al cumplimiento de las decisiones adoptadas al interior de dichas instancias permiten consolidar al FNA como el aliado para generar progreso y calidad de vida.

12. SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y MEJORMIENTO CONTINUO

La Oficina de Control Interno fue la encargada de medir y evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los controles, asesorar a la Dirección en la continuidad del proceso administrativo, evaluar los planes establecidos y revisar los correctivos implementados para el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

Las actividades ejecutadas por la Oficina se enfocaron en la evaluación de los elementos constitutivos de los procesos de la Organización a través de las auditorías internas, formulando en cada una de ellas las recomendaciones para el fortalecimiento del sistema de control interno y realizando como cierre del ejercicio el seguimiento a la gestión de las acciones con el fin de verificar el cumplimiento de los planes de acción formulados.

12.1. Evaluación y Seguimiento

Uno de los aspectos fundamentales que permitió el fortalecimiento y mejoramiento de los sistemas de control interno y gestión de calidad, fue el seguimiento al cumplimiento de los planes de acción formulados como resultado de las auditorías. El resultado de esta actividad fue presentado en las diferentes sesiones de los Comités de Presidencia y de Auditoría en donde se tomaron decisiones por parte de la Alta Dirección con el fin de mejorar el estado de los mismos.

Como resultado del ejercicio auditor, con corte al 31 de diciembre de 2016, se establecieron 45 recomendaciones de las cuales 38 fueron cerradas para un avance del 84%. Respecto de las Oportunidades de Mejora se identificaron 287, de las cuales se gestionaron y cerraron 239 para un avance del 83%.

De otra parte, la subsanación de los planes de acción vencidos pasó de un 53% en el mes de abril al 22% en el mes de diciembre, lo que evidencia una gestión importante de los procesos para mejorar el sistema de control interno.

12.2. Auditoría Interna

El propósito fundamental en el cumplimiento de este rol consistió en emitir juicio de valor acerca del grado de eficiencia y eficacia de la gestión de la Entidad, la efectividad de los controles implementados en las diferentes operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones normativas y legales aplicables al Fondo.

Para ejecutar la señalada función se definió un programa anual de auditoría, aprobado por el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, el cual contó con un seguimiento

permanente sobre su grado de ejecución. De igual manera, para la ejecución de cada una de las evaluaciones se establecieron los correspondientes planes de auditoría que permitieron la verificación integral de los sistemas de control interno y gestión de calidad.

El programa de auditoría establecido para la vigencia 2016 se divide en dos grandes capítulos que son las evaluaciones a procesos y las correspondientes a TI. A 31 de diciembre de 2016, el cumplimiento del mismo es del 100%, teniendo en cuenta que de las 86 evaluaciones programadas a los diferentes procesos y TI de la Entidad, se ejecutaron el total de las programadas. Es importante resaltar que el programa de auditoría correspondiente a la vigencia 2016 se extiende hasta el mes de febrero de 2017.

12.3. Otras Funciones Ejecutadas

Dentro de los roles asignados por la Ley a la Oficina de Control Interno es importante citar el cumplimiento que se dio, así:

- **Valoración del Riesgo**: auditando los sistemas de administración de riesgos de la Entidad.
- **Relación con entes externos**: cuyo objetivo fundamental es el de remitir los informes que son solicitados a la Oficina y por otra parte servir de canal entre los entes de vigilancia y control y la Administración, facilitando el suministro en forma oportuna de la información requerida.
- **Fomento de la cultura del control**: socializando en la Entidad la campaña definida y liderada por la Oficina de Control Interno del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio cuyo objetivo fundamental se enfocó en el autocontrol.
- **Asesoría y acompañamiento**: se contribuyó con el mejoramiento continuo de los procesos y se asesoró a la Alta Dirección en las diferentes solicitudes, contribuyendo con la búsqueda y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por último y de acuerdo con los roles y/o funciones asignadas por la Ley 87 de 1993 y sus decretos reglamentarios, la Oficina de Control Interno ejecutó y dio cumplimiento al plan de trabajo definido y a las acciones que estructuró para la vigencia 2016, aportando a la Entidad su conocimiento y coadyuvando en la consecución de los objetivos trazados.

Para la citada vigencia, esta dependencia ejecutó el seguimiento al cumplimiento de los diferentes planes de mejoramiento suscritos por la Entidad como respuesta a los informes de los órganos de control y vigilancia.

La exigencia de planes de mejoramiento a las áreas y procesos evaluados, el fortalecimiento de la cultura del autocontrol, la asesoría a la Alta Dirección, la participación en las actividades y proyectos desarrollados por la Organización y el cumplimiento de los diferentes requerimientos realizados por los organismos de vigilancia y control, permitieron la observancia de las funciones asignadas dentro de los parámetros establecidos en la Ley y los objetivos de la Institución.

Es importante señalar que el principal objetivo y aporte del área fue el de coadyuvar con el fortalecimiento y mejoramiento del sistema integrado de control interno y gestión de calidad a través de la evaluación objetiva e independiente de los sistemas.

13. SISTEMA DE PLANEACIÓN, GESTIÓN, CALIDAD Y CONOCIMIENTO

La Oficina de Planeación dentro de la estructura organizacional tiene un rol de transversalidad en la Organización, razón por lo cual tiene como propósito principal asesorar a la Presidencia y a las demás dependencias de la Entidad en la formulación, coordinación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos que conlleven al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos encaminados a la consolidación de la misión del FNA.

Así mismo, se encuentran bajo su direccionamiento los procesos de Desarrollo Organizacional y Centro de Estudios, los cuales son procesos estratégicos que permiten brindar un acompañamiento a la Entidad para la mejora continua de los procesos y toma de decisiones.

De igual forma, esta jefatura es la encargada de liderar la elaboración y seguimiento del Plan Estratégico de la Entidad de acuerdo con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Nacional.

13.1. Plan Estratégico 2015 – 2019

13.1.1. Evaluación MEGA Plan Estratégico 2016

El cumplimiento del Plan Estratégico está soportado en la gestión de las iniciativas y/o estrategias programadas para la vigencia 2016. Ésta gestión ha sido impactada por el comportamiento del mercado, el cual, en el caso colombiano, disminuyó impactando así el mercado de vivienda y, por consiguiente, los pronósticos realizados en la planeación.

Cuadro 42 – Evaluación MEGA 2016

Perspectiva	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UND. MEDIDA	META	LOGRO	CUMPL.
				2016	2016	2016
MEGA	**Recaudar $2.9 billones por cesantías en febrero de 2020**	Recaudo de cesantías	$ Millones	$ 1.969.735	$ 1.827.595	93%
	Contar con 2.1 millones de afiliados activos por cesantías en 2019	Número de afiliados por cesantías	Número	1.540.905	1.391.235	90%
	Contar con 781.000 de afiliados por AVC en 2019	Número de afiliados por AVC	Número	573.490	521.739	91%
	Contar con el 25% de participación de mercado en viviendas financiadas por créditos hipotecarios VIS	Participación del FNA en el número de desembolsos por créditos hipotecarios VIS en el mercado	Porcentaje	21%	14%	66%
	Contar con el 15% de participación de mercado en el valor de desembolsos por créditos hipotecarios VIS	Participación del FNA en valor de desembolsos por crédito hipotecario VIS en el mercado	Porcentaje	14%	12%	88%
	Duplicar la cartera hipotecaria de dic. 2014 para llegar a $9,6 billones en el 2019	Valor de Cartera Hipotecaria	$Millones	$6.298.256	$5.448.996	87%
	Cubrir al 15% de los nuevos estudiantes sujetos de crédito educativo propuestos en el PND	Participación del FNA en créditos educativos de nuevos estudiantes propuestos en el PND	Porcentaje	4,37%	1,92%	44%
	Alcanzar un índice de satisfacción dentro de la categoría más alta en clima laboral en el 80% de los empleados	Resultados de Estudio de Clima Laboral (1)	Porcentaje	74%	87%	121%

(1) Indicador con periodicidad Anual, se tendrá medición en Mayo/2017. El cumplimiento de 121% es de la vigencia 2015.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

13.1.2. Desarrollo de la Metodología de Gestión por Compromisos

En el año 2016 se dio continuidad a la metodología de Gestión por Compromisos. Esta metodología permitió un acercamiento con las distintas áreas de la Entidad. Producto de este seguimiento se realizaron 170 reuniones aproximadamente entre los meses de marzo y septiembre de 2016, permitiendo realizar acompañamientos semanales, quincenales y/o mensuales acordes con la periodicidad pactada entre esta oficina y cada una de las áreas.

Como parte del fortalecimiento del proceso de seguimiento implementado en la Entidad, se realizaron también reuniones mensuales de Alta Gerencia a través del Comité de Presidencia, siendo este comité un espacio en el que los líderes presentaban el cumplimiento de cada objetivo estratégico por medio del desempeño de sus indicadores y alineaban las acciones a los resultados de la Organización y a las directrices impartidas por la Alta Dirección, incorporándose así en la gestión de cada una de las áreas nuevas estrategias para dar cumplimiento a las metas establecidas del año.

Durante el tiempo que se ha implementado la metodología en la Entidad, se ha observado que el proceso de comunicación entre los líderes y equipos de trabajo es constante y coordinado. Igualmente, existe una articulación entre cada líder y la Alta Dirección, generando un proceso de retroalimentación en la gestión de la Entidad para establecer nuevas alternativas de acción y soluciones frente a obstáculos y dificultades en que se ve abocada cada área.

13.2. Sistema de Gestión de Calidad

13.2.1. Diseño y Rediseño de Procesos

De acuerdo con las acciones realizadas por la División de Desarrollo Organizacional en la gestión del año 2015, en la cual se tenían como referentes los cambios a la estructura organizacional, se definió el nuevo mapa de procesos.

En concordancia con lo anterior, para la gestión del año 2016 se adelantó el proceso de rediseño de los procesos misionales, ejecutando las siguientes actividades:

Debido al proyecto de modernización institucional que adelanta la Entidad, el cual contempla una reforma de la estructura organizacional, se identificó la necesidad de revisar y elaborar un nuevo mapa de procesos que contemplara los cambios definidos en la nueva estructura. Para esto, se desarrollaron las siguientes actividades de cara al rediseño de los procesos misionales:

- Definición de los procesos y subprocesos de los procesos misionales.
- Definición de la secuencia e interacción de los procesos.
- Definición para cada subproceso de: objetivo, alcance, requisitos del cliente, niveles de servicio, normatividad aplicable e indicadores de los procesos misionales.
- Levantamiento documental de las macro actividades que soportan la operación de los procesos.

13.2.2. Coordinación de la Auditoría del Ente Certificador

Como resultado de la Auditoría, se obtuvo por parte del ICONTEC la renovación del certificado de calidad por tres años más.

Para lo anterior, se gestionó la contratación de la auditoría en la Norma Técnica 9001-2008 de la Organizacional Internacional para la Estandarización y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública 1000-2009 por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y

Certificación. Una vez se conoció el plan de auditoría, se socializó con los líderes de procesos y se adelantaron las siguientes acciones:

- Revisión y seguimiento a las correcciones y acciones correctivas adelantadas para el cierre de las no conformidades establecidas en la auditoría de seguimiento realizada en 2015.
- Socialización de los lineamientos para atender la auditoría y de los requisitos de la norma a auditar en cada proceso.
- Visita a los Puntos de Atención a ser auditados, con el objetivo de socializar el plan de auditoría y dar lineamientos para recibir al grupo auditor.
- Acompañamiento durante la auditoría a los procesos y Puntos de Atención auditados.
- Acompañamiento a los procesos para definición de correcciones y acciones correctivas para el cierre de hallazgos de la auditoría de renovación de certificación en 2016. Así mismo, se brindó apoyo a los procesos para la definición del plan de acción para atender los “aspectos por mejorar” recomendados en la auditoría de 2016.
- Seguimiento a la ejecución de los planes de acción definidos para 2016.

13.2.3. Divulgación de los Conceptos del Sistema de Gestión de la Calidad

Con el apoyo del Grupo de Comunicaciones, se definieron estrategias de comunicación mediante banners enviados por correo electrónico a todos los funcionarios de la Entidad y el uso de fondos de escritorio, como una técnica de recordación.

Adicionalmente, para marzo de 2016 se realizaron seis charlas de actualización de conceptos del sistema de calidad, en los que se contó con la participación de unos 497 funcionarios de las diferentes áreas que hacen parte de la Entidad.

Seguidamente, para el segundo semestre se realizó campaña de sensibilización para todo el personal, cuyo objeto fue resaltar la importancia de prestar un excelente servicio al Consumidor Financiero, cumpliendo con los requisitos del cliente: los legales, los de la Organización y los que establece la norma de calidad.

13.2.4. Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad en Puntos de Atención

Dentro de las actividades de apoyo y acompañamiento a los procesos, se visitaron 13 Puntos de Atención: Bucaramanga, Medellín, Tunja, Suba, Neiva, Manizales, Villavicencio, Popayán, Valledupar, Cúcuta, Pasto, Florencia y Quibdó.

Durante las visitas se realizaron entrevistas con los coordinadores y dos funcionarios elegidos al azar, logrando establecer el conocimiento y las debilidades de estos sobre el Sistema de Gestión de Calidad; así mismo, se realizó estudio de tiempos para la atención de los diferentes

trámites que realizan los consumidores financieros; de la información obtenida en la medición de los tiempos, la misma se presentó a la Oficina Comercial y Mercadeo para establecer acciones de mejora que permitan la disminución de los tiempos excesivamente altos. Durante la toma de tiempos también se evaluó el conocimiento que sobre los trámites tenían los asesores.

Como resultado de estas visitas se realizó informe y se presentó a la Coordinación de Puntos de Atención, con el fin de definir acciones para el mejoramiento en el desarrollo de la gestión de los mismos.

13.2.5. Apoyo al Mejoramiento del Proceso de Gestión de Crédito Hipotecario

Con el propósito de mejorar el proceso de gestión de crédito, y atendiendo la línea adoptada por la Administración para la implementación del nuevo modelo de operación en la gestión del Crédito Hipotecario del FNA, se inicia la socialización con los líderes para el entendimiento y puesta en común del proceso de entrada a salida, identificando cada una de las etapas que integran el mismo y que se relacionan a continuación: Etapa de Pre-Aprobado, Radicación de Documentos, Análisis de Crédito, Legalización y Desembolso.

Como primer punto, se diseñó el flujo de cada una de las etapas con el fin de revisar, validar y levantar la información para la definición del soporte documental; además de la socialización con cada grupo de trabajo y su puesta en producción, definición de controles, revisión de políticas, requisitos y análisis de tiempos de respuesta en cada una de las etapas.

Adicionalmente, se identificaron los flujos de acuerdo con cada finalidad de crédito así: Crédito Vivienda Nueva, Crédito Vivienda Usada, Leasing Habitacional y Arriendo Social, Compra de Cartera, Construcción y Mejora de Vivienda. Con la revisión y levantamiento de los mismos, se permite mejorar los tiempos de respuesta.

En abril de 2016 se estructura la legalización interna. El levantamiento de la información identificó cada una de las etapas de este proceso y se definieron los flujos de operación para cada una de las mismas. Se crea la estructura funcional para la Legalizadora Interna; Resolución y funciones de la misma y el flujo de la operación por etapas así: contacto con el afiliado, estudio preliminar, consecución de documentos, avalúo comercial, estudio de títulos y elaboración de minuta, reparto notarial, trámite notarial, registro, consolidación de carpeta y desembolso.

Cada etapa se encuentra documentada; los procedimientos que soportan la operación han sido elaborados y socializados con el equipo de trabajo, buscando además del conocimiento integral del proceso, la estandarización del mismo, definiendo controles, tiempos, indicadores,

producto no conforme, así como acuerdos entre etapas que garanticen la optimización de los resultados. Desde la División de Desarrollo Organizacional se realiza monitoreo y seguimiento al desempeño del proceso de manera permanente.

13.2.6. Mejoramiento y Automatización de Procesos con Herramientas Business Process Management

Ejecución del proyecto de implementación de un Business Process Management, cuyo objetivo es el diseño, rediseño y mejoramiento de procesos para su posterior automatización en una herramienta de administración de procesos que facilita el control de actividades, recursos y el proceso en sí, permitiendo el mejoramiento continuo a través del control de indicadores.

La primera etapa del proyecto está concentrada en el modelamiento y especificación funcional para la automatización de los subprocesos del proceso de Crédito; estos son:

- Análisis y aprobación.
- Legalización
- Desembolso

Adicional a esto, se ha trabajado en los procesos de:

- Mejora continua.
- Control interno y auditoría.

Se cuenta además con una herramienta para automatización de procesos administrativos orientada a la automatización en Business Process Management de las actividades administrativas de las diferentes dependencias, teniendo como foco inicial los procesos del área administrativa.

13.2.7. Seguimiento Documental

Teniendo en cuenta que la documentación es el soporte de la operación que ejecutan todos los procesos, la división de Desarrollo Organizacional realiza un seguimiento permanente a la vigencia de los mismos. Como producto de lo anterior, se gestionaron un total de 607 documentos para la vigencia 2016.

Para concluir, en el marco del Plan Estratégico 2015 - 2019, el proceso de Desarrollo Organizacional está directamente relacionado con el Quinto Pilar: “fortalecimiento tecnológico y de procesos”, elementos importantes para la modernización de la Entidad.

Así las cosas, Desarrollo Organizacional enfocó su actuar en la caracterización de los procesos misionales, con base en la propuesta del mapa de procesos resultado de la gestión 2015. El

trabajo realizado tuvo como principal orientación el enfoque por procesos, una de las mayores debilidades que presenta actualmente la Organización.

Otro de los resultados importantes está orientado al cumplimiento de uno de los objetivos estratégicos, referido a contar con procesos eficientes y adecuados a las necesidades del negocio. En concordancia con este objetivo, se definió e implementó el flujo de operación para el trámite de legalización, etapa que hace parte del proceso de Crédito Hipotecario.

Finalmente, se inició el proyecto para la automatización de procesos y su objetivo es analizar y optimizar los procesos y procedimientos, con diseño e implementación de una metodología que permita el mejoramiento continuo de los mismos.

13.3. Proyectos de Investigación

13.3.1. Modelo de Gestión de Conocimiento –MGC-

El FNA trabaja con inmensa cantidad de información y datos. Gran parte de estos se quedan incrustados en el proceso y en los miembros de la Organización. El Centro de Estudios ha realizado exploraciones destinadas a identificar las necesidades primarias que deben ser resueltas en la Entidad para, de esta forma, implementar un modelo que genere, ordene, distribuya y le dé utilidad al conocimiento del Fondo. Razón por la cual se hace necesario la implementación del Modelo de Gestión de Conocimiento con el fin de gestionar de manera efectiva los saberes adquiridos por los empleados de la Entidad y desde aquí determinar acciones específicas que permitan demostrar resultados concretos alineados con los objetivos del Plan Estratégico 2015 - 2019.

Durante el año 2016, el Centro de Estudios centró sus esfuerzos en la producción del MGC. Actualmente se encuentra en la fase de implementación a través del proyecto EVO - GECO con la construcción del mapa y un directorio, el cual será una ruta que permitirá acceder a la información de manera actualizada y confiable.

13.3.1.1. Memoria Institucional

Este proyecto hace parte del MGC y pretende rescatar el conocimiento técnico y la experiencia de los funcionarios más antiguos de la Entidad con el fin de consolidar una línea de tiempo de planes, programas y proyectos que se hayan desarrollado en el Fondo y empalmar este recuento histórico con el Modelo.

Además de lo anterior, se han desarrollado campañas culturales de apropiación de la historia del FNA.

13.3.2. Escuela Empresarial

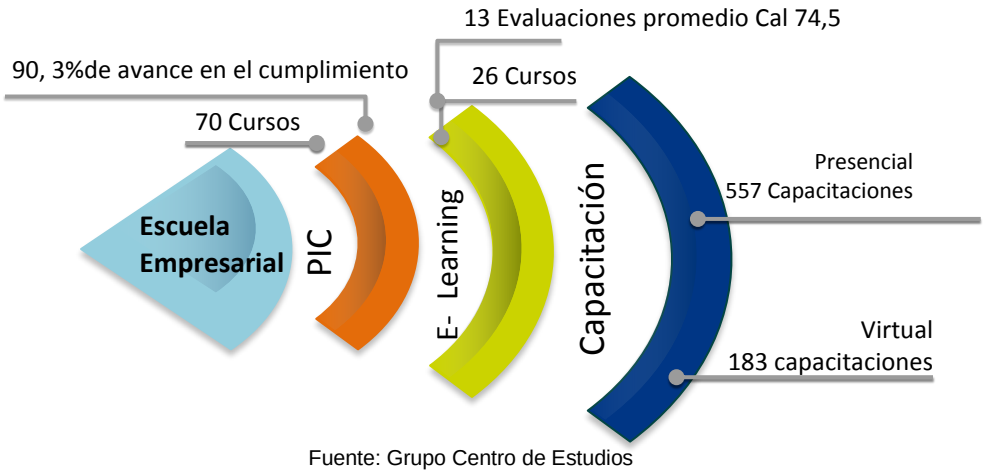
La Escuela Empresarial es la herramienta mediante la cual se busca mejorar la difusión del conocimiento. Ésta contribuye a mejorar la colocación de los productos del FNA en el mercado; al mismo tiempo aumentaría la velocidad y la calidad en la apropiación por parte de la totalidad de los trabajadores de la Entidad de los cambios de su estructura, cambios en las políticas públicas nacionales y cambios en el mercado.

El grupo de la Escuela Empresarial desarrolló en 2016 cinco iniciativas que contribuyen al plan estratégico, orientadas a la formación y capacitación de los empleados y terceros del FNA.

- **Capacitaciones Presenciales:** Corresponde a inducción comercial dirigida a todos los empleados de la Entidad pero con un enfoque mayor a la fuerza comercial y servicio al cliente; esto con el objetivo de fortalecerlos en productos y servicios y garantizar la buena atención a nuestro consumidor financiero. A lo largo del año se abordó a 958 empleados de las siete zonas, con un total de 557 capacitaciones.
- **Video Presencia y Aula Virtual:** Se desarrolla de manera complementaria a la capacitación presencial y contribuye a la descentralización de la información para que ésta pueda llegar a todos los Puntos de Atención de manera oportuna; ésta cuenta con diferentes aplicaciones virtuales e incluye el acceso remoto a materiales de aprendizaje, cursos y procesos. En el trascurso del año se realizaron 183 video - presencias.

  El aula virtual también es utilizada para realizar ambientes de prueba por la utilidad del espacio y las herramientas que éste ofrece; en 2016 se apoyó el plan de capacitaciones del Proyecto ERP SAP.
- **Capacitación a Terceros:** Se han capacitado tres empresas a lo largo de 2016 en temas de productos y servicios; las empresas son: Millenium, Allus y People.
- **E-learning:** Esta plataforma virtual permite la actualización constante y el fácil acceso a la información por parte de los empleados. En 2016 se desarrollaron un total de 26 cursos y 13 evaluaciones a los grupos de fuerza comercial con promedio de calificación de 74.5% sobre 100.
- **Plan Institucional de Capacitación**: Se encarga de detectar las necesidades de formación de los empleados de la Entidad con el fin de fortalecerlos en conocimientos específicos para garantizar el cumplimiento efectivo de sus funciones. En 2016 se cumplió con un 90.3% de lo planeado con un total de 70 cursos desarrollados.

Gráfico 49- Estructura Escuela Empresarial



Fuente: Grupo Centro de Estudios

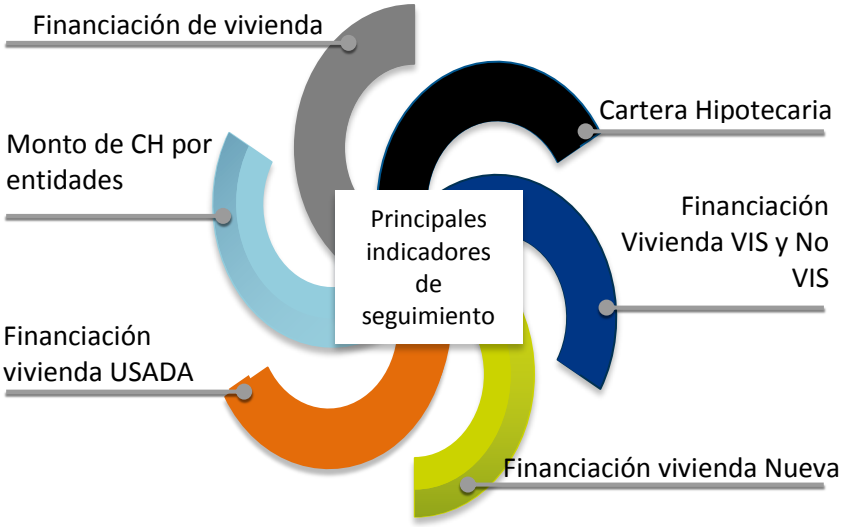
13.3.3. Observatorio de Ahorro, Vivienda y Educación –Observatorio Ave-

El Observatorio AVE, eje fundamental del Centro de Estudios y componente clave para enriquecer el Modelo de Gestión de Conocimiento, tiene como objetivo desarrollar el seguimiento de información estadística y de contexto en temas de interés para el Fondo Nacional del Ahorro.

El Observatorio se consolidó en el año 2015 como generador de conocimiento en la Entidad. Para el año 2016 se monitorearon 22 indicadores principales orientados al comportamiento macroeconómico y financiero, los mercados de vivienda, mercado hipotecario y comportamiento de las cesantías a nivel nacional.

Este seguimiento de datos periódico permitió producir cuatro reportes a la Presidencia, dos reportes a la Junta y 23 reportes de coyuntura. Los reportes a la Junta y a la Presidencia están orientados al análisis sobre aspectos macroeconómicos, sector vivienda, participación en el mercado, análisis comparados frente a otras entidades de crédito hipotecario e impacto en el negocio del Fondo Nacional del Ahorro.

Gráfico 50 - Principales Indicadores del Observatorio AVE



Fuente: Grupo Centro de Estudios

Gráfico 51 - Reportes entregados por el Observatorio AVE

Fuente: Grupo Centro de Estudios

13.3.3.1. Cátedra Abierta

Las cátedras abiertas son espacios de formación académica que nos permiten realizar vínculos con otras instituciones y compartir el conocimiento: en 2016 se realizaron tres cátedras abiertas en los temas de Mejoramiento de Vivienda, Cátedra de Paz y Memoria Institucional.

13.3.3.2. Investigación Aplicada

El Centro de Estudios tiene como objetivo para el Plan de Estratégico 2015 - 2019 construir y desarrollar investigación aplicada para la Entidad. Ésta la entendemos como un proceso que permite “resolver problemas o intervenir situaciones” (Vargas, 2009) en función del sector a partir de un proceso riguroso y sistematizado para identificar cuál es la realidad del Fondo y

sus relaciones y vínculos con el exterior, con el fin de utilizar los conocimientos adquiridos y darles utilidad ya sea para mejorar procesos, creación de productos o innovación.

En el año 2016 se realizaron las siguientes investigaciones:

Investigación

El centro de Estudios planeó y desarrolló durante el año 2016 estrategias y acciones orientadas al 4° pilar del Plan Estratégico, en el que se busca lograr una organización moderna, motivada y orientada al cliente, el cual es uno de los principales objetivos el Modelo de Gestión de Conocimiento.

Además de lo anterior, la Escuela Empresarial y el Observatorio AVE contribuyen de manera directa a la generación del conocimiento, junto a la trasmisión y actualización a todas las áreas de la Entidad por medio de la capacitación y formación, lo cual impacta directamente en la atención al cliente por parte de los asesores comerciales garantizando mejoras en el servicio y disminución en PQR´s.

Los esfuerzos del Observatorio se enfocan en aportar recomendaciones para mejorar la toma de decisiones en los temas monitoreados, priorizar capacitaciones, optimizar la implementación y colocación de los productos del FNA en el mercado y, finalmente, cumplir con lo estipulado en el Plan Estratégico 2015 - 2019.

FIN DEL DOCUMENTO

_____

Bogotá, D.C. enero de 2017

Fondo Nacional del Ahorro

Informe de Gestión

2017

PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2019

Propósito superior

En el Fondo Nacional del Ahorro hacemos realidad los sueños de los colombianos generando progreso y mejorando su calidad de vida.

Mega 2019

En 2019, el Fondo Nacional del Ahorro será una entidad con vocación real de servicio y un desempeño sobresaliente, entregando a sus afiliados la realización de sus sueños y generando valor para el país.

JUNTA DIRECTIVA

CAMILO SÁNCHEZ ORTEGA	Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio
MAURICIO CÁRDENAS	Ministro de Hacienda y Crédito Público
JEMAY ALCIONE PARRA MOYANO	Ministerio de Vivienda , Ciudad y Territorio
LUZ MARY CORONADO	Ministerio del Trabajo
LILIANA MARÍA ZAPATA	Ministerio de Educación Nacional
SIRLY EDELIS CASTRO TUIRÁN	Departamento Nacional de Planeación
MAURICIO AGUDELO MARTÍNEZ	Representante Principal de los Gremios de la Construcción
ERNESTO MIGUEL OROZCO	Representante Principal de las Cajas de Compensación Familiar
JAVIER MAURICIO GUZMAN	Representante Principal de la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN
RICARDO ANTONIO VENEGAS	Representante Principal de los afiliados al FNA Designado por CGT
DIANA CECILIA GÓMEZ CELY	Representante Principal de los afiliados al FNA Designada por CTC
GILBERTO LUIS MARTÍNEZ	Representante Principal de los afiliados al FNA Designado por la CUT.
HELMUTH BARROS PEÑA	Presidente Fondo Nacional del Ahorro

Contenido

INTRODUCCIÓN 9

GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE 10

ATENCIÓN A PETICIONES QUEJAS Y RECLAMOS 10

NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 12

DEFENSOR DEL CONSUMIDOR FINANCIERO 13

CAPACITACIÓN SAC 14

EDUCACIÓN FINANCIERA 15

GESTIÓN COMERCIAL 17

COLOCACIÓN 17

Crédito Hipotecario 17

Ahorra Tu Arriendo – ATA 18

Crédito Educativo 18

CAPTACIÓN 19

Cesantías 19

Ahorro Voluntario Contractual – AVC 20

FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN: 20

Relación con el anuncio de descapitalización 20

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PRINCIPALES 22

ESTRUCTURA COMERCIAL Y MODELO DE SEGUIMIENTO 23

Estructura Comercial 23

Modelo de Seguimiento 23

PROYECTOS 24

CRM (SALESFORCE) 24

BUC – BASE ÚNICA DE CLIENTES 25

Modelo Predictivo de Retención 26

Campaña de Actualización de Datos 26

Segmentación y Perfilamiento de Clientes 26

VIVIENDA 27

Proyectos Inscritos Para Apoyo Comercial 27

Apoyo Comercial a Constructores 28

Logros Para Resaltar 29

Convenio Fedelonjas – Vivienda Usada 29

Reglamento y Procedimientos 30
Plan de choque 31
COLOMBIANOS EN EL EXTERIOR 33
Captación 33
Colocación 34
GESTIÓN FERIAS MI CASA YA 35
HÁBITAT 39
MERCADEO Y PUBLICIDAD 40
Comunicación Digital 40
GESTIÓN DE CRÉDITO 43
ANÁLISIS DE CRÉDITO HIPOTECARIO Y EDUCATIVO 43
CRÉDITO CONSTRUCTOR PROFESIONAL 47
LEGALIZADORA INTERNA 48
GESTIÓN DE OPERACIONES 50
Registro y Control: Afiliaciones y Traslados 50
DIVISIÓN AFILIADOS Y ENTIDADES 51
Desarrollos tecnológicos 51
DIVISIÓN CESANTÍAS 53
Tiempos de retiro de Cesantías y AVC 53
Retiro de Cesantias por Modalidad 55
Retiro de Cesantías y AVC por destino económico 55
DIVISIÓN DE CARTERA 56
PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA VIGENCIA 57
GESTIÓN FINANCIERA 59
PRESUPUESTO 2018 62
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 62
Pasivo y Patrimonio 64
Estado de Resultados 65
INDICADORES FINANCIEROS 67
Rentabilidad 68
Relación de Solvencia 68
Eficiencia Operativa 68
Costo de Fondeo 68
Margen de Intermediación 68

DIVISIÓN DE TESORERÍA 69
Portafolio de Inversiones 69
DIVISIÓN DE PRESUPUESTO 73
Ejecución de Ingresos 75
Ejecución de Gastos 76
Gastos de la Vigencia 77
Cuentas por pagar 78
Vigencias Futuras 78
GESTIÓN DE RIESGOS 80
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO – SARC 80
MIDDLE OFFICE SARL – SARM 81
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO – SARO 83
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO – SARLAFT 86
SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN 88
ANTIFRAUDE 90
COBRANZA 91
Indicador de Calidad de Cartera Hipotecaria 92
Cartera Educativa 93
Recaudo 93
SEGUROS 95
GESTIÓN ADMINISTRATIVA 98
ÁREA DE INFRAESTRUCTURA 98
Contratos Área de Infraestructura 99
Mantenimiento preventivo sede principal 99
Mantenimiento preventivo puntos de atención nivel nacional 99
Mantenimiento correctivo de la sede principal 100
Mantenimiento correctivo de los puntos de atención a nivel nacional 101
Adecuaciones sede principal 101
Adecuación de los puntos de atención nivel nacional 103
GESTIÓN AMBIENTAL 104
Cumplimiento de sus objetivos y actividades 104
GRUPO ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA GESTIÓN DOCUMENTAL 105
Radicación de trámites 106

Almacenamiento y custodia 106
Intervención archivística 106
Consultas de documentos 106
Mensajería expresa 107
Logros 107
GRUPO INVENTARIOS 107
Actividades 108
Estrategias 108
PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA (PETIC) 109
SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN E INFRAESTRUCTURA 110
Infraestructura / Data Center 110
Ingeniería de aplicaciones 110
Base de datos 111
Servicios de TI 111
SISTEMAS DE INFORMACIÓN 111
ASEGURAMIENTO INFORMÁTICO 112
Gestión de Acceso Lógico (usuarios y perfiles) 112
Aseguramiento Tecnológico 113
Operación de Seguridad 113
GESTIÓN HUMANA 114
BIENESTAR LABORAL 114
Programas realizados 115
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 120
Gestión de la salud 121
Gestión de peligros 123
Gestión de amenazas 124
CAPACITACIÓN 125
Plan Institucional de Capacitación 125
Actividades PIC 127
Programas Institucionales 127
Reconocimiento beneficios convencionales 132
SELECCIÓN Y DESARROLLO 133
Evaluación de desempeño 133
Teletrabajo 134

Desarrollo – Ascensos 135
Traslados de personal 135
NÓMINA 136
VIÁTICOS Y TIQUETES 136
Gastos de viaje 137
FORTALECIMIENTO AL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN LAS REGIONALES 139
Principales visitas realizadas: 139
GESTIÓN JURÍDICA 145
REPRESENTACIÓN JUDICIAL A DICIEMBRE 30 DE 2017 146
GRUPO TUTELAS 148
GRUPO DE ASESORÍA 149
OFICINA DE CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO 150
Gestión por proceso 150
Logros 152
GESTIÓN CONTRACTUAL 152
GESTION CONTRACTUAL 154
LOGROS: 156
GESTIÓN SECRETARIA GENERAL 157
PRINCIPALES LOGROS Y RESULTADOS – GOBIERNO CORPORATIVO 157
SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y MEJORAMIENTO CONTINUO 162
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO 162
AUDITORÍA INTERNA 165
SISTEMA DE PLANEACIÓN, GESTIÓN Y CALIDAD 170
PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019 170
SEGUIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN 171
DATOS ESTADÍSTICOS E INDICADORES 171
Seguimiento de indicadores Centro de Control Estratégico (CCE) 172
Comité de presidencia 172
Informe Contraste 172
MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN 173
Plan Anticorrupción y Atención al ciudadano 173
Rendición de cuentas 173
FURAG 173
Plan sectorial 174

DESARROLLO ORGANIZACIONAL 175
Nueva versión del mapa de procesos 175
Mantenimiento y fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad 178
Apoyo documental de los procesos 178
Grupo de Comunicaciones. 182
COMUNICACIÓN DIGITAL 182
COMUNICACIÓN INTERNA 182
COMUNICACIÓN EXTERNA 183
GESTIÓN Y LOGROS 184
ANEXOS 187

INTRODUCCIÓN

El Fondo Nacional de Ahorro por medio de este documento presenta la información de la gestión adelantada en cada una de las áreas durante la vigencia 2017, con el objetivo de mostrar el cumplimiento alcanzado en la planeación estratégica, y garantizar el ejercicio de control social para generar condiciones de confianza que promuevan la participación ciudadana y la transparencia.

Este informe se compone de los datos más sobresalientes del core de la entidad, donde se comparten los resultados, se analizan indicadores estratégicos y se exponen los logros, teniendo en cuenta los principios de buen gobierno, trasparencia y lucha contra la corrupción. Detallando en cada uno de los capítulos actividades ejecutadas, acciones, estrategias y convenios.

Por lo anterior, este documento inicia presentando la gestión de Servicio al Cliente, puesto que es la puerta de entrada de los ciudadanos hacia la entidad. Comercial y Mercadeo aparece posteriormente mostrando los principales indicadores de captación, vivienda y colocación, además de las actividades ejecutadas por la oficina de Mercadeo y Publicidad. Luego, está la gestión de las vicepresidencias de Crédito, enfocada en tiempos de desembolsos y crédito constructor. Por su parte, la vicepresidencia Financiera presenta el portafolio de inversiones y Riesgos el proceso de la administración; la oficina Jurídica presenta su ejecución, continuando con la gestión de las oficinas Administrativa (encargada de los planes de infraestructura y gestión ambiental), Informática (la cual maneja el Plan Estratégico de Tecnología PETIC), Gestión Humana, y Secretaría General. Para finalizar se presenta la gestión del Control Interno y la oficina de Planeación.

Así mismo, y de acuerdo con la normatividad de la Superfinanciera, se incluyen a este Informe los documentos de los Estados Financiaros dando cumplimiento al artículo 446 Numeral 3, Decreto 410 de 1977 Código de Comercio.

GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

El Sistema de Atención al Consumidor Financiero, atendiendo los lineamientos del Manual SAC y la resolución 065 de 2011, presenta los siguientes resultados:

ATENCIÓN A PETICIONES QUEJAS Y RECLAMOS

Para el proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos se implementaron las siguientes acciones en 2017:

- Generación de respuestas automáticas de las tipologías de actualización Persona Natural y/o de creación de Empresa, automatizando los pasos de gestor de respuesta y de calidad en el flujo de afiliaciones de la herramienta de gestión documental Work Manager.

- Diminución de pasos (7 pasos a 5) en el flujo de PQR's, donde se optimiza los tiempos de respuesta y recursos.

- Mejora en el flujo de PQR's para la solicitud de insumos por medio de Visto Bueno, donde se puede visualizar la trazabilidad del caso y las personas que intervienen.

- Integración en la herramienta de gestión documental de la firma certificada para cada gestor de calidad, con el fin de enviar la respuesta a las PQR's por medio de correo electrónico y contribuir al ahorro de papel.

- Desarrollo en el flujo de PQR's donde se permite Interrumpir términos de una PQR por falta de insumo, permitiendo llevar un control para la respuesta de fondo después de que el caso fue postergado.

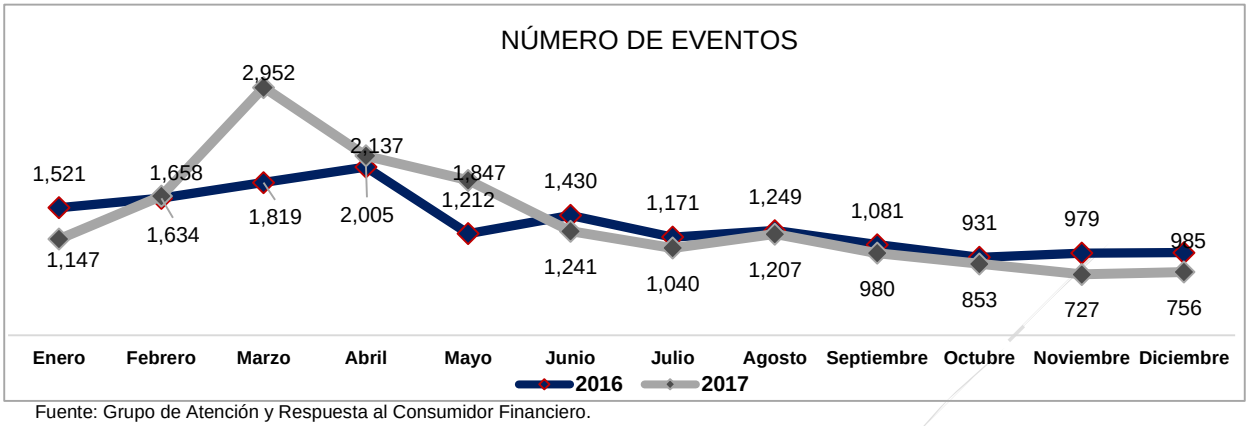
- Desarrollo en la radicación de PQR's que ingresan por redes sociales y la app, en la herramienta de Gestión Documental.

- Control semanal de productividad por área de PQR y gestor de respuesta.

- Continuamos radicando todos los casos a través de la herramienta de Gestión Documental, y se evidencia la trazabilidad en cada paso del flujo de PQR.

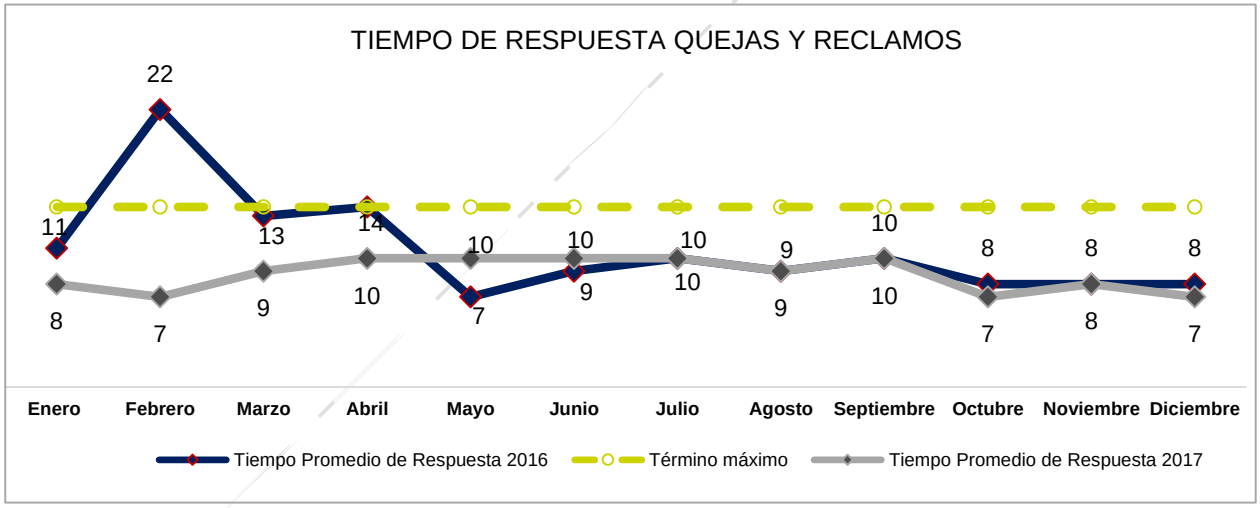
Durante 2017, se atendieron las Peticiones, Quejas, y Reclamos de a siguiente manera:

Gráfico 3-1 Gestión de Quejas y Reclamos



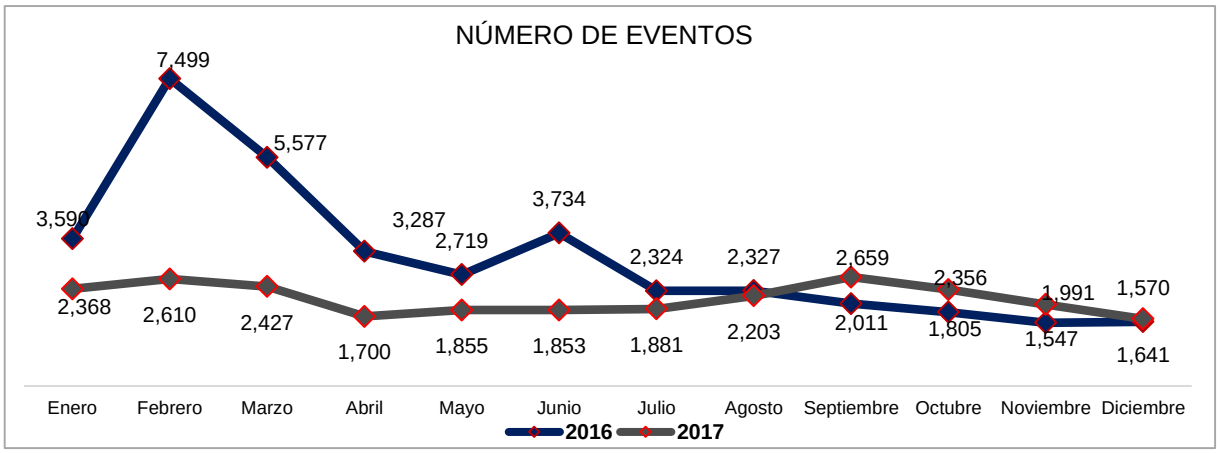
Fuente: Grupo de Atención y Respuesta al Consumidor Financiero.

Gráfico 3-2 Tiempo de respuesta Quejas y Reclamos



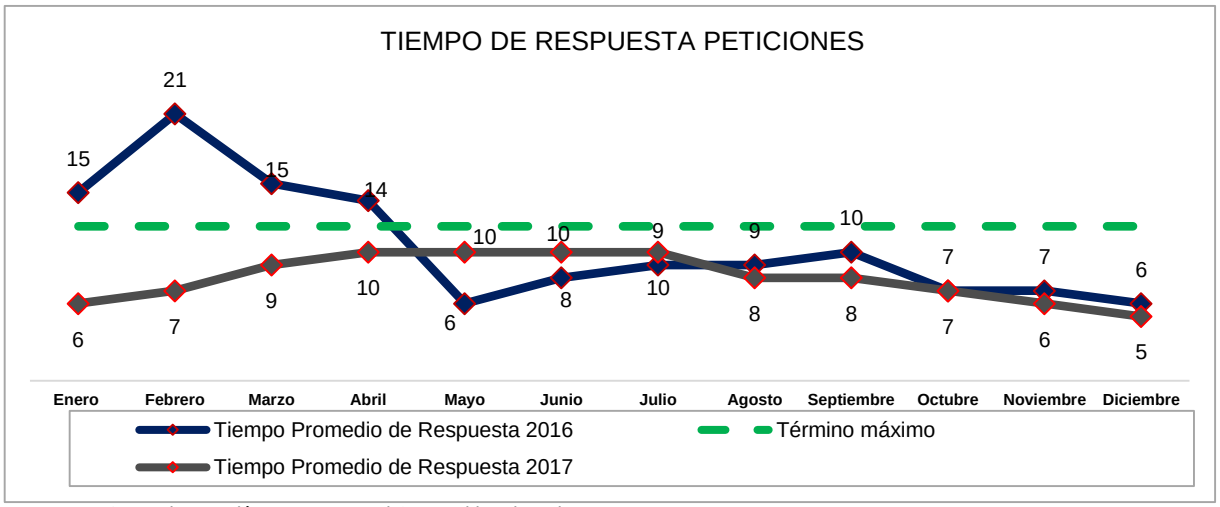
Fuente: Grupo de Atención y Respuesta al Consumidor Financiero.

Gráfico 3-3 Gestión de peticiones



Fuente: Grupo de Atención y Respuesta al Consumidor Financiero.

Gráfico 3-4 Tiempo de respuesta peticiones



Fuente: Grupo de Atención y Respuesta al Consumidor Financiero.

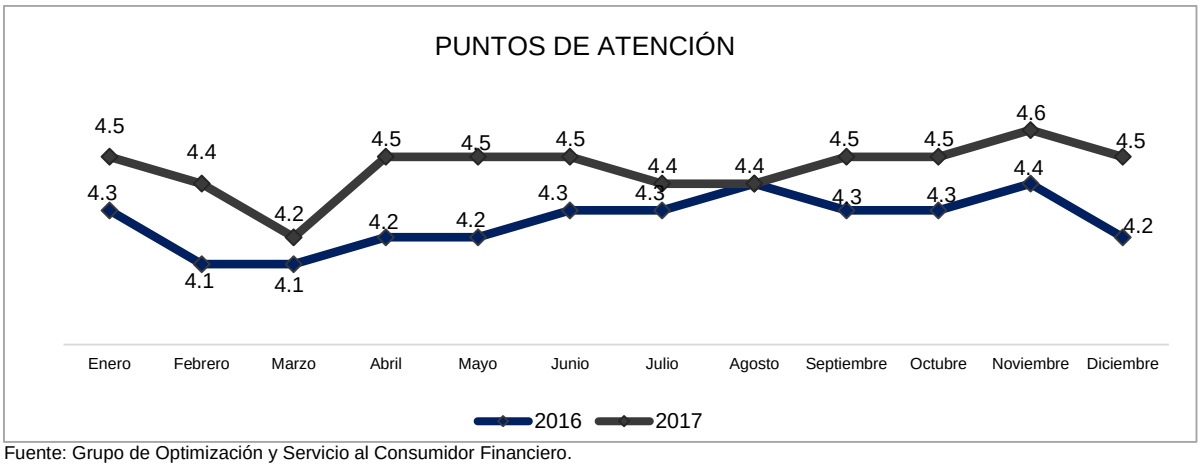
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Con el fin de conocer el grado de satisfacción de los consumidores financieros, el SAC elabora encuesta interna en los puntos de atención y canales no presenciales, y coordina con un outsourcing la realización de una encuesta externa anual.

- **Encuesta externa:** se obtuvo un incremento de 6.4 puntos en la calificación de satisfacción al cliente, pasando a 78.1 en 2016 con respecto al 71.7 del 2015.

- **Encuesta interna:** se continúa con la encuesta de satisfacción en puntos de atención, obteniendo un promedio consolidado a diciembre de 4.5 en 2017.

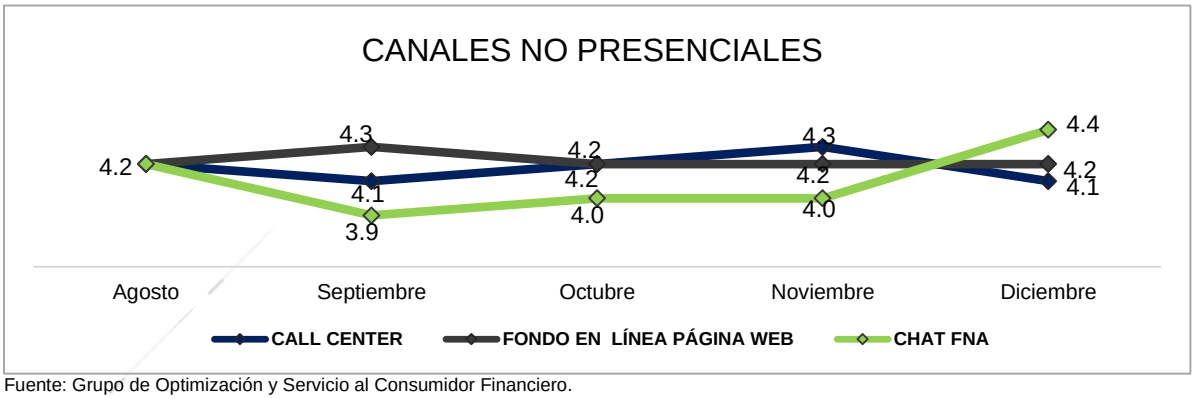
Gráfico 3-5 Puntos de Atención FNA



Fuente: Grupo de Optimización y Servicio al Consumidor Financiero.

- **Encuesta Canales No Presenciales:** se continúa con la encuesta de satisfacción en canales no presenciales, obteniendo un promedio consolidado de 4.2 sobre 5 de agosto a diciembre de 2017.

Gráfico 3-6 Canales No Presenciales

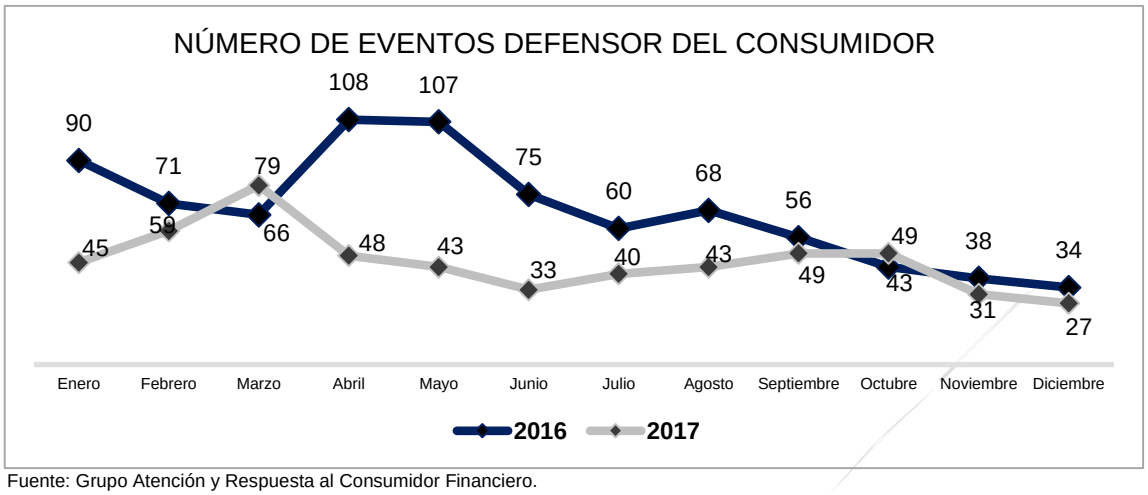


Fuente: Grupo de Optimización y Servicio al Consumidor Financiero.

DEFENSOR DEL CONSUMIDOR FINANCIERO

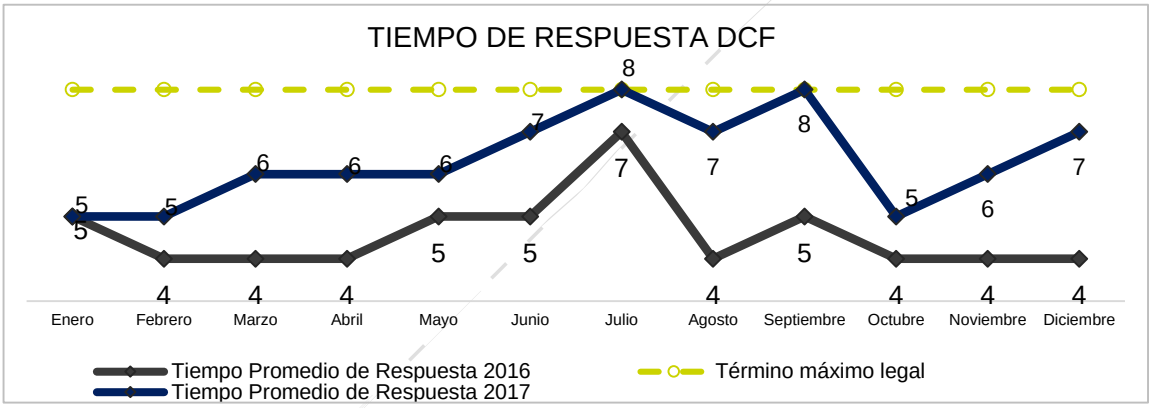
Se ha atendido satisfactoriamente las reclamaciones que ingresan por medio del defensor del consumidor financiero.

Gráfico 3-7 Gestión de Quejas y Reclamos



Fuente: Grupo Atención y Respuesta al Consumidor Financiero.

Gráfico 3-8 Tiempo de respuesta DCF



Fuente: Grupo Atención y Respuesta al Consumidor Financiero.

CAPACITACIÓN SAC

Se realizó el programa anual de capacitación dirigido a todos los empleados de la entidad, bajo el esquema de inducción y reinducción desde el área de Gestión Humana.

Desde el SAC se realizó lo siguiente:

- Continuamos con el curso de e-learnig logrando capacitar a 1.180 funcionarios.
- Se realizó el curso anual del Sistema de Atención al Consumidor con un cubrimiento de 1.495 funcionarios.

EDUCACIÓN FINANCIERA

El SAC, en desarrollo de sus funciones, promueve la educación financiera en todas las regiones del país, mediante la divulgación de información sobre productos y servicios del FNA a través de los diferentes canales de comunicación al consumidor financiero y charlas denominadas “microcharlas” en los diferentes puntos de atención de la siguiente forma:

- **Educación Financiera Cliente Interno y Externo**

El grupo de optimización y servicio al cliente implementó educación financiera para cliente interno y externo de la siguiente manera:

Cliente Interno: campaña de comunicación a cliente interno sobre el procedimiento de PQR’s, tipologías más representativas, direccionamiento de una PQR por correo electrónico y línea telefónica y estadísticas, divulgándose por los siguientes canales:

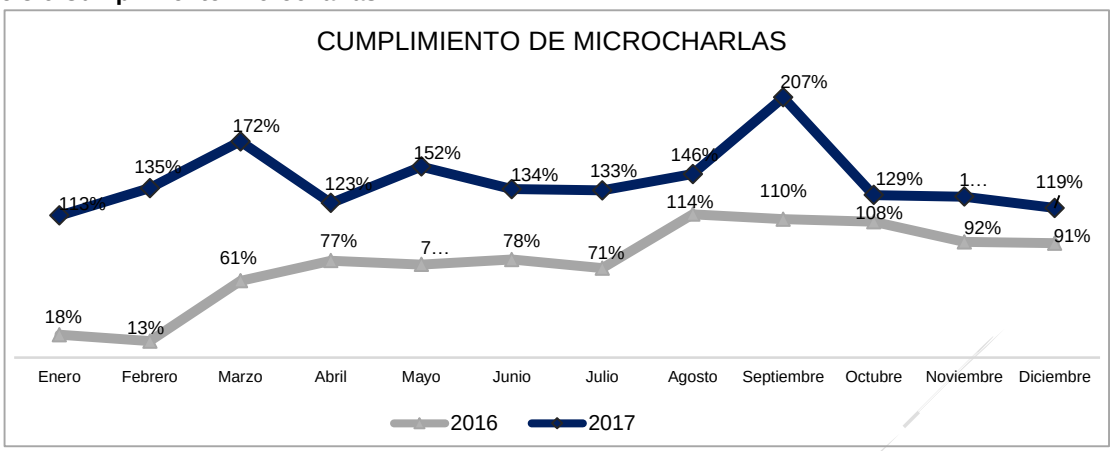
- Boletín Entre Todos.
- Carteleras.
- Intranet.

Cliente Externo: Rediseño del contenido del portal web, Atención Ciudadana – Sistema de Atención al Consumidor – Recomendaciones generales, con tips informativos para evitar demoras en la realización de los trámites de Cesantías, AVC, Crédito Hipotecario y recomendaciones de seguridad en el uso de canales no presenciales (https://www.fna.gov.co/atencion-ciudadana/sistema-de-atencion-al-consumidor/recomendaciones-generales).

- **Microcharlas**

Se dictaron microcharlas en los puntos de atención a nivel nacional, obteniendo una evolución positiva, pasando de un 76% en 2016 (7.245) a un 116% en 2017; realizando 15.636 charlas para un cubrimiento de 170.903 consumidores financieros capacitados a nivel nacional durante 2017.

Gráfico 3-9 Cumplimiento microcharlas



Finalmente, la gestión de servicio al cliente en 2017 resalta los ajustes a los procesos y la implementación de las acciones mencionadas anteriormente, todo ello en busca del cumplimiento del Plan Estratégico del FNA en materia de mejoramiento del nivel de satisfacción del consumidor financiero.

GESTIÓN COMERCIAL

Introducción

La oficina Comercial y Mercadeo tiene como objetivo principal “atender las necesidades del mercado colombiano a través de la administración de Cesantías y AVC que tienen como fin dar acceso a la vivienda y educación”.

Teniendo en cuenta las estrategias de la entidad, para dar cumplimiento a las metas propuestas, y con el fin de realizar un efectivo y eficiente despliegue de los propósitos de la gestión de la oficina, se estableció una estructura funcional que permita la aplicación de las acciones, en la que se constituyeron nuevos grupos de trabajo. Segmento Personas, encargada de desarrollar las estrategias comerciales, asegurando la efectividad de la gestión en el recaudo y la colocación, aplicando las políticas de atención y servicio a los consumidores financieros; Segmento Corporativo, relacionamiento con entidades privadas. Segmento Gobierno, relacionamiento con entidades públicas del orden internacional, nacional y territorial; Business Intelligence y Control, encargada de la implementación de estrategias de análisis de información que vuelvan más efectiva la gestión y se logre llegar a mercados segmentados así como la realización de seguimiento a las estrategias, objetivos y planes de acción propuestos; División de Mercadeo, que desarrolla las actividades estratégicas para el posicionamiento de la marca, gestión de los procesos de desarrollo de nuevos productos y actualización de los actuales, y apoyo a la venta de los segmentos de mercado ya descritos.

COLOCACIÓN

Crédito Hipotecario

El FNA en 2017 desembolsó 20.069 créditos hipotecarios por valor de $ 1.086.597 (millones), superando así la meta propuesta para la vigencia de $ 903.965 (millones), con un 20 % de cumplimiento que superó las metas estipuladas.

La variación respecto al valor de desembolso hipotecario del año 2016 es cercana al 50 %, lo que demuestra un crecimiento en la operación de colocación de crédito e impulsa a seguir en línea creciente nuestro objetivo.

Durante este periodo, el FNA aprobó 57.187 créditos por valor un de $ 4.258.184 (millones), es decir, una relación de cuatro a uno en comparación al valor desembolsado. La variación respecto al valor de aprobación hipotecario de 2016 es del 39 %.

Durante 2017 fueron radicadas 86.632 solicitudes de crédito hipotecario, un 11 % más que en 2016.

PRODUCTO	ÍTEM	2016			2017		
		Meta	Resultado	% Cum	Meta	Resultado	% Cum
Crédito Hipotecario	Radicaciones	80.601	76.907	95.42 %	85.050	86.632	102 %
	# Aprobaciones	48.233	49.401	102.42 %	59.535	57.183	96 %
	# Desembolsos	15.371	14.449	94.00 %	18.456	20.069*	109 %
	$ Aprobaciones	$ 2.650.623	$ 3.058.551	115.39 %	3.691.170	$ 4.258.184	115 %
	$ Desembolsos	$ 689.793	$ 732.003	106.12 %	$ 871.122	$ 1.086.597	125 %

* En los meses posteriores se pueden generar aumentos en el número y valor de los créditos desembolsados debido a cambios de línea, restructuración y saldos vencidos reflejados en el Planorev.

Ahorra Tu Arriendo – ATA

Es un programa que surge con el fin de sustituir el pago de arriendo por el pago del crédito para casa propia de nuestros afiliados. Esta modalidad de crédito financia hasta el 100 % del valor de la vivienda nueva y hasta el 95 % de la vivienda usada (con una antigüedad no mayor a cinco años, propiedad horizontal), con opción de compra del 0 %.

Está dirigido para los afiliados que tengan sus cesantías en la entidad con ingresos de 2 a 6 SMMLV y se proyecta ampliar el beneficio para nuestros afiliados mediante AVC.

Los afiliados pueden aprovechar el programa de subsidios del Gobierno Nacional, Mi Casa Ya.

A continuación se relacionan las cifras que ha arrojado el programa desde su lanzamiento al corte del 31 de diciembre de 2017:

Destino Crédito	# Radicaciones	# Aprobaciones	$ Aprobado	# Desembolso	$ Desembolso
AHORRA TU ARRIENDO	6.686	3.540	$ 435.479.673.465	3	$ 340.799.934
TOTAL GENERAL	6.686	3.540	$ 435.479.673.465	3	$ 340.799.934

Crédito Educativo

El FNA en 2017 desembolsó 4.295 créditos educativos por valor de $ 20.622 (millones), superando así la meta propuesta para la vigencia de $ 18.796 (millones), con un 10 % de cumplimiento que superó las metas estipuladas respecto al objetivo.

La variación respecto al valor de desembolsos educativo del año 2016 es cercana al 60 %, lo que demuestra un crecimiento en la operación de colocación de cartera educativa.

Durante este periodo el FNA aprobó $ 27.382 (millones), es decir, del 100 % de las aprobaciones el 75 % fue girado.

Durante 2017 fueron radicadas 8.436 solicitudes de crédito educativo, un 25 % más que en 2016.

PRODUCTO	ÍTEM	2016			2017		
		Meta	Resultado	% Cum	Meta	Resultado	% Cum
Crédito Educativo	Radicaciones	7.143	6.736	94.30 %	7.333	8.436	115 %
	# Aprobaciones	6.429	3.413	53.09 %	5.867	4.662	79 %
	# Desembolsos	5.593	2.915	52.12 %	4.693	4.295	92 %
	$ Aprobaciones	$ 19.273	$ 22.437	116.42 %	23.468	$ 27.382	117 %
	$ Desembolsos	$ 16.779	$ 12.741	75.93 %	$ 18.772	$ 20.622	110 %

Nota: se reporta el valor a corte de diciembre 2017, sujeto a modificaciones por reintegros que se actualizan en meses posteriores.

*** En los meses posteriores se pueden generar aumentos en el número y valor de los créditos desembolsados debido a cambios de línea, restructuración y saldos vencidos reflejados en el Planorev.**

Con los resultados obtenidos durante la vigencia, el FNA busca cubrir la necesidad insatisfecha del mercado teniendo en cuenta el gran potencial del mismo.

CAPTACIÓN

Cesantías

A cierre del año 2017, el número de afiliados del FNA creció cerca del 16 % respecto al cierre de la vigencia anterior, al alcanzar el 1.581.691 afiliados por cesantías.

Los cerca de 215.000 afiliados nuevos que ahora hacen parte del FNA tendrán la posibilidad de postularse para hacer realidad sus sueños de vivienda o educación.

En lo referente a recaudo de campaña de Cesantías, a diciembre 31 de 2016 el FNA consolidó un saldo recaudado de $ 483.877 (millones) con un cumplimiento parcial del 25 % de su objetivo $ 1.996.606 (millones).

A cierre de 2017 se consolidó un saldo de recaudo de $799.495 (millones) con un cumplimiento parcial del 40 % de su meta $ 2.000.000 (millones). La variación del recaudo frente al año anterior fue del 39 %.

PRODUCTO	ÍTEM	2016			2017		
		Meta	Resultado	% Cum	Meta	Resultado	% Cum
Cesantías	# Afiliados	1.540.905	1.364.740	89 %	1.708.403	1.581.691	93 %
	Afiliación	27.802	28.098	101 %	67.673	80.636	119 %
	Traslado	224.947	185.516	82 %	241.099	187.939	78 %
	Valor	$ 1.966.606	$ 483.877	25 %	$ 2.000.000	$ 799.495	40 %

Ahorro Voluntario Contractual – AVC

A cierre de 2017 el número de afiliados del FNA creció cerca del 16 % respecto al cierre de la vigencia anterior, al alcanzar los 613.347 afiliados por AVC. Son cerca de 90.000 afiliados nuevos que ahora hacen parte del FNA.

Durante 2017, el FNA consolidó un saldo de recaudo por AVC de $ 333.099 (millones) con un indicador del 82 % de cumplimiento en su meta para esta vigencia.

PRODUCTO	ÍTEM	2016			2017		
		Meta	Resultado	% Cum	Meta	Resultado	% Cum
Afiliaciones AVC	# Afiliados	573.490	521.739	91 %	635.673	613.347	96 %
	Radicaciones	213.016	186.969	88 %	220.059	195.741	89 %
	Valor	$ 395.000	$ 354.255	90 %	$ 404.256	$ 333.099	82 %

FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN:

Se realizó la automatización de la identificación de afiliados con intención de retiro, tanto por Cesantías como por AVC, junto con el plan de incentivos desde gerentes hasta el nivel de asesores, con el objetivo de incrementar los resultados de retención. Así mismo, se formalizaron los acuerdos entre al área Comercial y Operaciones para definir tiempos de retención y de giros, de manera tal que el proceso fuese transversal a la organización. Con lo anterior se da cumplimiento a la meta de retención para el año 2017 así:

Meta	Ejecutado	%
$ 146.000.000.000	$ 195.674.731.881	134 %

Relación con el anuncio de descapitalización

Se realizó un análisis del comportamiento de solicitudes de retiro de Cesantías y AVC, con el fin de fortalecer los canales de retención como puntos de atención y call center, y se logró identificar afiliados que decidieron retirarse por concepto de descapitalización. Como resultado de la gestión de retención de call center: de 42 afiliados contactados se retuvieron 17.

En conclusión, no se identificó un crecimiento atípico en las solicitudes de retiro de Cesantías y AVC, durante el periodo que duró la noticia en medios.

Gráfico 4-1 Solicitudes de Retiro

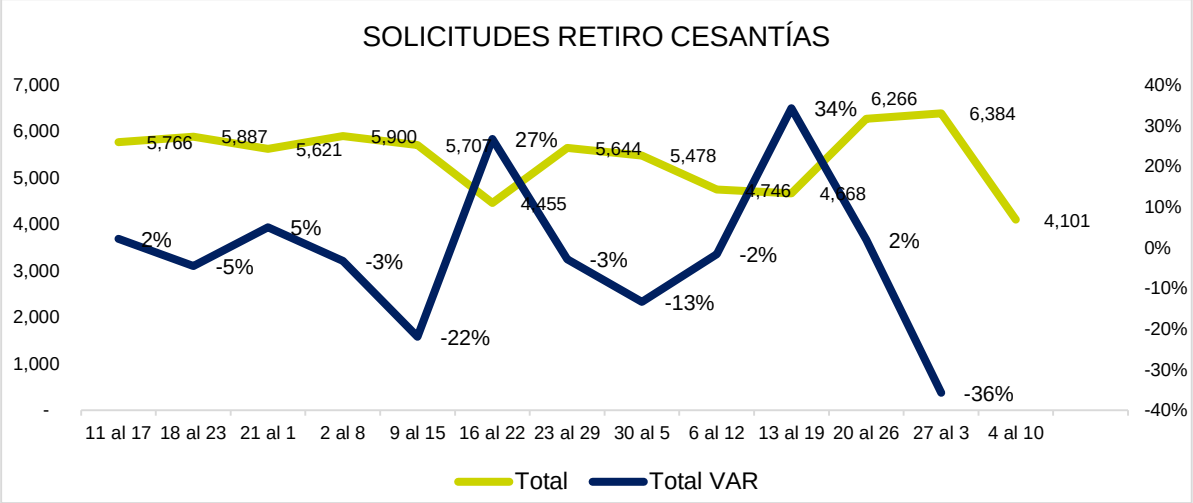
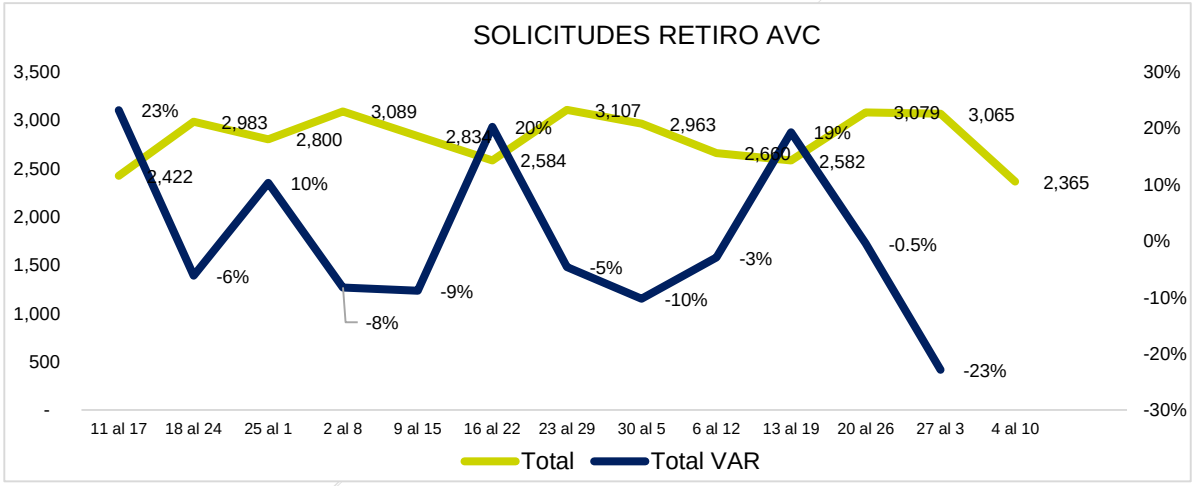
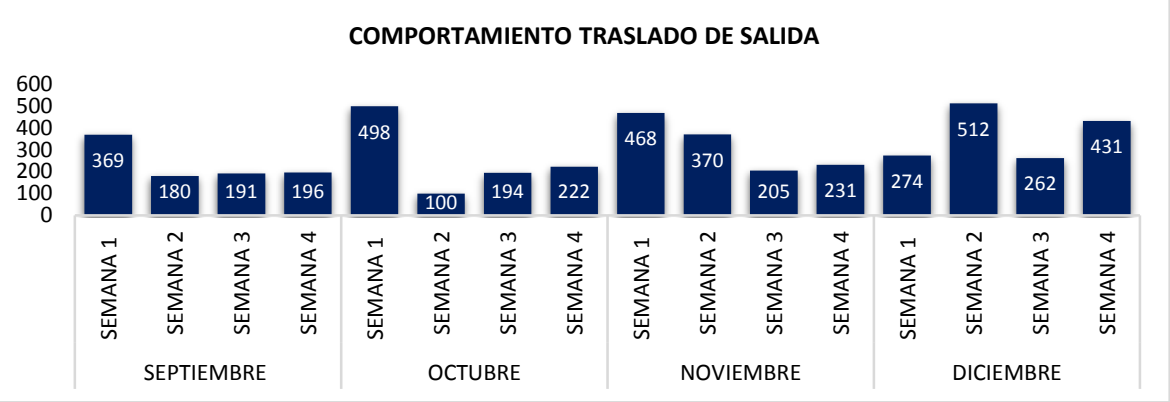


Gráfico 4-2 Solicitudes de Retiro AVC



Tampoco se evidenció un impacto en los traslados de salida, de cara a la descapitalización

Gráfico 4-3 Traslado de salida



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PRINCIPALES

Teniendo en cuenta el Plan Estratégico de la Entidad, la estrategia de negocio se enmarca en cuatro elementos principales que garantizan el cumplimiento de los objetivos de mercado trazados:

1. Generar y gestionar ofertas de colocación diferenciadas en los principales segmentos.

   - Identificar en los mercados segmentados las principales ofertas a desarrollar.
   - Desarrollar un portafolio competitivo.
   - Desarrollar programas focalizados / Segmento.

2. Segmentación y oferta diferenciada de captación.

   - Mercado segmentado para identificación de consumidores financieros

3. Alianzas estratégicas / Convenios.

   - Gestión comercial de captación y colocación.

4. Productividad y profesionalización de la fuerza de ventas.

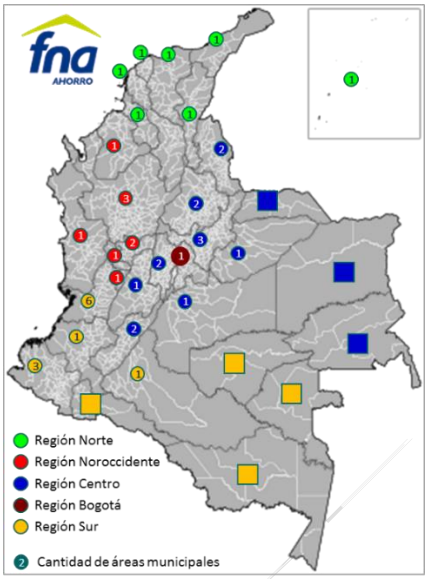
   - Asignación eficiente de recursos.
   - Radicación de créditos de calidad y aumento de ticket.
   - Aumentar tiempo de venta activa.
   - Afinar modelo de negocio.
   - Optimizar la utilización de incentivos.

ESTRUCTURA COMERCIAL Y MODELO DE SEGUIMIENTO

Estructura Comercial

Al iniciar el año se tenía una estructura comercial conformada por 7 zonas: Bogotá, Cundinamarca, Antioquia, Costa Atlántica, Santanderes, Valle y Eje Cafetero, con una estructura comercial compuesta por siete gerentes regionales, 14 directores comerciales y 274 asesores comerciales segmentados en: especialidad corporativo, público, PyME, apoyo a constructoras y especializados. Gracias a la gestión realizada por una consultora experta en mejora de negocio se reestructuró el modelo comercial conformando seis gerencias regionales: Bogotá, Centro, Noroccidente, Norte, Sur y Cafetera, las cuales tienen caracterizadas al 80 % de las empresas más importantes a nivel nacional. Lo anterior, teniendo en cuenta la ubicación geografía y estratégica, para brindar mayor cobertura y eficiencia en la gestión comercial.

Mapa 1 Regionales



NUEVA ZONA	ZONA ACTUA	DEPARTAMENTO	No. Ofi.
NORTE	ZONA 2	San Andres	1
	ZONA 4	Atlantico	2
		Bolivar	1
		Cesar	1
		Guajira	1
		Magdalena	1
		Sucre	1
NOROCCIDENTE	ZONA 3	Antioquia	8
		Choco	1
	ZONA 4	Cordoba	1
	ZONA 7	Caldas	2
		Quindio	1
		Risaralda	2
CENTRO	ZONA 2	Arauca	1
		Casanare	1
		Cundinamarca	2
		Guainia	1
		Meta	2
		Vichada	1
	ZONA 5	Boyaca	1
		Norte de Santander	2
		Santander	4
	ZONA 7	Huila	3
		Tolima	1
SUR	ZONA 2	Amazonas	
		Caqueta	1
		Guaviare	1
		Putumayo	
		Vaupes	1
	ZONA 6	Cauca	2
		Nariño	2
		Valle Del Cauca	4
BOGOTA	ZONA 1	Bogota	1
	ZONA 2	Bogota	5

Adicional a esto, en las zonas geográficas en las que la entidad no tiene presencia, contamos con un esquema de atención virtual el cual se detalla más abajo.

Modelo de Seguimiento

Con el fin de medir la gestión realizada e implementar los controles necesarios, la división Comercial implementó una serie de indicadores operativos y administrativos que pueden ser consultados por los diferentes niveles jerárquicos con el fin de enfocar la gestión:

- Indicador de desempeño: informe que muestra el cumplimiento del indicador según la meta por producto en un periodo mensual por Asesor, Director y Gerente.

- Dashboard: tablero que permite visualizar de manera práctica las metas y los resultados de la gestión comercial por canal y a nivel nacional.
- Tablero de control vigía: resumen que detalla la cifra de recaudo de Cesantías, generada por los canales y su cumplimiento.
- Índice de producto no conforme: relación detallada de las causales de devolución de los formularios radicados por el canal comercial.
- Informe semanal de seguimiento: se detalla semanalmente el indicador de cumplimiento de la meta de radicación de la fuerza comercial.
- Liquidador de comisiones: informe que precisa el valor a comisionar de cada uno de los asesores externos según cumplimiento del indicador de desempeño.
- Extracto de nómina: informe que detalla los productos efectivos durante el mes en curso, los cuales son tenidos en cuenta para la liquidación de comisiones.
- Informe detallado de resultados: informe que consolida los resultados obtenidos por canal según el cumplimiento de la meta por producto.

De igual manera dentro de la estructura se cuenta con los grupos de Business Intelligence and Control, y apoyo comercial, conformado por 28 funcionarios, y el grupo de fidelización y retención con siete profesionales.

PROYECTOS

CRM (SALESFORCE)

- En diciembre de 2016 se colocó en producción Salesforce.
- En 2017 entró la Fase II, donde de febrero a agosto del mismo año se hizo un acompañamiento de parte de Avanxo para la estabilización de la herramienta.

Con esto se logró:

- Identificar usuarios del FNA con ajuste de perfiles.
- Se logró un reporte por medio de la herramienta de la producción comercial para mejores efectos de medición.

- Implementación de la BUC (Base Única de Clientes) en enero de 2017 para mejorar la calidad de datos según reglas e indicadores en cuanto a poblamiento, conformidad y consistencia.
- Integración de los diferentes proveedores para implementación de los nuevos productos comerciales: Ahorra Tu Arriendo – AVC Plus.
- Modelación y construcción de la estrategia en EVO 360 para el Plan de Choque Compra de Cartera – Crédito Renueva.
- Integración con line page.
- Implementación de la nueva estructura de Regional - Zonas y Distrito solicitada por Efficax.
- Proceso de análisis, afinamiento y actualización automática de los 14 perfiles de clientes definido por Efficax.
- Centralización de las funciones de atención al cliente.

Otros logros:

- Estabilización de la herramienta EVO 360 y procesos batch en el ambiente de producción.
- Construcción e integración de la información capturada en las Landing Page de Ahorra Tu Arriendo – Educativo – Cesantías.
- Análisis y estructuración en EVO 360 del proceso Hábitat (en construcción).
- Coordinación y seguimiento a las incidencias reportadas por parte de los usuarios finales (asesores) de la herramienta EVO 360.
- Estructuración y entrega del proceso de atención de soporte de primer nivel a la Mesa de Servicio.

BUC – BASE ÚNICA DE CLIENTES

Estabilización de la herramienta en producción, con el fin de poder identificar el estado de la base de clientes a nivel de poblamiento, conformidad y consistencia, cumpliendo las metas para este año así:

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2017	Diciembre 2017
Contar con una base de datos suficientemente robusta y confiable.	Indicador de Completitud	66 %	**72.85 %**
	Indicador de Consistencia	10 %	**8.62 %**
	Indicador de Conformidad	59 %	**66.94 %**

Se realiza la validación de fuentes de cada campo para definir reglas de extracción, depuración e identificación de fuentes, así como, el inicio a la construcción de una consulta de los campos capturados en el formulario con el fin de evaluar los indicadores de calidad de datos de la información ingresada en afiliación.

Modelo Predictivo de Retención

En búsqueda de fortalecer la estrategia de fidelización y retención de clientes, se inició un plan de trabajo para la construcción de un modelo predictivo, sobre la plataforma SAP Predictive Analityc, donde se seleccionaron, depuraron e implementaron variables de alto impacto en el cálculo de la probabilidad de retiro por cada producto en el que se encuentre activo un consumidor financiero.

El FNA tendrá la posibilidad de implementar análisis frente a los resultados, con el fin de generar estrategias preventivas ante la posible deserción de los afiliados, disminuyendo la tasa de fuga tanto en número de afiliados, valor de captación y colocación.

El modelo diseñado se está llevando a implementación a través de pruebas piloto que estabilicen su correcta operación.

Campaña de Actualización de Datos

Con el fin de mejorar el poblamiento y calidad de la base de datos de clientes, se ejecutaron campañas de actualización de datos para los consumidores financieros (en la primera se lograron actualizar 28.812 registros por Fondo en Línea), así como la captura de información de 22.376 afiliados que ingresaron por cargue masivo (es decir, reportados por la empresa sin información de contacto); y se hizo entrega de 3 tablets como premiación en el mes de octubre. Conforme a la segunda campaña de actualización de datos y con las experiencias vividas en la primera, se crea un plan de trabajo, teniendo en cuenta una serie de controles que permitan mejorar el impacto y la efectividad de la campaña dentro de los cuales se encuentra: la promoción y ejecución del concurso a través de otros canales de comunicación (como call center y puntos de atención). Este tuvo vigencia hasta el 31 de enero de 2018 y se premiará con un Smart TV Samsung 43” – UHD.

Segmentación y Perfilamiento de Clientes

Se analizó y creó el perfilamiento de clientes del segmento Personas Naturales, llegando a 17 perfiles diferenciales de nuestros consumidores financieros con el fin de garantizar una oferta diferenciada y mejorar la efectividad de la gestión, estos perfiles se encuentran cargados en BUC para el seguimiento de cambios, y características de los mismos, así como la creación de los campos de ruta y nombre del perfil para visualización en EVO 360. Finalmente los perfiles creados son:

Perfil Cliente	Perfil Comercial
R1	Futuro propietario o estudiante.
R2	Futuro ahorrador de arriendo/ Futuro ATA.
R3	Buscadores VIS.

R4	Buscadores NO VIS.
R5	VIS en proceso.
R6	NO VIS en proceso.
R7	Ahorro de Arriendo en proceso/ ATA en proceso.
R8	Renovador de sueños.
R9	Propietario que paga más.
R10	Estudia y paga rápido.
R11	Estudia y paga como quieres.
R12	Estudia y paga en cómodos plazos.
R13	Futuro ahorrador.
R14	Propietario sin ahorro.
R15	Afiliado con inconvenientes de pago.
R16	Afiliado reportado.
VIP	Cliente Premium / Cliente VIP.

Se espera para 2018:

- Fase 2 de implementación de CRM: que garantice la vista 360 de nuestros consumidores financieros.
- Estructuración de Banca de Gobierno y Hábitat.
- Implementación de modelo de predicción.

VIVIENDA

Proyectos Inscritos Para Apoyo Comercial

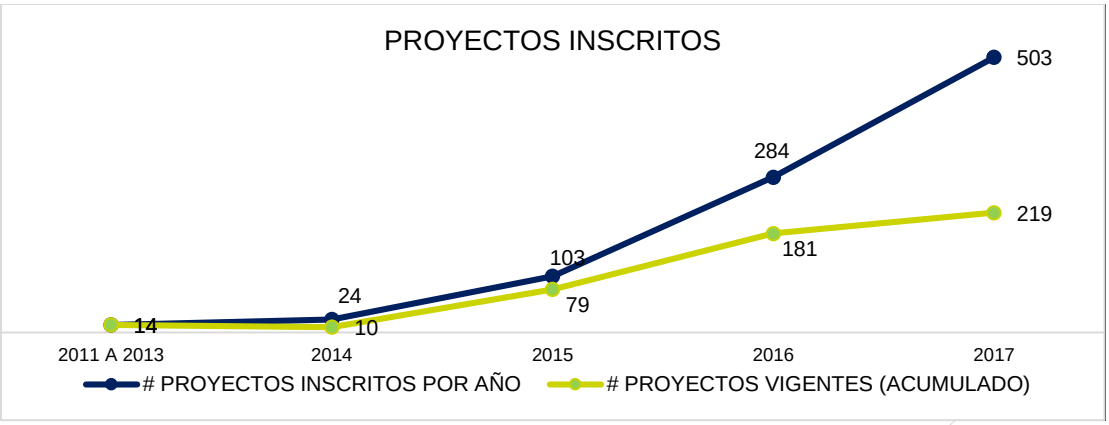
Dentro de las estrategias comerciales para maximizar la colocación de créditos hipotecarios se tiene establecido un procedimiento de inscripción de proyectos para apoyo comercial del FNA. Actualmente, están inscritos 503 proyectos, distribuidos en el país de la siguiente manera:

Regional	Número de Proyectos	Viviendas Proyectadas	Viviendas Disponibles
BOGOTÁ	110	38.619	8.869
CAFETERA	16	6.109	1.890
CENTRO	213	65.520	22.273
NOROCCIDENTE	35	13.708	5.863
NORTE	71	27.176	8.534
SUR	58	18.220	11.206
Total general	**503**	**169.352**	**58.635**

Fuente: base proyectos inscritos a 31-12-17

El inventario de proyectos inscritos con oferta disponible para afiliados se ha comportado de manera ascendente cada año como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfico 4-4 Proyectos Inscritos



Apoyo Comercial a Constructores

Con el fin de aumentar la oferta y demanda de vivienda del FNA, y maximizar el número de créditos colocados en vivienda nueva, la entidad brinda apoyo a los constructores, que ya hayan inscritos sus proyectos, a través de las siguientes estrategias comerciales:

- Capacitación a la Fuerza Comercial de las Constructoras
- Publicación del proyecto en el portal mivivienda.fna.gov.co
- Difusión de oferta a través de mailing y mensajes de texto.
- Evento en salas de venta, donde el FNA convoca a sus afiliados de acuerdo al perfil del proyecto:
  - Acompañamiento por parte del FNA en las salas de venta con el fin de dar a conocer los beneficios de crédito hipotecario con el FNA.
  - Generación de preaprobados.
  - Alistamiento y trámite para solicitud del crédito hipotecario.
  - Asesoría para afiliación y/o traslados de cesantías al FNA.

- Eventos en Puntos de Atención del FNA:
  - Oferta de Vivienda: invitación a constructoras y lonjas (oferta de vivienda usada) con la oferta en la región del evento.
  - Asesoría para afiliación y/o traslados de cesantías al FNA.
  - Generación preaprobados.
  - Radicación de Créditos: se brinda asesoría en la documentación para la radicación del crédito hipotecario.
  - Aprobación de Créditos.
  - Activación Mi Casa Ya.

Durante el año 2017 se realizaron 164 eventos a nivel nacional, programados y coordinados por el grupo de vivienda:

Regional	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total General
BOGOTÁ	4	4	1	2	2	2	1	4	2	3	2	3	30
CAFETERA	2	4	3	3	1	2	2	1	1	1	2		22
CENTRO	3	9	7	2	8	7	4	1	5	2	4	3	55
NOROCCIDENTE	2						1	1			3		7
NORTE	1	3	1	1	3	2	4	3	2	2	3	3	28
SUR	3	1	2	2	3	1	2		2	4	2		22
Total general	**15**	**21**	**14**	**10**	**17**	**14**	**14**	**10**	**12**	**12**	**16**	**9**	**164**

Gráfico 4-5 Eventos

Logros Para Resaltar

- Recuperación de la confianza en el FNA dentro del gremio constructor, lonjas e inmobiliarias.
- Aumento de la oferta de vivienda para afiliados al FNA.
- Reconocimiento del gremio constructor, lonjas e inmobiliarias sobre los avances en los procesos del FNA.

Convenio Fedelonjas – Vivienda Usada

Dentro del convenio marco con Fedelonjas, el cual permite aunar esfuerzos que permitan el crecimiento de la colocación y desembolsos de vivienda usada, se tuvieron los siguientes avances:

- Cierres de Negocio: al 31 de octubre de 2017 se presentaron 20 desembolsos (cierres de negocio) producto de la estrategia comercial para colocación de créditos, para inmuebles usados, y el seguimiento constante a cada uno de los procesos reportados por las lonjas e inmobiliarias. Los 20 desembolsos corresponden a un valor de $ 3.074.288.060.

- Difusión de la Oferta: se realiza apoyo a las lonjas e inmobiliarias asociadas a Fedelonjas difundiendo la oferta de vivienda usada por medio de:

- El sitio mivivienda.fna.gov.co, en el que actualmente hay 346 inmuebles de vivienda usada publicados, avalados por Fedelonjas a nivel nacional.
- Presencia en ferias de vivienda: se realiza invitación a las lonjas para hacer presencia en las ferias de vivienda programadas, con el fin de dar a conocer la oferta para la zona.
- Presencia de lonjas en puntos de atención: actualmente se tienen tres puntos de atención en Bogotá con asesores de distintas inmobiliarias, esto con el fin de dar a conocer la oferta de vivienda usada y brindar asesoramiento referente a la consignación de inmuebles.

➢ Gestión de Bases de Datos: se realiza el envío de base de datos con los afiliados que tienen crédito aprobado sin vivienda escogida y que manifiesten (al call center) intención de adquirir vivienda usada. Estos son contactados para informar el acompañamiento que tendrán por parte de las inmobiliarias, y así dar inicio a la gestión y apoyo de la obtención de vivienda.

Reglamento y Procedimientos

El procedimiento de inscripción de proyectos ante el FNA se encuentra en el documento GC-PR-032 V2.

Constructoras

Durante 2017 el negocio de Crédito Constructor consolidó su operación a nivel nacional, logrando la aprobación de créditos para proyectos en departamentos en los que no se había tenido presencia, tales como Chocó, Magdalena y Bolívar. De igual forma, el FNA extendió su apoyo a los proyectos pertenecientes a la segunda etapa del Programa de Vivienda Gratuita – PVG –, generando la aprobación de créditos constructor para 48 proyectos, los cuales ascendieron a más de $ 165.000 (millones). Por otro lado, se dio la aprobación de créditos para 25 proyectos de vivienda por más de $ 167.000 (millones), que permitieron generar más de 3.000 nuevas unidades de vivienda para nuestros afiliados. Finalmente, el negocio de crédito constructor terminó 2017 generando desembolsos por más de $ 82.000 (millones) y con la seguridad de seguir creciendo en el mercado, apoyando al sector constructivo para poder brindarle más oferta de vivienda a los afiliados del FNA.

El Fondo Nacional del Ahorro en 2017 financió la construcción de 26 proyectos de vivienda al desembolsar $ 82.702 (millones) distribuidos en 20 constructoras.

Los 26 proyectos financiados otorgan 27.232 unidades de viviendas, de los cuales el 46% corresponden a viviendas tipo VIP, el 47 % VIS y el 7 % a proyectos NO VIS.

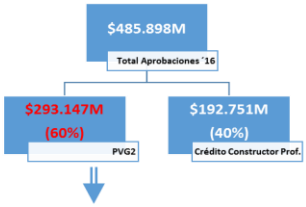
PRODUCTO	ÍTEM	2016			2017		
		Meta	Resultado	% Cum	Meta	Resultado	% Cum
	$ Aprobaciones	$ 220.928	$ 490.546	222 %	$ 310.074	$ 338.584	109 %

Crédito Constructor	**$ Desembolsos**	$ 185.537	$ 141.123	76 %	$ 184.889	$ 82.702	45 %

La meta fijada para el FNA en 2017 solo alcanzó el 45 % de ejecución y la relación de aprobación y desembolso fue de cuatro a uno, tendencia que incrementó respecto al año anterior.

SITUACIÓN DESEMBOLSOS CREDITO CONSTRUCTOR

DESPLAZAMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL PROGRAMA DE VIVIENDA GRATUITA 2 (PVG2)



- Según información del Minvivienda, estos proyectos debían empezar a desembolsarse a partir de mes de agosto.
- Los proyectos han tenido múltiples inconvenientes en las etapas de estudios, diseños y licencias, lo cual ha generado atraso en los cronogramas.
- Debido a lo anterior, los desembolsos empezarán finales del 2017 o inicios de 2018.

PROYECTOS VIPA NO EJECUTADOS

- Los siguientes proyectos VIPA obtuvieron una aprobación de crédito constructor, entre mayo y septiembre de 2016.
- Por diferentes motivos ajenos al FNA, los proyectos no pudieron concretarse ni ejecutarse y por lo tanto no generarán desembolsos.

Cifras en COP M

PROYECTO	DEPTO	MONTO
URB. SAN SEBASTIÁN	NARIÑO	$6.756
CIUDAD DEL ESTE	ANTIOQUIA	$26.000
ROBLEDALES	BOYACÁ	$18.546
RESERVA DE ZAMORANO	VALLE	$12.640
URB. LOS CEREZOS	ANTIOQUIA	$42.000
TOTAL		$105.942

CAIDA EN LAS LICENCIAS DE COSNTRUCCIÓN

- El número de licencias de construcción aprobadas viene disminuyendo en los últimos años.
- Según información del DANE, con corte al 2do trimestre de 2017, las licencias de construcción para proyectos de vivienda presentaron una disminución de 24,5% con relación al mismo periodo del año anterior.

Plan de choque

Se hizo énfasis en Compra de Cartera y Crédito Renueva, teniendo en cuenta que son productos que se gestionan de manera más rápida y que aportan su indicador en el corto plazo. Para promover estos productos se generaron concursos a través del equipo BI&C obteniendo los siguientes resultados:

Destino Crédito	# Radicaciones	# Aprobaciones	$ Aprobado	# Desembolso	$ Desembolso
COMPRA DE CARTERA HIPOTECARIA	2.051	1.178	$ 94.682.744.358	788	$ 57.867.360.602
MEJORA RENUEVA	475	243	$ 6.756.050.960	101	$ 2.759.012.061
Total General	2.526	1.421	$ 101.438.795.318	889	$ 60.626.372.663

**Cifras a corte de 31 de diciembre de 2017*

Canales Presenciales

Para un eficiente funcionamiento y atención a los consumidores financieros se consolidó una estructura que cuenta con seis gerentes regionales y cuatro directores agrupando los puntos de atención según la región geográfica. Así mismo, se categorizó a cada punto teniendo en cuenta el número de afiliados y habitantes económicamente activos, en cada una de las ciudades y municipios.

Punto de Atención: 38

Puntos Éxito: 11
Puntos Institucionales: 9
Puntos Empresariales: 20

Traslados y Aperturas de Puntos de Atención

Continuando el esquema de atención presencial que busca garantizar un adecuado servicio a nivel nacional, durante la vigencia de 2017, se logró la apertura de nuevos puntos de atención en el municipio de Inírida (Guainía) y Soledad (Atlántico); se realizaron dos traslados en Tunja y Armenia, con el objetivo de ofrecer un mejor y adecuado espacio a los consumidores financieros.

Crédito Educativo - Convenios

Durante 2017 se gestionaron 10 nuevos convenios entre el FNA y las instituciones educativas a nivel nacional que busquen aumentar el acceso a educación de calidad en las diferentes regiones del país.

A la fecha la entidad cuenta con 33 convenio educativos distribuidos así:

ZONA	CONVENIOS
NACIONALES	18
BOGOTÁ	6
NOROCCIDENTE	2
SUR	2
NORTE	4
CENTRO	1
TOTAL CONVENIOS	33

A continuación se relacionan las entidades vinculadas mediante convenios suscritos en 2017:

- UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID – UDIMA.
- UNIVERSITARIA VIRTUAL INTERNACIONAL.
- CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA.
- POLITÉCNICO SUPERIOR DE OCCIDENTE.
- LA UNIVERSIDAD DE MALTA.
- FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CLARETIANA.
- BUILDING EDUCATION HUB S.A.S – CESUN.
- FUNDACIÓN CATÓLICA DEL NORTE.
- FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.
- UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.

➢ Participamos en las Ferias de Mi Casa Ya en: Manizales, Cali, Valledupar, Cúcuta, Dosquebradas y Cartagena, con 420 prospectos y cinco desembolsos.

- Participamos en ferias educativas en colegios, universidades y empresas carterizadas.
- Eventos: 320 eventos a nivel nacional.
- Tenemos 21 convenios en proceso:

  - UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA.
  - CONVENIOS NEBRIJA.
  - EUDE.
  - EUROTHECNOLOGY.
  - CORPORACIÓN UNIFICADA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR – CUN.
  - UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA.
  - UNIVERSIDAD DE LA SALLE
  - CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA.
  - CORPORACIÓN POLITÉCNICO DE LA COSTA ATLÁNTICA.
  - UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA AUTÓNOMA DEL PACÍFICO.
  - CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO (AUNAR).
  - CORPORACIÓN CRES.
  - UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA.
  - INSTITUCIÓN UNIVERISTARIA COLEGIOS DE COLOMBIA "UNICOC".
  - CORPORACIÓN SALAMANDRA CALI.
  - CORPORACIÓN UNIVERSITARIA CENTRO SUPERIOR.
  - UNIVERSIDAD EXTERNADO.
  - ESCUELA DE AVIACIÓN MARCO FIDEL SUAREZ.
  - UNIVERSIDAD DE SANTANDER – UDES.
  - AC ESTUDIOS EN EL EXTERIOR (FIRMADO EL 3 DE ENERO).
  - POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO (FIRMADO EL 3 DE ENERO).

Para el 2018 esperamos consolidar la estrategia regional de alianzas con universidades privadas.

COLOMBIANOS EN EL EXTERIOR

Comprometidos con los connacionales que viven en el exterior, sin importar su estatus migratorio, el FNA extiende su gestión para garantizar el acceso de vivienda a través de un ahorro mensual durante un año, y así poder acceder a las distintas líneas de crédito hipotecario que ofrece la entidad.

Captación

- Total afiliados 2017 CRE: 4.135
- Total afiliaciones enero - diciembre 2017: 1.955

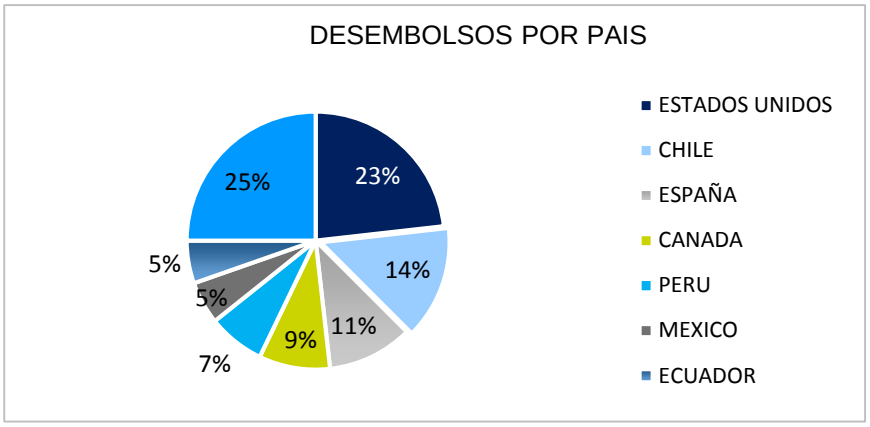
- Promedio mensual de afiliaciones enero - diciembre 2017: 163 afiliaciones.
- Se ha presentado un aumento del 66 % en el número de afiliaciones en estos 12 meses, respecto al mismo periodo de 2016.

Colocación

- El programa Colombianos en el Exterior ha desarrollado una gestión comercial de crédito discriminada de la siguiente manera:

LEGALIZACIÓN Y DESEMBOLSO	
Aprobados	246
Desembolsos	95
En estudio - Legalización	98
Monto créditos aprobados	$ 57.945 millones
Monto créditos desembolsados	$ 13.546 millones
Monto promedio desembolsos	$ 143 millones

Gráfico 4-6 Desembolsos por país



Durante el 2017 se realizaron seis ferias de colombianos residentes en el exterior arronjando los siguientes resultados:

	ASISTENTES	ATENDIDOS STAND FNA	No. AFILIACIONES AVC	VALOR CONTRATOS*	No. APROBACIONES CRÉDITO	VALOR APROBACIONES CRÉDITO	ROI
BUENOS AIRES	2.500	215	82	$336	4	$640	6.27%
MADRID	7.800	234	159	$455	6	$576	1.49%
UDAD DE MEXICO	3.300	228	75	$324	2	$320	3.23%
NUEVA YORK	7.500	310	141	$468	5	$820	5.61%
ANTOFAGASTA	2.500	275	218	$530	7	$1.100	28.77%
SANTIAGO	7.500	675	506	$1.288	11	$1.433	6.00%
TOTAL	31.100	1.937	1.181	$3.401	35	$4.657	8.55%

* VALORES EN MILLONES $

GESTIÓN FERIAS MI CASA YA

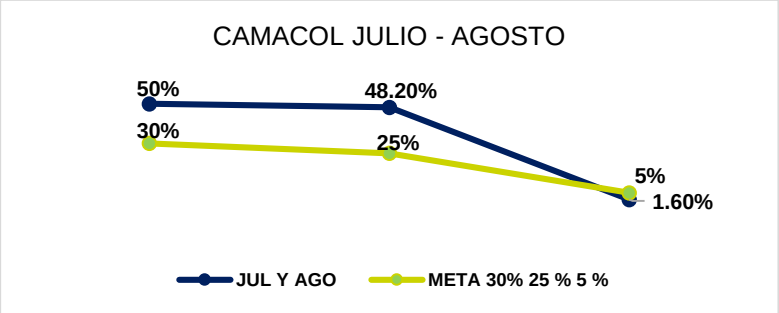
Durante 2017 se realizaron 595 actividades que llegaron a 126.000 personas, lo que generó un mayor posicionamiento y recordación de marca, teniendo en cuenta que en cada una de ellas se tuvo presencia a través de merchandising, uniformes de asesores y elementos totalmente brandeados. Lo anterior ayudó al cumplimiento de las metas institucionales ya establecidas.

Los eventos y actividades realizados cubrieron todo el portafolio de servicios del FNA, así:

Vivienda: a través de las ferias “Mi Casa Ya Para Todos”, ferias en los puntos de atención, jornadas de trabajo con constructores, apoyo a proyectos, y participación en eventos de Camacol. Las mismas fueron exitosas, dado que de las seis ferias en las que participamos en Bogotá y Cundinamarca se brindaron 2.838 asesorías logrando así un 50 % en

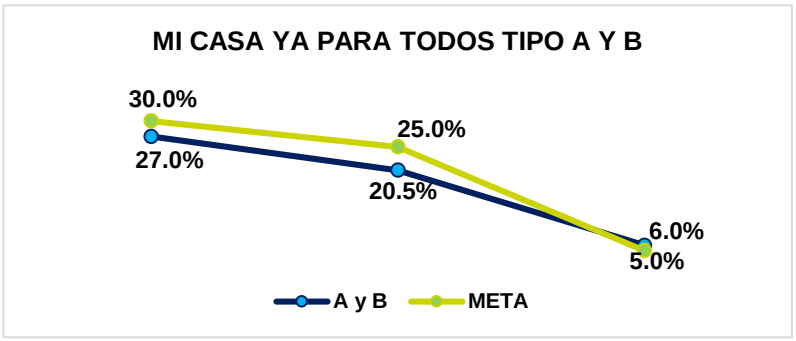
penetración (producción / asistencia) superando la meta de mercadeo del 30 % como se visualiza en la gráfica:

Gráfico 4-7 Penetración (asesorías)



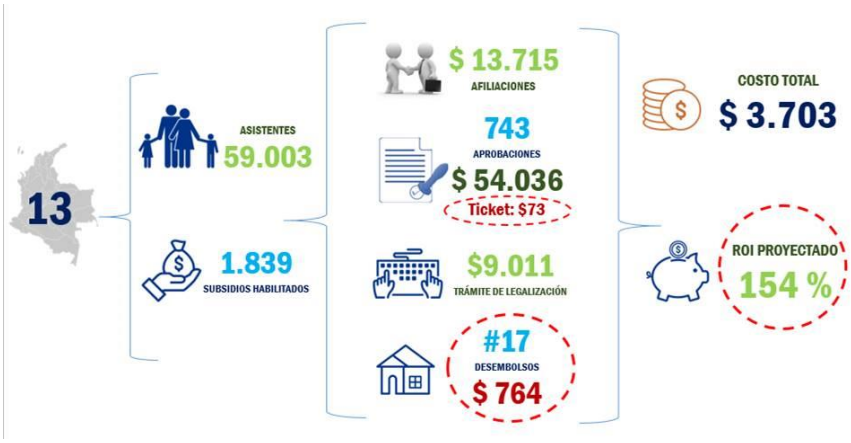
En las ferias de “Mi Casa Ya Para Todos” se contó con carpas brandeadas y/o coliseos cubiertos, en cada una de estas ferias se tuvo un gran número de asesores comerciales que atendieron a 41.323 consumidores financieros, se realizaron 8.480 afiliaciones (por AVC y traslados de Cesantías), y 2.473 Colocaciones de Créditos superando las metas de Mercadeo como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 4-1 Ferias Mi Casa Ya Para Todos



Educación: a través de actividades en colegios, universidades, empresas, puntos de atención y participación en ferias nacionales.

Comercial: se realizaron activaciones en empresas, puntos institucionales, empresariales y puntos de atención; jornadas de trabajo en pueblos, ferias posconflicto, activación en aeropuertos principales y ferias de servicios en consulados (para llegar a los colombianos residentes en el exterior); congresos y compromisos nacionales. Finalizando el año se realizaron 133 novenas en diferentes empresas del país con el fin de incentivar el traslado de cesantías al FNA (en estas participaron 16.860 funcionarios).



	ASISTENTES	VIVIENDAS OFERTADAS	VALOR AFILIACIONES*	VALOR CRÉDITOS APROBADOS*	SUBSIDIOS HABILITADOS	COSTO FERIA*	ROI
BARRANQUILLA A	6.594	2.693	$3.304	NA	438	$428	30%
PASTO B	3.660	1.454	$544	NA	349	$254	8%
IBAGUÉ B	4.009	2.550	$389	$2.703	110	$227	120%
NEIVA B	3.047	1.878	$486	$3.904	35	$265	148%
BUCARAMANGA B	3.703	2.390	$825	$3.389	141	$264	135%
SOACHA A	6.798	15.233	$1.219	$2.172	156	$296	86%
MANIZALES B	3.360	1.351	$305	$4.146	71	$225	181%
CALI A	8.860	7.063	$1.564	$7.120	253	$300	247%
CARTAGENA B	3.958	3.146	$1.190	$2.699	96	$293	104%
MEDELLÍN A	5.819	9.000	$1.056	$12.947	63	$374	342%
DOSQUEBRADAS B	3.658	2.260	$1.189	$6.013	47	$266	233%
VALLEDUPAR B	3.865	1.735	$1.235	$3.987	69	$231	186%
CÚCUTA B	1.671	3.580	$409	$4.956	11	$282	173%
TOTAL NACIONAL	59.002	54.333	$13.715	$54.036	1.839	$3.705	154%

* VALORES EN MILLONES $

Convenios

Convenios con tasa preferencial de activos

- ACOPI ANTIOQUIA.
- COMFAMILIAR CAMACOL.
- FECOOMEVA.
- CONFECÁMARAS.

- ACOSET.
- FUNCIÓN PÚBLICA.

Convenios con tasa subsidiada de activos

- MINTRANSPORTE.
- SUPERINTENDENCIA DE NOTARIADO Y REGISTRO.

EMPRESA	VINCULACIÓN	VALOR
ACOPI	1.099	$ 2.801
ACOSET	5.942	$ 6.809
COMFAMILIAR CAMACOL	3.843	$ 5.857
COMFECAMARAS	85	$ 308
FECOOMEVA	501	$ 1.502
FUNCION PUBLICA	42.775	$ 148.201
MINTRASPORTES	15	$ 8
SNR	134	$ 77
Total general	**54.394**	**$ 165.562**

EMPRESA	MONTO CRÉDITOS APROBADOS	VALOR
ACOPI	325	$ 22.771
ACOSET	1.248	$ 99.199
COMFAMILIAR CAMACOL	1.182	$ 121.077
COMFECÁMARAS	33	$ 2.935
FECOOMEVA	225	$ 16.124
FUNCIÓN PÚBLICA	6.700	$ 798.908
MINTRASPORTES	7	$ 453
SNR	163	$ 18.591
Total general	**9.883**	**$ 1.080.057**

EMPRESA	CRÉDITOS DESEMBOLSADOS	VALOR
ACOPI	81	$ 4.333
ACOSET	350	$ 20.057
COMFAMILIAR CAMACOL	452	$ 34.893
COMFECÁMARAS	19	$ 983
FECOOMEVA	47	$ 2.355
FUNCIÓN PÚBLICA	2.492	$ 222.352
SNR	72	$ 5.692
Total general	**3.513**	**$ 290.664**

HÁBITAT

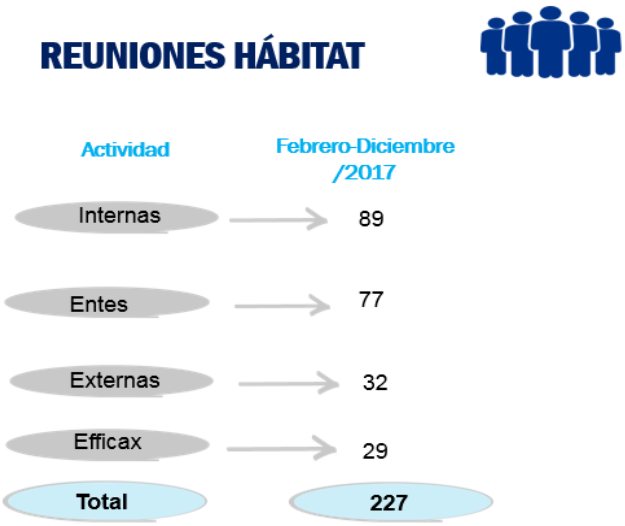
El grupo Hábitat brinda asesoría y asistencia técnica en proyectos de vivienda y urbanismo a nivel nacional. Realiza la búsqueda de entidades territoriales para bridarles preevaluación financiera, urbanística, de mercado y jurídica. El equipo está compuesto por arquitectos, urbanistas, abogados y financieros.

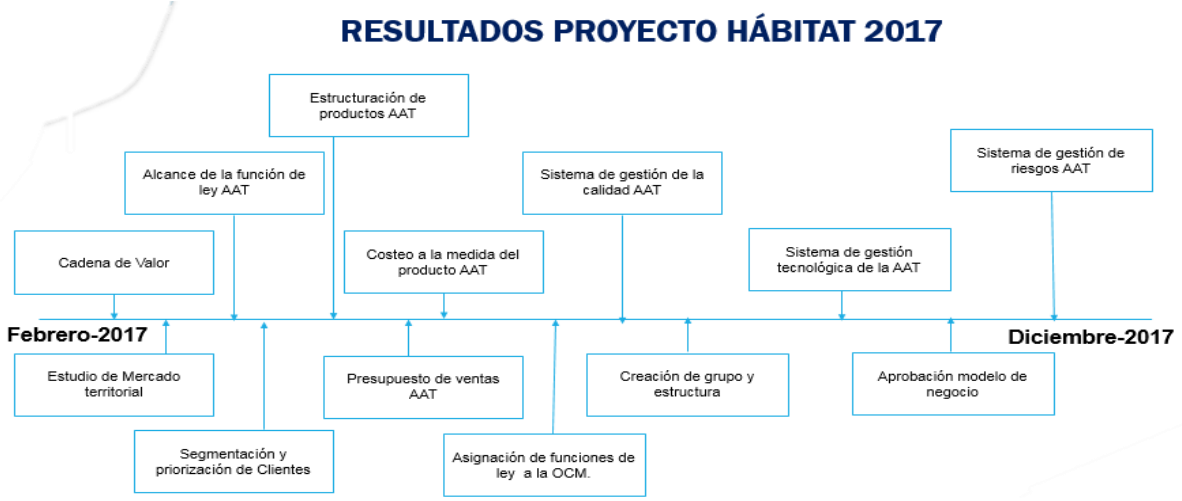
Durante 2017 el grupo brindo apoyo a crédito constructor y a las campañas de afiliaciones mediante gestión territorial.

En proceso de estructuración del área, se llevaron a cabo reuniones con las diferentes áreas en busca de la aprobación de los procedimientos y procesos, y desarrollo de capacitaciones.

Así mismo, se realizaron reuniones con entes externos para brindar asesoría de asistencia técnica.

Durante el proceso de segmentación se ha recibido apoyo por parte de Efficax en cuanto a la alineación con la estrategia de negocio de la entidad.





MERCADEO Y PUBLICIDAD

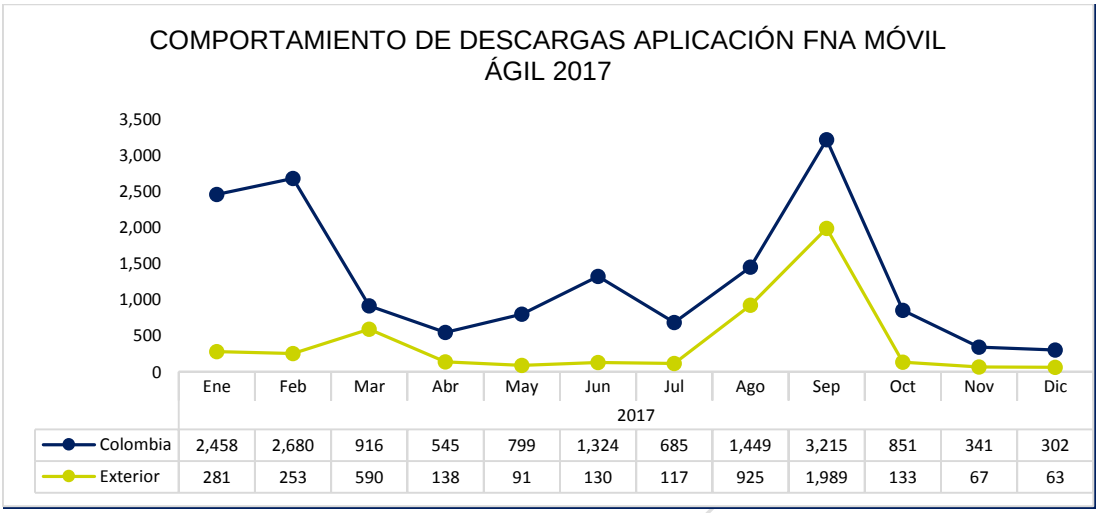
Comunicación Digital

App móvil

La aplicación FNA Móvil Ágil se diseñó pensando en la accesibilidad para afiliados y no afiliados al Fondo Nacional del Ahorro, por lo tanto, ofrece dos formas de acceso de acuerdo a lo mencionado: zona pública (no afiliados) y privada (afiliados).

El desarrollo de la aplicación ha permitido un acercamiento práctico de afiliados y usuarios con el FNA. Aún sin realizar divulgación externa, las cifras de descargas y consultas en la app se consideran importantes:

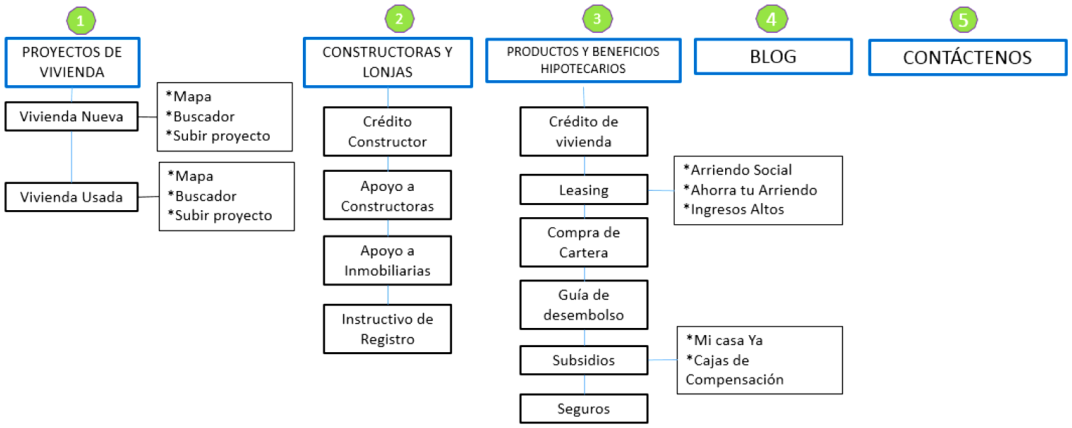
Gráfico 4-9 Aplicación FNA Móvil Ágil



Colombia	15.565	20.342
Exterior	4.777	

Portal Mi Vivienda FNA

En 2017 estuvo a disposición de los afiliados el portal www.miviviendafna.com, espacio en el que se podía consultar información referente a:



Módulos Integrales de Autoconsulta

Son estaciones de información ubicados en algunos puntos de atención con el objetivo de facilitar el acceso de los usuarios financieros a la información de trámites y servicios del FNA.

Acciones: los servicios que se presentaron durante la ejecución del contrato estuvieron enfocados en los siguientes trámites:

- Impresión de Recibo AVC.
- Impresión de Factura de Crédito.
- Impresión de Planilla Consignación Cesantías.
- Saldo de Cesantías.
- Trámites de Retiro de Cesantías.
- Consulta de Crédito.
- Consulta de Puntaje de Crédito.
- Saldo Ahorro Voluntario.
- Estado Solicitud de Crédito.
- Cambio de Clave.

GESTIÓN DE CRÉDITO

ANÁLISIS DE CRÉDITO HIPOTECARIO Y EDUCATIVO

Durante 2017 se llevó a cabo un proceso de optimización integral del área buscando con ello definir una estructura óptima, procesos estables y eficientes, y políticas acordes con la dirección que se está dando al Fondo.

Como resultado, se realizaron las siguientes actividades y estrategias buscando:

- Mejorar la calidad de los insumos recibidos de las diferentes áreas involucradas en el proceso y disminuir el producto no conforme:
  - Realización de capacitaciones al área Comercial en Crédito Hipotecario y Educativo, en cuanto a aspectos generales de la política, el proceso y documentación requerida y características de la misma.
  - Realización de capacitaciones al gestor documental (Datafile), en cuanto a la documentación requerida para Crédito Hipotecario y características del mismo.
  - Realización de reuniones con la división de Cartera y el outsourcing BDO, para definición e implementación del proceso de cambio de condiciones iniciales para Crédito Hipotecario vigente.
  - Implementación de controles en el proceso de análisis previo a la firma de la escritura, para realizar el estudio de los trámites que realmente lo requieren.
- Rediseñar las finalidades de compra de cartera y mejora, con el fin de contribuir en la agilidad del trámite de desembolsos:
  - Definición de nuevas políticas para análisis de Compra de Cartera.
  - Incorporación y definición de políticas de la finalidad Mejora Renueva para afiliados con crédito vigente.
  - Creación de líneas especializadas para priorizar el estudio de las solicitudes de crédito.
- Modificación de políticas de análisis de crédito y ajuste del procedimiento:
  - Modificación del cálculo del disponible.
  - Eliminación del límite de ingresos adicionales.
  - Modificación del cálculo del ingreso.

- Modificación del cálculo de egresos.
- Ajuste del procedimiento de subsanaciones.
- Optimización de requisitos establecidos en matriz documental.
- Implementación del requisito de la carta de intención
- Implementación del proceso de digitalización de solicitudes de crédito de Colombianos en el Exterior con Datafile.
- Creación de líneas especializadas para optimizar el estudio de las solicitudes de crédito.

➢ Optimización de calidad y productividad del grupo:

- Capacitación y retroalimentación permanente del grupo.
- Diseño y planeación del cargo de supervisión para seguimiento y control de la calidad y productividad del grupo.
- Diseño y planeación de indicadores de gestión del grupo.
- Incremento de la capacidad instalada del grupo, a través de la contratación y capacitación de nuevos analistas.
- Tiempo laborado en horas extras, como parte del plan de choque establecido para atender el incremento en la recepción de solicitudes de crédito.

➢ Requerimientos para mejora de herramientas tecnológicas:

- Optimización en la generación de reportes del grupo (base de rechazos y devoluciones, archivos Mtbase).
- Diseño y pruebas software robótico (visitas, reparto, análisis previo, imágenes de los trámites).

➢ Apoyo para la definición y estructuración de convenios y ajuste operativo para la ejecución de los mismos:

- Creación de línea especializada para gestionar el proceso especial de los trámites beneficiarios del convenio con Secretaría del Hábitat, el cual cuenta con características específicas.
- Reuniones de definición y explicación del proceso de crédito educativo al equipo de Icetex y Banlínea.
- Como resultado de la gestión del grupo, durante el 2017 se ofertaron 57.183 Créditos Hipotecarios por $4.2 billones, presentando un incremento del 39.2 % respecto al 2016.

MES	CREDITOS OFERTADOS 2016		CREDITOS OFERTADOS 2017		INCREMENTO	
	Cant	Valor	Cant	Valor	Cant	Valor
Enero	2,292	$ 122,644	3,091	$ 200,390	34.9%	63.4%
Febrero	2,817	$ 156,159	3,932	$ 253,815	39.6%	62.5%
Marzo	3,221	$ 185,566	4,643	$ 309,004	44.1%	66.5%
Abril	3,565	$ 215,952	3,798	$ 259,174	6.5%	20.0%
Mayo	3,911	$ 238,649	5,573	$ 371,366	42.5%	55.6%
Junio	4,166	$ 261,925	4,958	$ 330,870	19.0%	26.3%
Julio	4,571	$ 281,792	4,731	$ 314,999	3.5%	11.8%
Agosto	5,883	$ 352,727	5,164	$ 364,926	-12.2%	3.5%
Septiembre	4,967	$ 328,256	5,212	$ 409,662	4.9%	24.8%
Octubre	4,898	$ 320,837	5,229	$ 462,007	6.8%	44.0%
Noviembre	4,933	$ 324,715	6,096	$ 551,504	23.6%	69.8%
Diciembre	4,177	$ 269,327	4,756	$ 430,467	13.9%	59.8%
TOTALES	**49,401**	**$ 3,058,549**	**57,183**	**$ 4,258,184**	**15.8%**	**39.2%**

Cifras en millones de pesos.

Gráfico 5-1 Comparativo cantidad de créditos hipotecarios ofertados 2016 - 2017

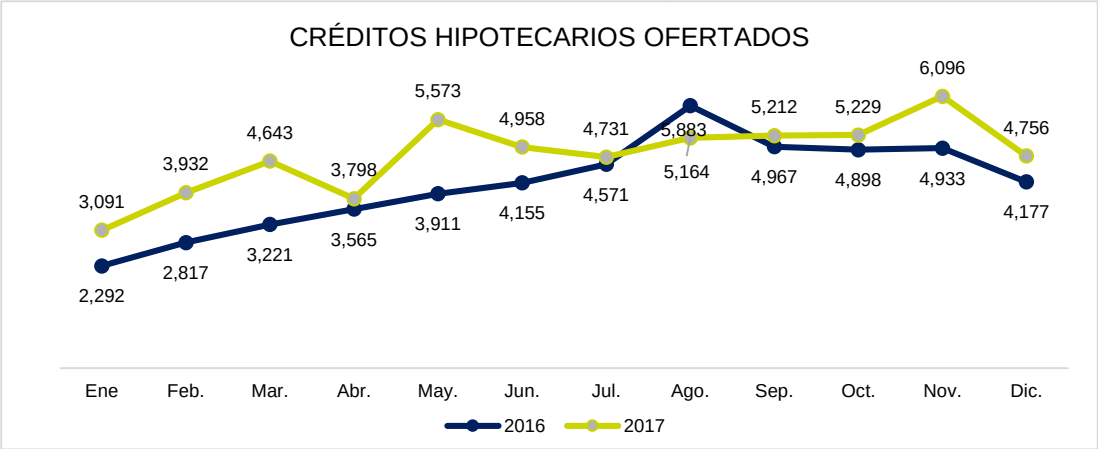
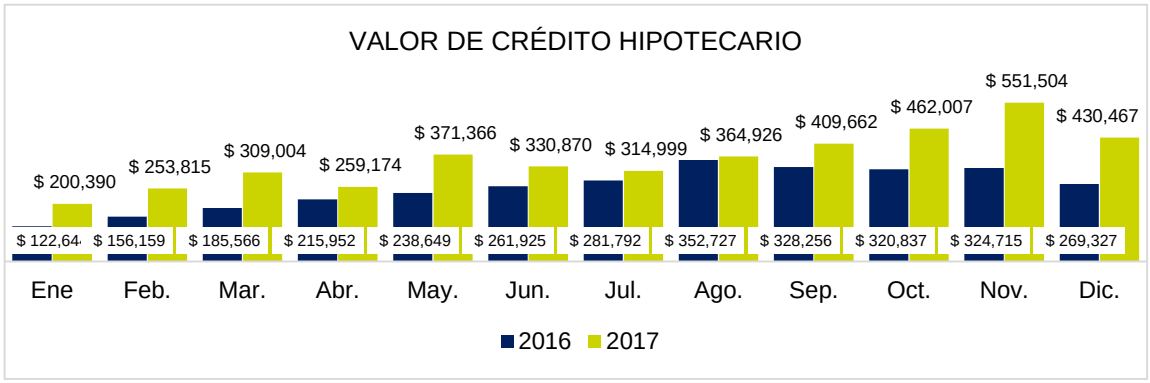


Gráfico 5-2 Comparativo valor $ de Créditos Hipotecarios ofertados 2016 - 2017



Cifras en millones de pesos.

En cuanto a Crédito Educativo, durante 2017 se aprobaron 4.536 créditos por $ 4.084 millones, presentando un incremento del 20.9 % respecto al 2016.

MES	CREDITOS OFERTADOS 2016		CREDITOS OFERTADOS 2017		INCREMENTO	
	Cant	Valor	Cant	Valor	Cant	Valor
Enero	300	$ 1,012	626	$ 3,310	108.7%	227.1%
Febrero	106	$ 379	184	$ 1,453	73.6%	283.4%
Marzo	54	$ 259	107	$ 1,181	98.1%	355.9%
Abril	37	$ 206	98	$ 880	164.9%	327.2%
Mayo	175	$ 1,147	240	$ 1,660	37.1%	44.7%
Junio	588	$ 3,418	841	$ 4,469	43.0%	30.7%
Julio	635	$ 3,879	1,004	$ 4,501	58.1%	16.0%
Agosto	222	$ 1,832	278	$ 2,131	25.2%	16.3%
Septiembre	98	$ 1,168	108	$ 976	10.2%	-16.4%
Octubre	79	$ 970	77	$ 673	-2.5%	-30.6%
Noviembre	238	$ 2,365	206	$ 1,407	-13.4%	-40.5%
Diciembre	875	$ 5,471	767	$ 4,084	-12.3%	-25.4%
TOTALES	**3,407**	**$ 22,106**	**4,536**	**$ 26,725**	**33.1%**	**20.9%**

Cifras en millones de pesos.

Gráfico 5-3 Comparativo Cantidad de Créditos educativos ofertados 2016 - 2017

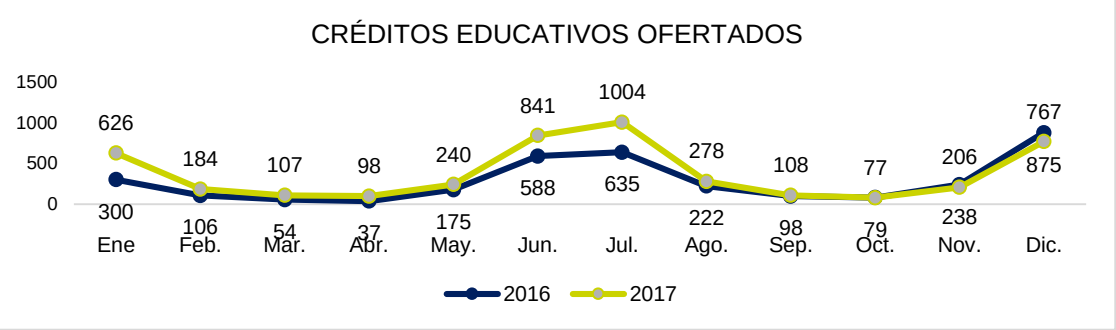
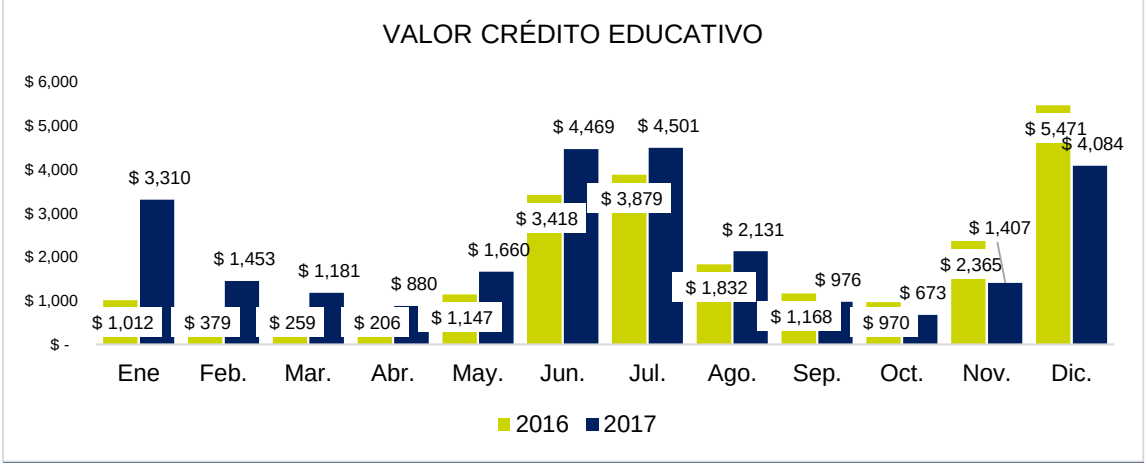


Gráfico 5-4 Comparativo valor $ de los créditos educativos ofertados 2016-2017



CRÉDITO CONSTRUCTOR PROFESIONAL

Para 2017 se continuó con el apoyo en la financiación de los proyectos del Programa de Vivienda Gratuita II, sin dejar a un lado la aprobación de proyectos de construcción privados completando en el 2017 un total de 64 proyectos de los cuales 48 (65 %) hacen parte del Programa Vivienda Gratuita II y 26 (35 %) son Crédito Constructor tradicional, distribuidos estos últimos en seis proyectos VIP, 19 proyectos VIS y uno del rango NO VIS que suman un total de 4.119 viviendas para construcción. Cabe mencionar que el Programa de Vivienda Gratuita II ha presentado una serie de retrasos que afectaron directamente el cumplimiento de las metas presupuestadas en desembolsos de crédito constructor para el primer y segundo semestre de 2017.

Los resultados en aprobaciones y desembolsos a cierre de diciembre 31 de 2017 son los siguientes:

Observamos que el promedio mensual de proyectos aprobados fue de 6.1 ascendiendo en a $ 28.000 millones, resaltando a su vez que en los últimos cuatro meses de 2017 se presentó la mayor concentración de desembolsos con un 51 % del total desembolsado.

Así mismo, de los 26 proyectos aprobados en Crédito Constructor tradicional en 2017 se han desembolsado ocho (30 %).

A continuación, se resume el comportamiento de las metas anuales de aprobaciones y desembolsos para el 2017:

Teniendo en cuenta que en el sector financiero se presenta una fuerte competencia comercial, especialmente en la línea de crédito dirigida a constructores, se realizaron ajustes al reglamento del Crédito Constructor con el fin de ser más competitivos y atraer a nuevos clientes, entre estas mejoras están el beneficio de tasa de 50 pb para aquellos constructores con crédito aprobado que presenten una participación de clientes FNA superior al 50 % de las unidades financiadas.

En 2017 se realizó el ajuste a la herramienta BIZAGI Crédito Constructor con el fin de garantizar la trazabilidad, calidad, confidencialidad y oportunidad en la información necesaria para llevar a cabo con la calidad requerida el proceso de análisis de crédito constructor en cada una de sus fases, se espera en 2018 contar con el soporte técnico informático para dar inicio al uso de esta herramienta.

Finalmente y en aras de mejoramiento continuo dentro de la vicepresidencia de Cesantías y Crédito el grupo de profesionales que hacen parte del área de análisis de crédito constructor adelantaron procesos de capacitación en Derecho Urbano, Normas NIIF y en temas arquitectónicos en universidades reconocidas con el fin de ampliar los conocimientos de los profesionales que realizan esta labor para garantizar la calidad en cada uno de los procesos de análisis.

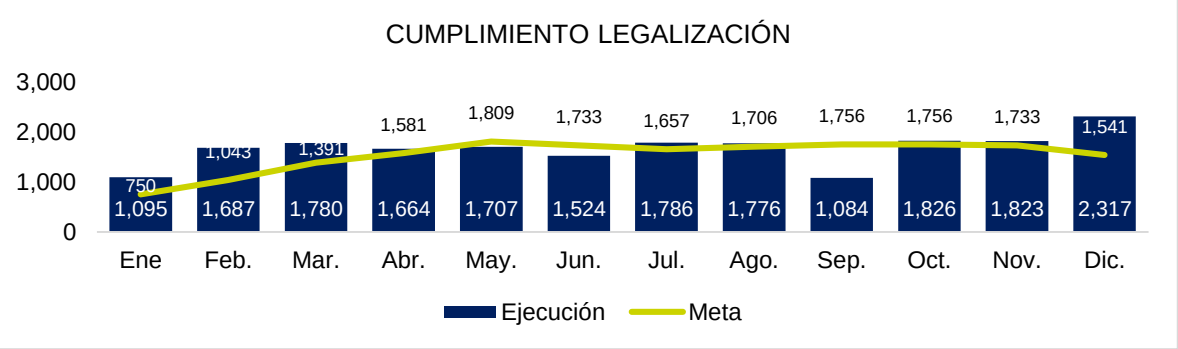
LEGALIZADORA INTERNA

En 2017, se consolidó el proceso de legalización de crédito al interior del Fondo Nacional del Ahorro, diseñando estrategias que permitieron alcanzar las metas a nivel de desembolsos establecidas por la organización.

Para lograr los objetivos propuestos se realizaron acuerdos de niveles de servicio diferenciales con constructoras clasificadas como institucionales que permitieron que el Fondo Nacional del Ahorro contará con mayor participación en los proyectos de grandes constructoras del país.

El resultado de los ajustes realizados al proceso de legalización se vio reflejado en el cumplimiento de las metas establecidas para el 2017.

Gráfico 5-5 Cumplimiento en el proceso de Legalización



Ejecución Legalización

Mes / Año	No. Desem Proyect	No. Desem Ejecut	Dif	% Ejec
ene-17	750	1,095	345	146%
feb-17	1,043	1,687	644	162%
mar-17	1,391	1,780	389	128%
abr-17	1,581	1,664	83	105%
may-17	1,809	1,707	(102)	94%
jun-17	1,733	1,524	(209)	88%
jul-17	1,657	1,786	129	108%
ago-17	1,706	1,776	70	104%
sep-17	1,756	1,084	(672)	62%
oct-17	1,756	1,826	70	104%
nov-17	1,733	1,823	90	105%
dic-17	1,541	2,317	776	150%

El 2017 se caracterizó por el cumplimiento de la meta acumulada.

Al cierre de 2017 se presentó una ejecución del 109 % del número de operaciones desembolsadas y de un 120% sobre valor proyectado de desembolsos.

Con respecto al año 2016 se presentaron incrementos del 39 % en número de operaciones desembolsadas y del 48 % del valor de los créditos desembolsados.

En 2017 se realizaron cambios en el proceso de legalización, algunos presentaron un impacto positivo en el proceso y otros generaron cambios adversos en los tiempos de respuesta:

Avalúo tipo: se definió la implementación del avalúo tipo para proyectos de constructoras clasificadas como institucionales, este cambio generó un impacto positivo en los tiempos asociados a la legalización de crédito y menores costos para el Fondo Nacional del Ahorro, dado que este valor es asumido por nosotros.

Asignación del reparto notarial: de acuerdo a la Circular 3503 del 9 de agosto de 2017, se declaró la inexequibilidad del artículo 13 de la ley 1796 de 2017, a partir de la publicación de la circular la asignación del reparto notarial quedó bajo responsabilidad de la Superintendencia de Notariado y Registro.

Este cambio significó una serie de ajustes y generó un aumento en los tiempos en el proceso de legalización, aunque el proceso de reparto notarial no es imputable al Fondo Nacional del Ahorro sí afecta significativamente los tiempos de cara a nuestros afiliados.

Diseño para la automatización del proceso de legalización del crédito hipotecario: en 2017 se cerró la fase de diseño para la automatización del proceso de legalización de crédito hipotecario bajo la herramienta Bizagi, está herramienta tiene como objetivo tener un mayor control del proceso y trazabilidad del mismo, busca eliminar tareas manuales que generan reprocesos en la operación.

Además de cerrar el proceso de diseño se realizaron las pruebas y se inició un piloto para la implementación de la herramienta en la línea de vivienda usada.

Seguimiento y control de las metas establecidas para cada uno de los funcionarios del grupo de legalización: en 2017 se realizó un estricto seguimiento al cumplimiento de metas, adicionalmente se realizaron los ajustes requeridos a las metas establecidas para cada uno de los funcionarios del área de legalización del Fondo Nacional del Ahorro. Este seguimiento facilito el cumplimiento de las metas establecidas para los desembolsos del 2017.

Consolidación del equipo de trabajo: teniendo en cuenta la importancia del equipo humano en el proceso, se generaron acciones que permitieron consolidar el equipo de trabajo lo que se ve reflejado en la baja rotación del personal de la legalizadora interna.

GESTIÓN DE OPERACIONES

El Área de Operaciones abarca las divisiones Core o misionales de la entidad, como lo son: Afiliados y Entidades, Cartera y Cesantías, con el fin de facilitar la integración de estrategias operativas, el control de las actividades, la planeación y dirección de decisiones.

Paralelamente a las Divisiones antes mencionadas, se encuentra el Grupo BackOffice, PQR's y el Proceso de Afiliaciones que hacen parte del control y seguimiento que se realiza desde esta área.

Durante el mes de noviembre se produjo un cambio sustancial en la Operación del FNA, como resultado de la retoma de los procesos que se encontraban tercerizados a través del Contrato Estatal 296 de 2014 con BDO, con ocasión de la terminación del mencionado contrato.

El FNA asumió seis macroprocesos y 87 procedimientos, así:

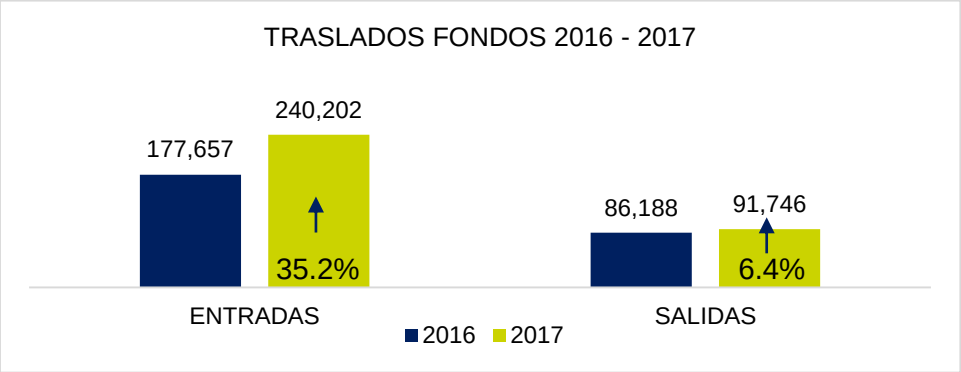
- Administración de Cesantías – codificaciones con seis procedimientos, novedades con 16 procedimientos.
- Administración Cartera - 37 procedimientos.
- Aportes - 15 procedimientos.
- Afiliaciones – siete procedimientos.
- Conciliaciones – tres procedimientos.
- Apoyo a la Gestión de Reclamaciones - tres procedimientos.

Registro y Control: Afiliaciones y Traslados

Con este proceso se inicia el seguimiento semanal a las respuestas por parte de los fondos privados con respecto a los traslados radicados, esto para tener un registro y control de la información.

En el gráfico 6.1, se encuentra detallado el valor de los traslados de entrada y de salida del año 2017 en comparativo con el 2016, el cual se observa un incremento del 35.2 % en traslados de entradas y un 6.4 % en traslados de salidas, encontrando que los traslados de entrada son mayores a los traslados de salida, con una diferencia a favor del FNA de $ 148.456 millones.

Gráfico 6-1 Traslado de Fondos 2016 - 2017

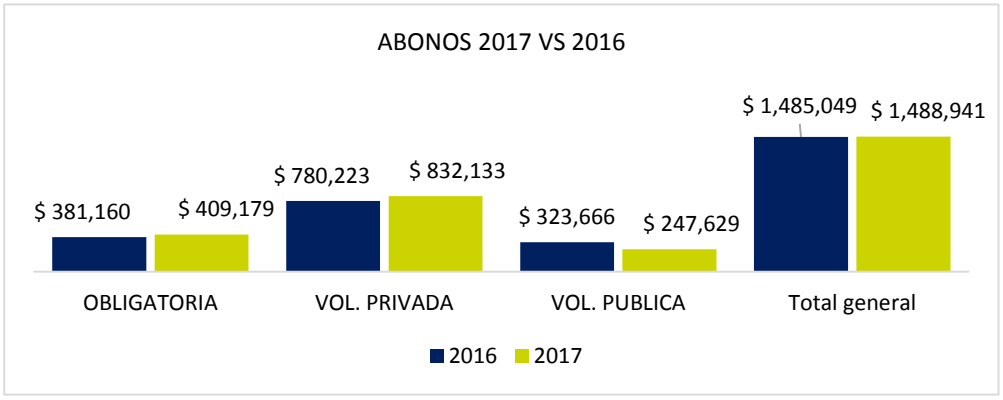


Cifras en millones de pesos.

DIVISIÓN AFILIADOS Y ENTIDADES

A continuación, se evidencia un incremento del 0.26 % en el valor del abono de las cuentas individuales para el año 2017 respecto al 2016, lo que corresponde a $ 3.891 millones.

Gráfico 6-2 Abonos 2016 - 2017



Cifras en millones de pesos.

Desarrollos tecnológicos

Para la optimización de las actividades de los procedimientos de la división de Afiliados y Entidades, se llevó a cabo lo siguiente:

- **Planilla ágil:** implementar la opción de planilla sin clave para que el empleador ingrese los datos de los afiliados o pueda subir un archivo en Excel, con pago por ventanilla o por el botón PSE. Lo anterior genera los siguientes beneficios a las entidades afiliadas al Fondo Nacional del Ahorro y a los procedimientos internos:

- Disminuir errores en digitación (escritura del empleador).
- Facilidad en la captura de datos en el sistema de información.
- Mejorar en tiempos de procesamiento.
- Brindar opción de pago PSE.

- **Creación de empresas en proceso de cargue de operadores de información PILA:** crear de forma automática las entidades que aportan y reportan cesantías a través de los operadores de información PILA, y que no están registradas en la base de datos del Fondo Nacional del Ahorro. Lo anterior optimiza el tiempo de cargue de los reportes en cuentas individuales, generando disminución en la recepción de PQR's.

- **Registro de empresas por medio de la plataforma Fondo en Línea:** proporcionar opción automática a la entidad para realizar el registro de su empresa en la plataforma de Fondo en Línea, lo que permite optimizar la creación de entidad ante el Fondo Nacional del Ahorro, ofreciendo los siguientes beneficios a la entidad y a los procedimientos internos:

  a. Facilitar el acceso y validación del reporte y pago de aportes de cesantías.
  b. Promover el uso de Fondo en Línea para la validación de reportes y pago de aportes de cesantías.
  c. Brindar facilidad a las entidades en la consulta de saldos de aportes de cesantías en cuentas empresariales y cuentas individuales.

- **Optimizar proceso de recaudo de operadores de información PILA**: unificar archivos Asobancaria de recaudo de los operadores de información PILA.

  a. Lograr unificar de 18 a tres archivos Asobancaria.
  b. Optimizar y efectivizar el registro del recaudo en cuenta empresarial.
  c. Minimizar errores operativos y diferencias contables generadas por la diversidad de archivos.

- **Mejora de Fondo en Línea**: permitir acceso continúo en la sesión de consulta y validación de reportes de cesantías en la plataforma de Fondo en Línea, lo que genera los siguientes beneficios:

  - Facilitar a las entidades la validación del reporte de cesantías.
  - Disminuir tiempo en la validación de reportes y pago de aportes de cesantías.
  - Dejar única opción de ingreso para validación de reportes y pago de aportes de cesantías.

- Promover el uso de Fondo en Línea para la validación de reportes y pago de aportes de cesantías.

➢ **Autenticación y generación de clave por Fondo en Línea**: crear o recuperar la contraseña de ingreso a la plataforma Fondo en Línea, generando los siguientes beneficios a las entidades:

- Unificar el ingreso a Fondo en Línea, facilitando la consulta de la información (código Cobis y usuario autorizado).
- Disminuir cantidad de bloqueos de contraseña.
- Permitir recuperación de la contraseña a personal autorizado previamente.
- Promover la validación de reportes y pago de aportes de cesantías por medio de la plataforma.

➢ **Creación de flujo de trabajo de apoyo empresas en herramienta de gestión documental:** crear flujo e informe en la herramienta de Gestión Documental, con el fin de registrar la trazabilidad de las asesorías telefónicas y la revisión de los reportes de cesantías que envían las entidades afiliadas al Fondo Nacional del Ahorro, generando los siguientes beneficios:

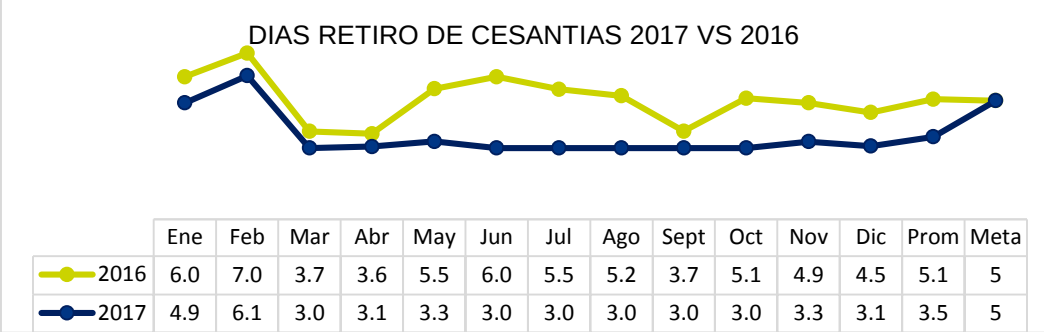
- Controlar las actividades del apoyo brindado a las empresas para el cargue de cesantías.
- Registrar la trazabilidad de la asesoría telefónica y trámite a las solicitudes realizadas por las entidades afiliadas.
- Optimizar la metodología de trabajo de las actividades que se realizan en el apoyo a las entidades.
- Autenticidad de la firma en los oficios de respuesta generadas a las entidades.
- Efectividad en la ejecución de los procedimientos internos.

DIVISIÓN CESANTÍAS

Tiempos de retiro de Cesantías y AVC

Durante 2017 se llevó a cabo la optimización del proceso de desembolso de Cesantías, dando cumplimiento al objetivo estratégico de realizarlos en menos de cinco días, alcanzando un promedio anual de 3.5 días.

Gráfico 6-3 Tiempo promedio desembolso de Cesantías 2016 - 2017

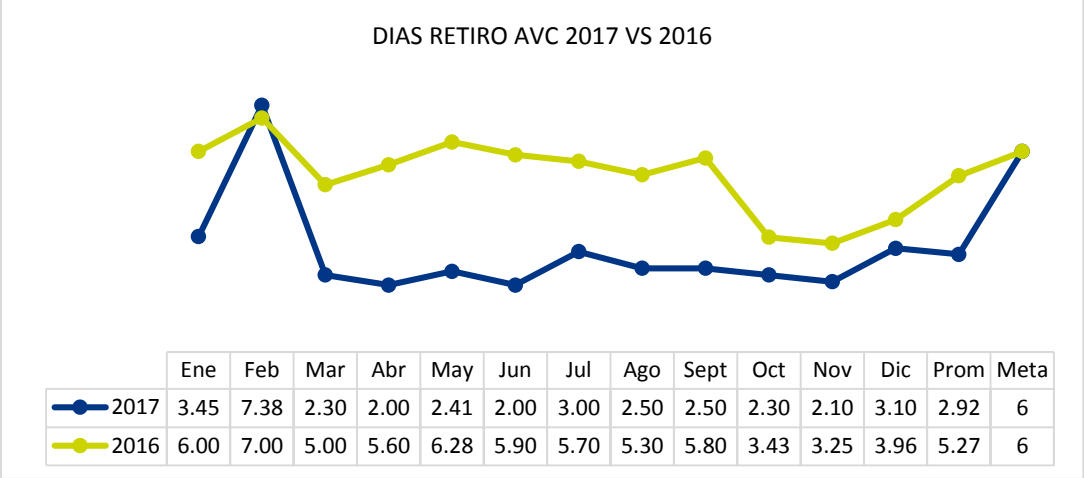


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Prom	Meta
2016	6.0	7.0	3.7	3.6	5.5	6.0	5.5	5.2	3.7	5.1	4.9	4.5	5.1	5
2017	4.9	6.1	3.0	3.1	3.3	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.3	3.1	3.5	5

Número de días.

Para el retiro de AVC el tiempo promedio de desembolso paso de 5.27 días en 2016 a 2.92 días en 20017, siendo la meta de seis días.

Gráfico 6-4 Tiempo promedio de desembolsos de AVC 2016 - 2017

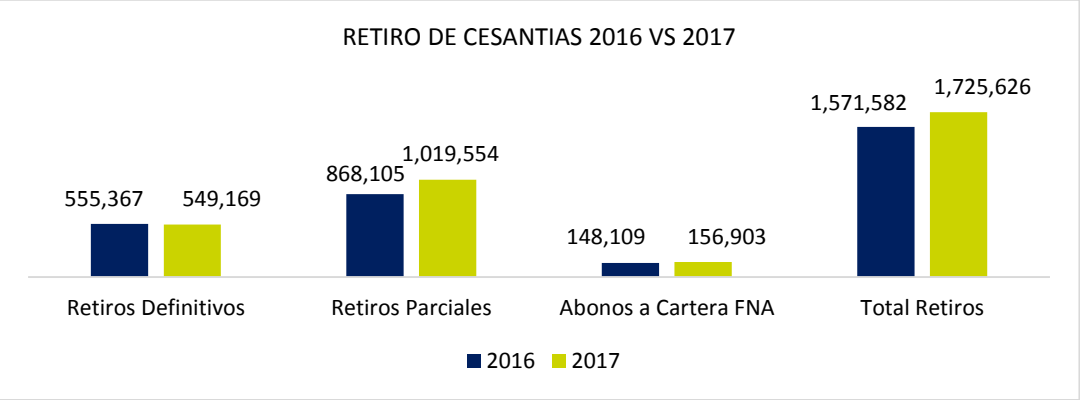


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Prom	Meta
2017	3.45	7.38	2.30	2.00	2.41	2.00	3.00	2.50	2.50	2.30	2.10	3.10	2.92	6
2016	6.00	7.00	5.00	5.60	6.28	5.90	5.70	5.30	5.80	3.43	3.25	3.96	5.27	6

Número de días.

Retiro de Cesantias por Modalidad

Gráfico 6-5 Retiro de Cesantías 2016 - 2017



Cifras en millones de pesos.

Los retiros definitivos de cesantías presentaron una disminución del 1.12 % pasando de $ 555.367 a $ 549.169 millones, de 2016 a 2017, por otro lado, los retiros parciales presentaron un aumento del 17.45 % correspondientes a $ 151.449 millones más que el año inmeditamente anterior. Por su parte los abonos de cartera registraron un aumento del 5.94 % lo que significa $ 8.794 millones más que en 2016. De forma general, los retiros de cesantías aumentaron un 9.80 % representados en $ 154.045 millones frente al 2016.

Retiro de Cesantías y AVC por destino económico

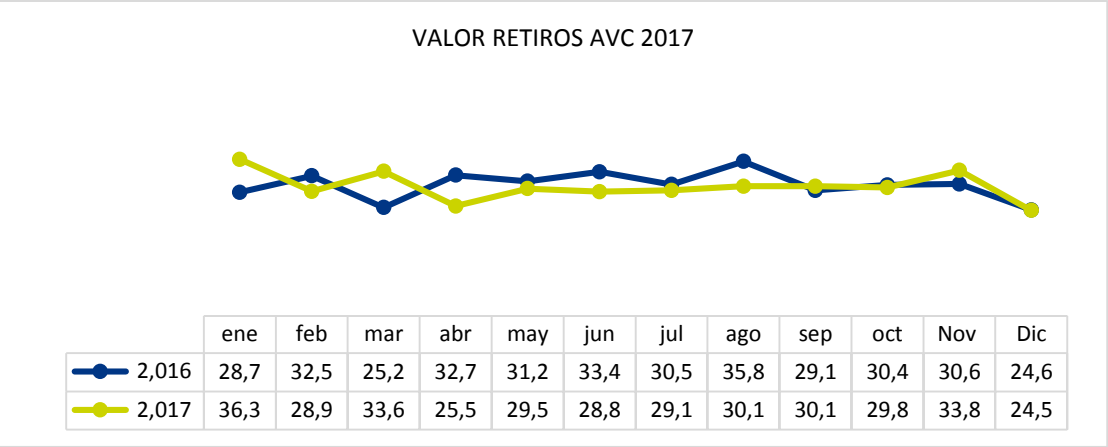
Gráfico 6-6 Retiro de Cesantías por destino económico 2017

Cifras en millones de pesos

Tal como lo ilustra el grafico anterior, el 59 % de los retiros de cesantías se destinan a reparación o compra de vivienda, el 26 % se efectúa por terminación de contrato, el 9 % para educación y el 5 % restante se retiran por traslados a otros fondos.

Los pagos de AVC presentaron una disminución de $ 4.681 millones en 2017 con relación al 2016, pasando de $ 365.303 a $ 360.622 respectivamente, lo que refleja un 1.28 % menos de pagos en 2017. El producto AVC presenta poca variación entre los diferentes periodos.

Gráfico 6-7 Pagos AVC 2016 - 2017



	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	Nov	Dic
2,016	28,7	32,5	25,2	32,7	31,2	33,4	30,5	35,8	29,1	30,4	30,6	24,6
2,017	36,3	28,9	33,6	25,5	29,5	28,8	29,1	30,1	30,1	29,8	33,8	24,5

Cifra en miles de millones.

DIVISIÓN DE CARTERA

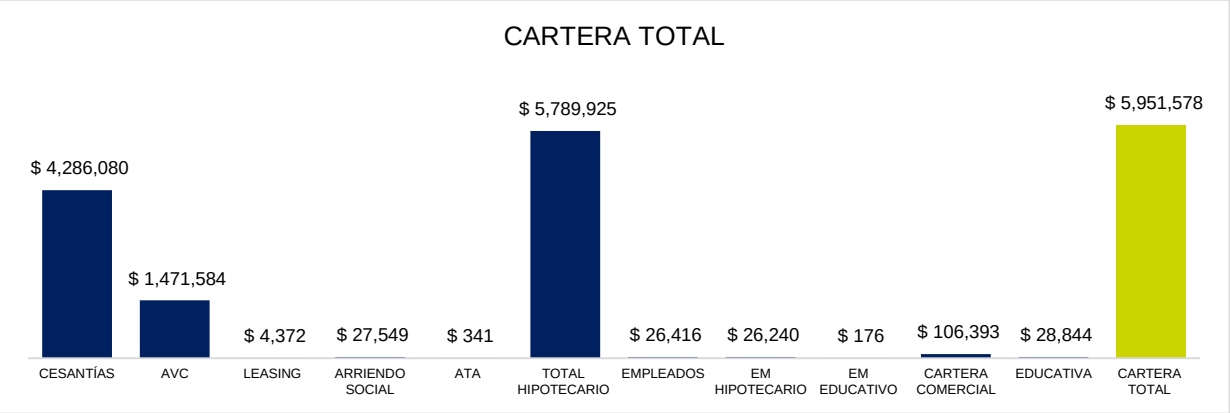
El crecimiento total de la cartera bruta del FNA fue del 8.32 %, pasando de $ 5.494.683 en 2016 a $ 5.951.578 en 2017.

El crecimiento de la cartera hipotecaria durante 2017 fue del 9.50 %, pasando de un capital de $ 5.287.577 (a diciembre de 2016) a $ 5.789.925 millones (a diciembre de 2017).

El crecimiento de la cartera educativa durante el año 2017 fue del 56.75%, pasando de un capital de $ 18.402 (a diciembre de 2016) a $ 28.844 millones (a diciembre de 2017).

El indicador de la cartera hipotecaria vencida disminuyó en un 1.77 %, bajando del 8.74 % en 2016 a 6.97 % en 2017. Por su parte, la cartera educativa vencida disminuyó el 0.24 %, pasando de 8.58 % en 2016 a 8.35 % en 2017.

Gráfico 6-8 Cartera Total 2017



PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA VIGENCIA

Para la optimización de las actividades de los procedimientos de la división de Cartera y con el propósito de mejorar el servicio y productos a los deudores del Fondo Nacional del Ahorro durante el año 2017, se adelantaron las siguientes actividades.

- Implementación en el recibo de pago de cuatro opciones para el pago de obligaciones así:
  - Abono a cuota.
  - Abono a capital para reducir plazo.
  - Abono a capital para reducir cuota.
  - Abono a cuotas futuras.

- Se iniciaron actividades y desarrollos tendientes a implementar el envío de los recibos de pago por medios electrónicos, con el objetivo de disminuir costos y cooperar con la política de cero papel.

- Anualmente y en la fecha de consolidación de cesantías el Fondo Nacional del Ahorro venía aplicando las cesantías de los afiliados a los créditos vigentes. En 2017 se efectuaron los desarrollos necesarios para que los afiliados tengan la opción de dejar las cesantías en sus cuentas individuales en caso de que los créditos se encuentren al día. Con lo anterior, el afiliado puede seleccionar una de las siguientes opciones para determinar el destino de sus cesantías:

  - Mantenerlas en la cuenta.
  - Abonar al crédito a capital con reducción de plazo.
  - Abonar al crédito a capital con reducción de cuota.
  - Abonar a cuotas futuras.

- Se inició el proyecto de optimización de los 65 procedimientos que ejecuta la división de Cartera, el cual se espera culminar a mediados de 2018.
- Se establecieron inspecciones para el control de la cobertura FRECH para minimizar los riesgos en la operación.
- Se implementaron actividades de seguimiento y control para hacer seguimiento y garantizar el cumplimiento a la normatividad externa en relación a los límites de tasas de interés, normas de administración de cartera y provisiones contempladas en el capítulo segundo de la Circular Básica Contable y Financiera, entre otros.
- Iniciamos el proceso para contratación y conformación del Grupo de depuración operativa y contable de tal manera que se efectúe el proceso de conciliación y depuración de 402 cuentas contables relacionadas con la administración de la cartera de créditos.

GESTIÓN FINANCIERA

La Vicepresidencia Financiera durante 2017 adelantó una serie de proyectos y actividades, que contribuyeron en el logro de los resultados obtenidos por la entidad durante esa vigencia, entre los cuales hay que destacar los siguientes:

Ahorra Tu Arriendo:

Se prestó apoyo en el diseño e implementación del nuevo producto "Ahorra Tu Arriendo" que permitirá el acceso a vivienda propia a una gran parte de la población colombiana que hoy paga arriendo, financiando hasta el 100 % de la vivienda y otorgándole una mayor competitividad al FNA en el mercado hipotecario.

Venta de Cartera:
El área financiera apoyó el proceso de la operación de venta de cartera, realizando el estudio técnico de viabilidad financiera, a través del desarrollo de un modelo de valoración de cartera. La operación consistió en la venta de un saldo de cartera bruto de $98.109 millones, con un valor neto en libros de $56.722 millones, por un valor de venta de $68.434 (70% de su valor bruto), generando para la Entidad una utilidad financiera de $14.735 millones, durante los 84 meses del plazo de la operación; dentro de esta utilidad financiera está inmersa la utilidad contable por $8.493 millones.

Convenios Especiales:

Se prestó asesoría y apoyo en el diseño y ejecución de convenios institucionales para fortalecer las fuentes de fondeo del FNA, entre los cuales podemos mencionar:

- **Secretaria Distrital del Hábitat**:

Este convenio se desarrolló dentro del marco del PIVE (Programa Integral de Vivienda Efectiva) de la Secretaría Distrital del Hábitat, con el objeto de financiar 500 viviendas en la ciudad de Bogotá (orientadas a una población en condición de vulnerabilidad o víctimas del conflicto armado) bajo la modalidad de Arriendo Social.

Al cierre de 2017 se legalizaron 38 créditos, beneficiando a este número de familias para adquirir su vivienda.

- **Convenio Supernotariado:**

Los recursos de este convenio alcanzan al cierre de 2017 los $17.395 millones, con 203 beneficiarios y un total de recursos aplicados de aproximadamente $1.149 millones. Por otro lado, este convenio tiene como objetivo otorgar un beneficio en tasa entre 450 y 550 p.b. por los primeros 7 años del crédito, con los recursos aportados por Supernotariado.

Titularizadora:

Durante 2017, los procesos de administración de cartera hipotecaria titularizada fueron liderados estratégicamente por la Vicepresidencia Financiera, con el fin de buscar que se mantuvieran los estándares, el cumplimiento de los acuerdos de servicio, el cierre de brechas pendientes y la gestión del activo. Así mismo, la Vicepresidencia gestionó todos los requerimientos de información solicitados por la Titularizadora Colombiana para que las áreas operativas dieran cumplimiento en las fechas señaladas por la misma.

Al cierre de 2017, el saldo de capital de la cartera titularizada asciende a $ 72.814 millones con un número de obligaciones vigentes de 2.287. La operación inicial se realizó en 2014 por un valor de $ 150.000 millones y 3.332 obligaciones.

Calificadora de Riesgos

Por cuarto año consecutivo la calificadora de riesgo BRC Investor Services S.A. otorgó las máximas calificaciones tanto en largo como en corto plazo al FNA, AAA y BRC 1+, respectivamente. Así mismo, y por sexto año consecutivo la firma FICHT RATINGS otorgó también al FNA las máximas calificaciones en largo y corto plazo, AAA y F1+, respectivamente.

Lo anterior, representa para la entidad el cumplimiento de la meta estratégica de conservar las más altas calificaciones de riesgo.

Tasas más competitivas del mercado:

Desde el área se han impulsado diferentes estrategias que le han permitido a la entidad ofrecer a sus afiliados las tasas más competitivas del mercado, a través de la actualización de la cartelera de tasas del FNA, producto del monitoreo constante de las variables que afectan sus productos y del mercado. En lo corrido hasta octubre de 2017, el FNA registra las tasas más bajas en los desembolsos de Crédito Hipotecario, tanto para el segmento VIS como para el NO VIS, respecto a los Bancos Especializados en Crédito Hipotecario, cumpliendo así con la meta planteada para este indicador en el Plan Estratégico de la entidad.

Simuladores de Crédito:

La División de Planeación Financiera llevó a cabo la constante actualización de los simuladores de crédito, incluyendo las mejoras en las políticas para cálculo de capacidad de pago, las nuevas líneas de productos como “Ahorra Tu Arriendo”; y se desarrollaron herramientas financieras a la medida de las necesidades de las áreas de Cobranzas y Cartera, para la implementación de la Circular 026 de 2017 (Superintendencia Financiera) y la simulación de abonos para modificar el plazo o la cuota, respectivamente.

Costo de Fondeo:

La Vicepresidencia Financiera impulsó la estrategia de disminución del costo de los productos pasivos, a través de un esquema de remuneración para el producto AVC, que empezó a regir a partir del 1 de octubre de 2016, referenciado al límite inferior del rango meta de inflación de largo plazo del Banco de la República (2 %); anteriormente la remuneración de este producto estaba indexada a la meta puntual de inflación de largo plazo del Banco de la República del 3 %. Con esa modificación se logró un ahorro para la entidad durante el año 2017 de aproximadamente $ 8.000 millones.

Implementación proyecto SAP

Se implementó y se logró un avance de más del 90 % en el proceso de estabilización del aplicativo financiero SAP. Los procesos financieros cuentan con una plataforma tecnológica diferente a la misional, más robusta y con mayores y mejores controles que garantizan una mayor calidad de la información, permitiendo además la automatización de los procesos contables.

Gestión de Portafolio

Durante 2017, se cambió la composición del portafolio del FNA básicamente en términos del indicador. Para 2016, los títulos indexados a IBR eran los de mayor participación dentro del portafolio (56.41%), mientras que para el cierre de 2017 se observa una mayor participación de títulos en Tasa Fija (67.59 %).

Esto obedece básicamente a una estrategia para generar rentabilidad a partir de la disminución que se preveía en la tasa de intervención del Banco de la República para 2017, cuya política monetaria tuvo como propósito durante el 2016 controlar la inflación, al final del cual la tasa de referencia se ubicó en 7.50 %, mientras que para el año 2017 finaliza en 4.75 %.

En los resultados de valoración para el año 2017 por valor de $ 135.968 millones de pesos, se reflejan los beneficios obtenidos con dicha estrategia, la cual consistió básicamente en dos pilares:

- Cambio de la composición del portafolio buscando menor indexación de las inversiones, mitigando el efecto de la disminución en el indicador por efecto de la Política Monetaria.
- Mantener la duración alrededor de 1.5 años.

Estos resultados comparados con el 2016, representan una disminución únicamente del 15.67 %, a pesar de que la Tasa Repo disminuyó 275 puntos básicos durante la vigencia, lo que significó una disminución de esta tasa del 36.7 %.

PRESUPUESTO 2018

En busca de la mejora continua de sus procesos y la eficiencia de sus operaciones financieras, se firmó un contrato con KPMG para el acompañamiento en el diseño y aplicación de una metodología presupuestal que interrelacione la planeación estratégica de la entidad, con los indicadores y metas financieras, el entorno económico y la norma presupuestal aplicable. La elaboración del presupuesto 2018 se dio bajo cuatro etapas:

Planeación: mesas de trabajo y acompañamiento para la elaboración del instructivo de programación del presupuesto.

Construcción: reuniones de socialización con las áreas, construcción de los presupuestos del centro gestor, presentación del proyecto de presupuesto a la alta dirección de la entidad.

Aprobación: preparación y concertación del proyecto de presupuesto 2018 para la presentación a la Junta Directiva del FNA.

Operación: legalización y publicación del acuerdo de aprobación de presupuesto.

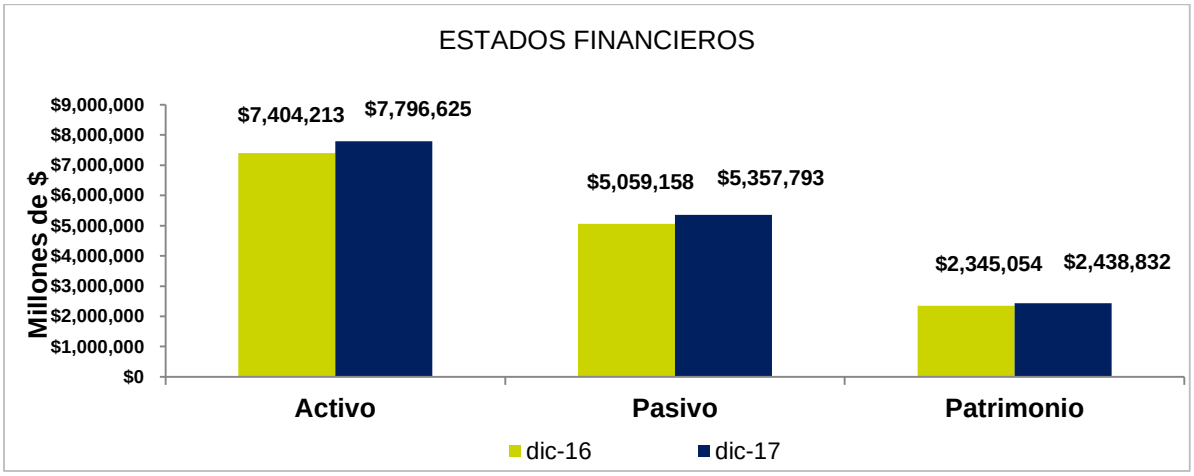
Con la implementación de la metodología de presupuesto, los gastos de operación aprobados para la vigencia 2018 se incrementarán en un 6.5 % respecto a 2017, un crecimiento inferior al aumento proyectado del valor de desembolsos de crédito para la misma vigencia que es de un 35.3%, lo que se traducirá en una mayor eficiencia operativa y financiera para la entidad.

Presupuesto	2017	2018	Variación ABS	% Variación 2018 / 2017
Gastos operación	$ 478.421.979.402	$ 509.725.650.489	$ 31.303.671.087	6.5 %
Core	$ 2.740.000.000	$ 25.000.000.000	$ 22.260.000.000	812.4 %
Seguros a terceros	$ 73.947.628.086	$ 73.463.215.036	-$ 484.413.050	-0.7 %
Consolidado	$ 555.109.607.488	$ 608.188.865.525	$ 53.079.258.037	9.6 %

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Al cierre de 2017, el FNA presentó un incremento de sus activos equivalente al 5.30 % ($ 392.412 millones), frente al dato registrado en diciembre de 2016. Por su parte, el pasivo registró en 2017 un crecimiento de 5.90% ($ 298.635 millones), mientras que el patrimonio aumentó un 4.00 % ($ 93.778 millones).

Gráfico7-1 Estados Financieros



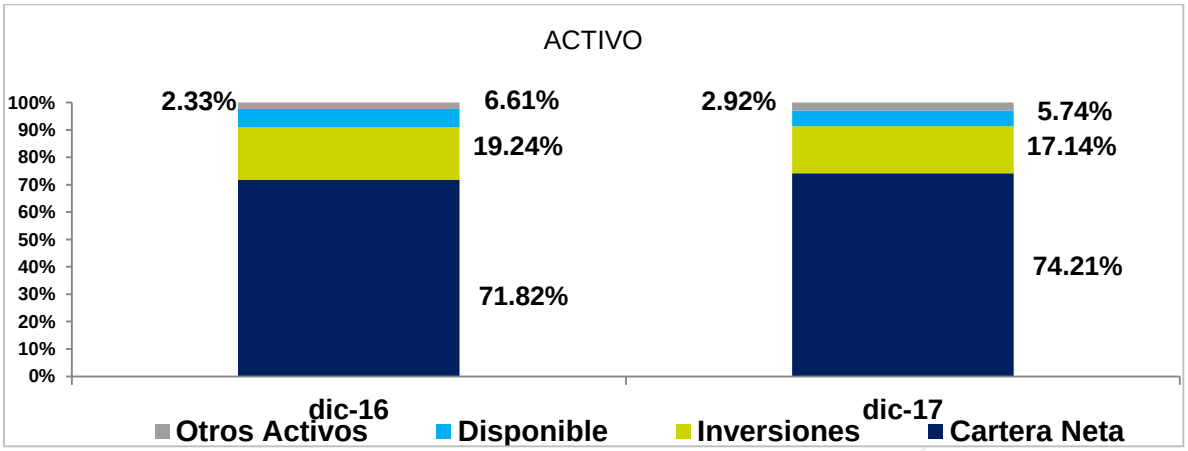
Activo

A 31 de diciembre de 2017, al igual que en el cierre de 2016, el principal activo del FNA lo constituye la cartera bruta con una participación de 76.34 % dentro del total, alcanzando los $ 5.951.578 millones (incluida la cartera de empleados). Cabe señalar que, a noviembre de 2017, el FNA se ubicaba como el cuarto competidor dentro del grupo de entidades financieras especializadas en crédito de vivienda, con una participación de mercado de 9.47 %. Ahora, frente a diciembre de 2016, la cartera bruta registró un incremento de 8.32 %. De igual forma, dentro del total de la cartera bruta del FNA, la cartera de vivienda tiene una participación de 97.28 % y cerró diciembre de 2017 con un saldo de $ 5.789.925 millones.

El saldo de cartera bruta de crédito constructor a diciembre de 2017 se ubica en $ 106.393 millones, mientras que en 2016 se ubicó en $ 161.418 millones. A su vez, la participación de crédito constructor dentro de la cartera total bruta del FNA es de 1.79 %.

Por otro lado, la cartera de crédito neta al cierre de 2017 representa el 74.21 % del activo total, con un valor de $5.786.001 millones, y un incremento de 8.81 % ($ 468.348 millones) respecto a diciembre de 2016. Este comportamiento es el resultado de la dinámica de desembolsos entre enero y diciembre de 2017, los cuales alcanzaron un valor total de $ 1.2 billones, lo cual representa una colocación histórica para la entidad, y que a la vez es superior en un 34.37 % con respecto a los desembolsos logrados durante el 2016 de $ 885.868 millones. Cabe señalar que dentro del portafolio de cartera también se cuenta con la línea de crédito educativo, que al cierre de 2017 registró un saldo bruto de $ 28.844 millones, con un incremento del 56.75 % respecto al cierre del año 2016.

Gráfico 7-2 Composición Activo



El indicador de calidad de cartera de vivienda por calificación, tuvo una mejora significativa al cierre de diciembre de 2017, ubicándose en 6.97 %, dato inferior en 177 pb frente al registrado al cierre de 2016 (8.74 %). Este resultado, está atribuido principalmente a la dinámica de desembolsos presentada durante 2017 y a la operación de venta de cartera, realizada a finales del año 2017.

Ahora bien, las provisiones de cartera representaron el 2.78 % del total de la cartera bruta de la entidad al cierre de 2017, por un valor de $ 165.578 millones, mientras que la cartera vencida (por morosidad) para el mismo corte fue de $ 252.753 millones, lo cual arroja un indicador de cubrimiento de cartera vencida de 65.51%, superior en 829 puntos básicos al registrado en 2016, de 57.22 %.

Con respecto al mercado, a noviembre de 2017, la cartera de vivienda vencida por morosidad del FNA decreció un -25.39 %. Por su parte, la cartera de vivienda vencida por morosidad de los establecimientos de crédito creció un 3.34 %.

De otra parte, el segundo mayor activo, el portafolio de inversiones, registró al cierre de 2017 un saldo de $ 1.336.014 millones, con una disminución de 6.21 % ($ 88.428 millones) respecto a 2016. Esta disminución se debió esencialmente a que el crecimiento de las dos principales fuentes de fondeo ($ 291.275 millones), como son las cesantías y el ahorro voluntario contractual, fue absorbido en su totalidad por el aumento de cartera de crédito ($ 456.899 millones), utilizando adicionalmente recursos propios. La participación de las inversiones dentro del activo al cierre de 2017 se ubicó en el 17.14 %.

Así mismo, el disponible registró una disminución de 8.63 % ($ 42.251 millones), con lo cual tuvo un efecto en su participación dentro del activo total ubicándose en el 5.74%.

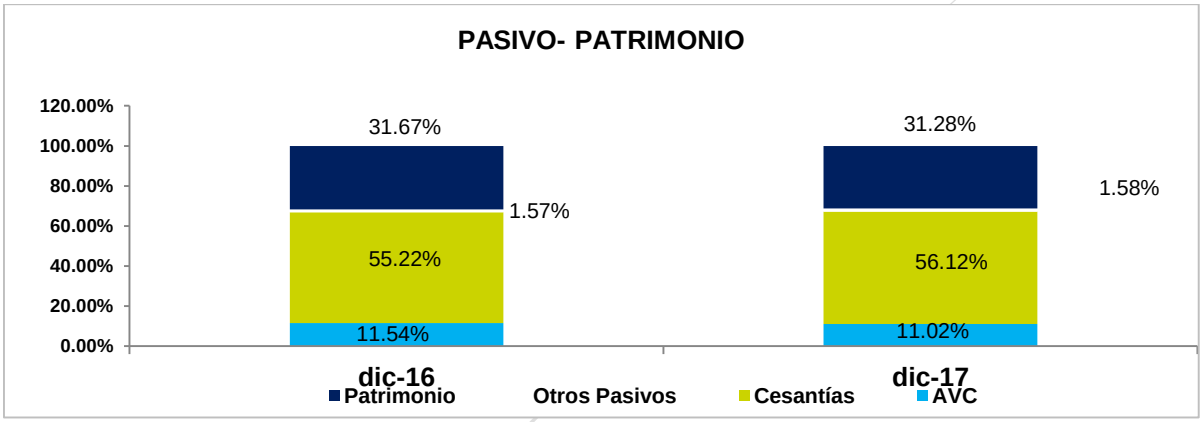
Pasivo y Patrimonio

El pasivo presentó un incremento de 5.90 % entre diciembre de 2016 y diciembre de 2017, equivalente a $ 298.635 millones.

A 31 de diciembre de 2017, el rubro con mayor participación en el pasivo fue el de Cesantías con el 81.66 % ($ 4.375.328 millones), con un aumento de 7.01 % ($ 286.713 millones) respecto al cierre de 2016, que junto con el rubro de Ahorro Voluntario Contractual (AVC), se constituyen en las dos principales fuentes de fondeo de la entidad provenientes de recursos de terceros. Por otro lado, el AVC, presentó crecimiento del 0.53 % ($ 4.562 millones), y registró una participación dentro del total del pasivo de 16.04 %, cerrando 2017 con un saldo de $ 859.222 millones; el incremento de estas fuentes de fondeo financió el crecimiento de la cartera de créditos principalmente.

Los otros pasivos, tuvieron un aumento de 6.35 %, es decir, $ 7.359 millones, y su participación dentro del pasivo total pasó de 2.29% en 2016 a 2.30 % en 2017.

Gráfico 7-3 Pasivo Patrimonio



En cuanto al patrimonio de la entidad, al cierre de 2017 registró un incremento del 4.00 % frente al cierre de 2016, equivalente a $ 93.778 millones. La utilidad correspondiente al periodo 2016 por $ 94.753, generó en 2017 un aumento en el capital social de $ 85.278 millones y un aumento de las reservas por $ 9.475. Este resultado es congruente con la ley 432 de 1998 y decreto reglamentario 1453 de 1998, artículo 12 "*los excedentes financieros del Fondo Nacional de Ahorro forman parte de su patrimonio y no podrán destinarse a fines distintos a su objeto y funciones*" con el fin de fortalecer patrimonialmente a la entidad y así optimizar la estructura financiera de la misma.

Estado de Resultados

El FNA registró al cierre de 2017 una utilidad neta por $ 93.923 millones, en un nivel muy cercano a la utilidad registrada al cierre del año 2016 ($ 94.753 millones).

La utilidad registrada durante la vigencia de 2017 se generó de la siguiente manera: la operación generó ingresos directos por $ 707.875 millones, dentro de los cuales se encuentran incluidos $ 70.940 millones por efecto de la dinámica contable producto de la venta de cartera. El mayor volumen de los ingresos directos está concentrado en los ingresos financieros de cartera y corrección monetaria que acumularon, incluido el efecto contable de la venta de cartera, $ 634.582 millones durante lo corrido de 2017; descontando los gastos por provisiones de cartera, donde están incluidos $ 28.012 millones por efecto

de la dinámica contable producto de la venta de cartera, y los gastos de fondeo (cesantías y AVC), por $ 322.470 millones. Se llegó a una utilidad operacional directa de $ 385.405 millones, que contiene un efecto neto positivo por concepto de la venta de cartera de $ 42.928 millones.

Ahora bien, dentro de los ingresos que sustentaron de manera importante el resultado obtenido a diciembre de 2017 se encuentra la valoración de inversiones por $ 154.124 millones con una disminución del 18.4 % frente al obtenido durante todo el 2016 ($ 188.964). Esto obedece principalmente a la disminución del valor del portafolio por efecto de la mayor dinámica de las colocaciones y a la baja de tasa del mercado. No obstante, el cambio en la composición del portafolio, en cuanto a la mayor participación de títulos de tasa fija, ayudó a que el impacto en la valoración de inversiones no fuera mayor.

De esta manera, durante la vigencia de 2017 la entidad generó un total de ingresos por $ 899.897 millones, explicados por los ingresos directos ($ 707.875 millones), los ingresos por valoración de inversiones ($ 154.124 millones) y otros ingresos ($ 37.897 millones); estos últimos por la indemnización recibida por concepto del siniestro del edificio de la sede principal del FNA; por $ 23.427 millones y por la retribución de seguros de cartera por $ 6.493 millones.

En cuanto los gastos operacionales, que para el 2017 se ubicaron en $ 805.974 millones, es importante anotar que los gastos por intereses de cesantías al cierre de 2017 alcanzaron los $ 202.183 millones, registrando una disminución de 29.98 % ($ 86.586 millones) frente al cierre de 2016, explicada principalmente por la disminución de la inflación de ingresos medios aplicada que pasó de 6.67 % en 2016 a 4.21% en 2017. Por su parte, los gastos por intereses de AVC se ubicaron en $16.267 millones, presentando una disminución de 27.14% ($ 6.058 millones) respecto a 2016, debido a la definición de un esquema de remuneración más bajo, aplicado a partir del 1 de octubre de 2016.

Ahora bien, también es importante resaltar que, dentro del grupo de otros gastos, que al cierre de 2017 registró un total de $428.733 millones, con un aumento del 12 % frente a 2016, están afectados por una partida de $37.721 millones, efecto de la dinámica contable producto de la venta de cartera. Aquí cabe anotar que consolidado todo el efecto contable producto de la venta de cartera (ingreso contable neto de $38.674 y gasto por $37.721), la Entidad generó por concepto de esta operación una utilidad contable neta en el año 2017 de $953 millones, los cuales están inmersos dentro de la utilidad financiera neta de toda la operación al tiempo final de ejecución (84 meses) por valor de $14.735 millones. Con base en la anterior explicación, cabe señalar que, sin el efecto de la venta de cartera, el grupo de los otros gastos, registró un crecimiento de 2,70% que comparado con el crecimiento en los desembolsos (34,37%), indica una mejor gestión y eficiencia en el gasto administrativo de la Entidad.

Todo lo anterior, explica la utilidad neta generada en la vigencia de 2017 por $ 93.923 millones, que representó un margen neto de 11.34 %.

Gráfico 7-4 Utilidad

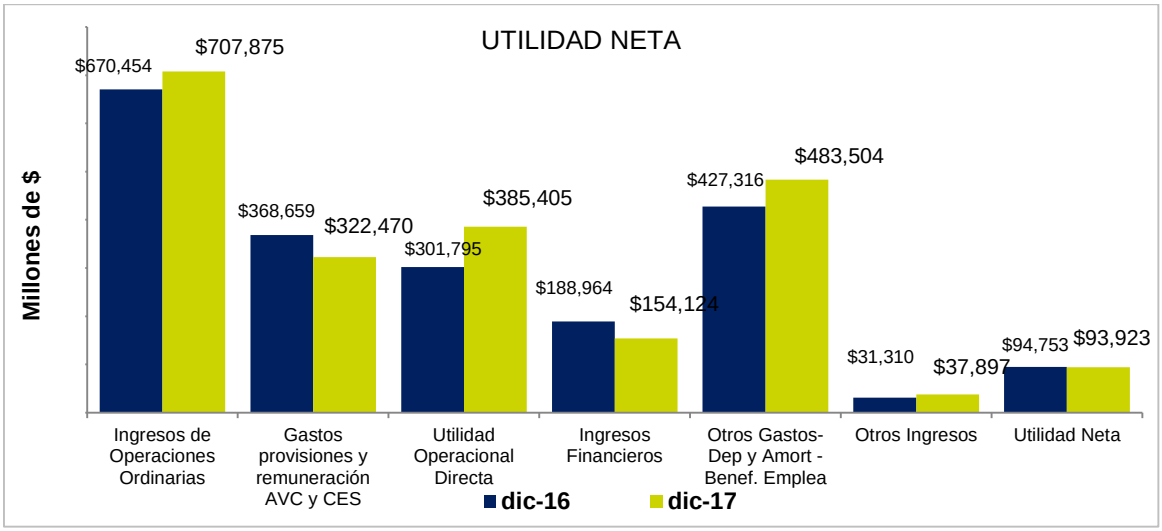
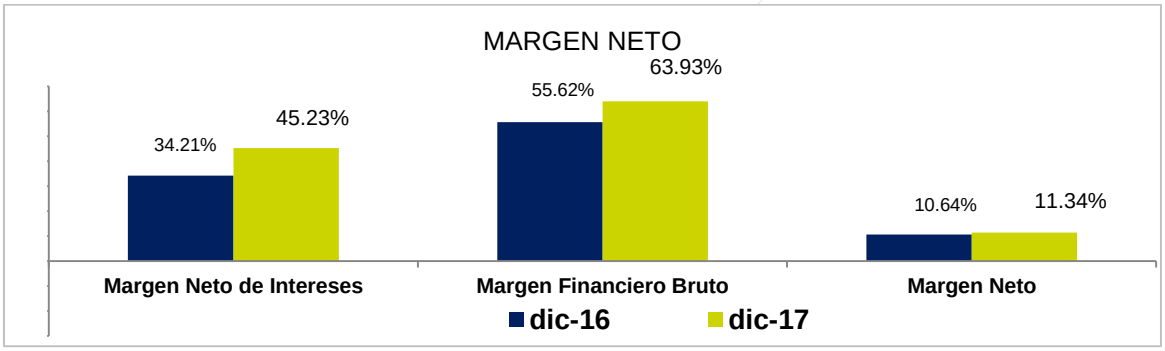


Gráfico 7-5 Margen neto



Nota: *debido a que la venta de cartera no es una operación recurrente para la entidad, para el cálculo de indicadores se excluyó el efecto contable con el fin de normalizar las cifras, tomando en cuenta únicamente el efecto neto de dicha operación*.

INDICADORES FINANCIEROS

Dentro del ejercicio de diseño del Plan Estratégico se definieron ocho indicadores que permitieran medir la gestión del FNA en términos de eficiencia en la captación y colocación de los recursos provenientes de la administración de cesantías y ahorro voluntario. Corresponde a la División de Planeación Financiera realizar el seguimiento y reporte mensual de estos indicadores con el fin de monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para el FNA durante la vigencia 2015 - 2019.

Es importante aclarar que debido a que la venta de cartera no es una operación recurrente para la entidad, en el cálculo de indicadores se excluyó el efecto contable con el fin de normalizar las cifras, tomando en cuenta únicamente el efecto neto de dicha operación.

INDICADORES FINANCIEROS	dic-16	dic-17
ROA	1.27 %	1.19 %
ROE	4.11 %	3.92 %
Relación de Solvencia	64.70 %	62.74 %
Eficiencia Operativa	85.31 %	83.61 %
Costo de Fondeo (12 meses)	6.18 %	4.10 %
Rendimiento Promedio Cartera	11.78 %	10.37 %
Rentabilidad Promedio Portafolio	6.53 %	8.36 %
Margen de Intermediación	5.60 %	6.27 %

Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad ROA y ROE cerraron 2017 en 1.19 % y 3.92 % respectivamente, manteniéndose muy cercano a los niveles alcanzados al cierre de 2016. No obstante, es importante indicar que el ROE de 2017 se vio afectado por la diferencia que se presentó entre las recuperaciones y provisiones de cartera que generó un mayor gasto de $ 34.193 millones.

Relación de Solvencia

La relación de solvencia de la entidad, que al cierre de 2017 se ubicó en 62.74 %, presentó una disminución de 196 puntos básicos frente al cierre de 2016 (64.70 %), lo cual es un indicativo del crecimiento de la cartera de crédito obtenido en 2017 (8.81 %) y a la capacidad de crecimiento que tiene la entidad en el corto y mediano plazo, que le permitirá alcanzar la rentabilidad esperada.

Eficiencia Operativa

El indicador de eficiencia operativa pasó de 85.31 %, en 2016, a 83.61 % al cierre de 2017; este comportamiento se debe a que el aumento del 4.80 % en los gastos generales ($ 20.289 millones) estuvo por debajo del aumento 6.92 % que tuvo el Margen Financiero ($ 34.385 millones).

Costo de Fondeo

El indicador del Costo de Fondeo tuvo una disminución de 208 puntos básicos al cierre de 2017 frente al dato de diciembre de 2016, como consecuencia de la disminución del IPC durante el año 2017 y la disminución en la tasa de remuneración del producto AVC.

Margen de Intermediación

Cabe resaltar que el margen de intermediación al cierre de 2017 se ubicó por encima del 6 %, volviendo a niveles históricos y estables para la entidad, gracias a la tendencia a la baja de la inflación para el cierre de dicho año (4.09 %) y al mayor impacto que tuvo el esquema de remuneración del producto AVC, atado al límite inferior de la meta de inflación de largo plazo del Banco de la República (2.00 %).

Otros Indicadores

El rendimiento promedio de la cartera presentó una disminución al pasar de 11.78 % en 2016 al 10.37 % en 2017, debido principalmente a la variación de la UVR, cuyo comportamiento en 12 meses pasó de 6.21 % en 2016, al 4.09 % en 2017. En cuanto a la rentabilidad promedio (24 meses) del portafolio, en 2017 aumentó 182 puntos básicos.

DIVISIÓN DE TESORERÍA

Portafolio de Inversiones

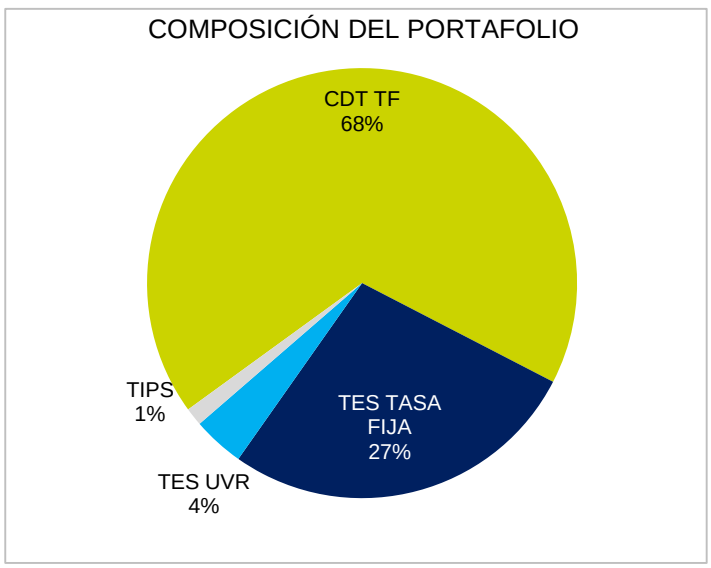
El Portafolio de Inversiones a diciembre de 2017 y durante esta vigencia, se estructuró cumpliendo lo previsto en las Políticas del FNA, minimizando los riesgos y maximizando la rentabilidad, de acuerdo a las condiciones de mercado y las necesidades de liquidez de la entidad. De esta forma, al 31 de diciembre de 2017 no existen incumplimientos en los límites de liquidez y activos líquidos mínimos, al mismo tiempo que las alertas de riesgo de mercado están desactivadas.

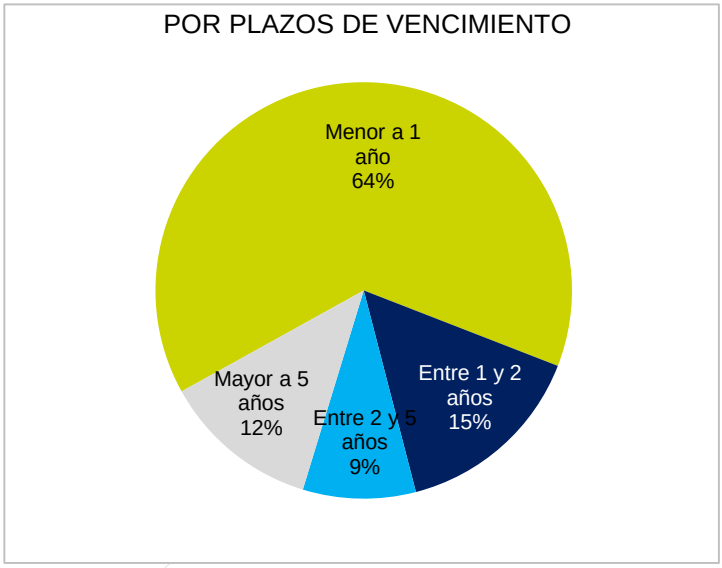
A continuación, se presenta la estructura de portafolio al cierre de 2017 en términos de especie, plazos, valoración y duración:

Portafolio de Inversiones

Tipo de Título	Valor Presente (millones $)	Participación %	< 1 año	de 1 a 2 años	de 2 a 5 años	> 5 años
CDT TF	903.042	67.59 %	58.46 %	9.13 %	0.00 %	0.00 %
TES TASA FIJA	362.933	27.17 %	5.50 %	5.93 %	4.87 %	10.86 %
TES UVR	51.902	3.88 %	0.00 %	0.00 %	3.88 %	0.00 %
TIPS	18.138	1.36 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %	1.36 %
Total	**1.336.014**	**100.00 %**	**63.96 %**	**15.06 %**	**8.76 %**	**12.22 %**

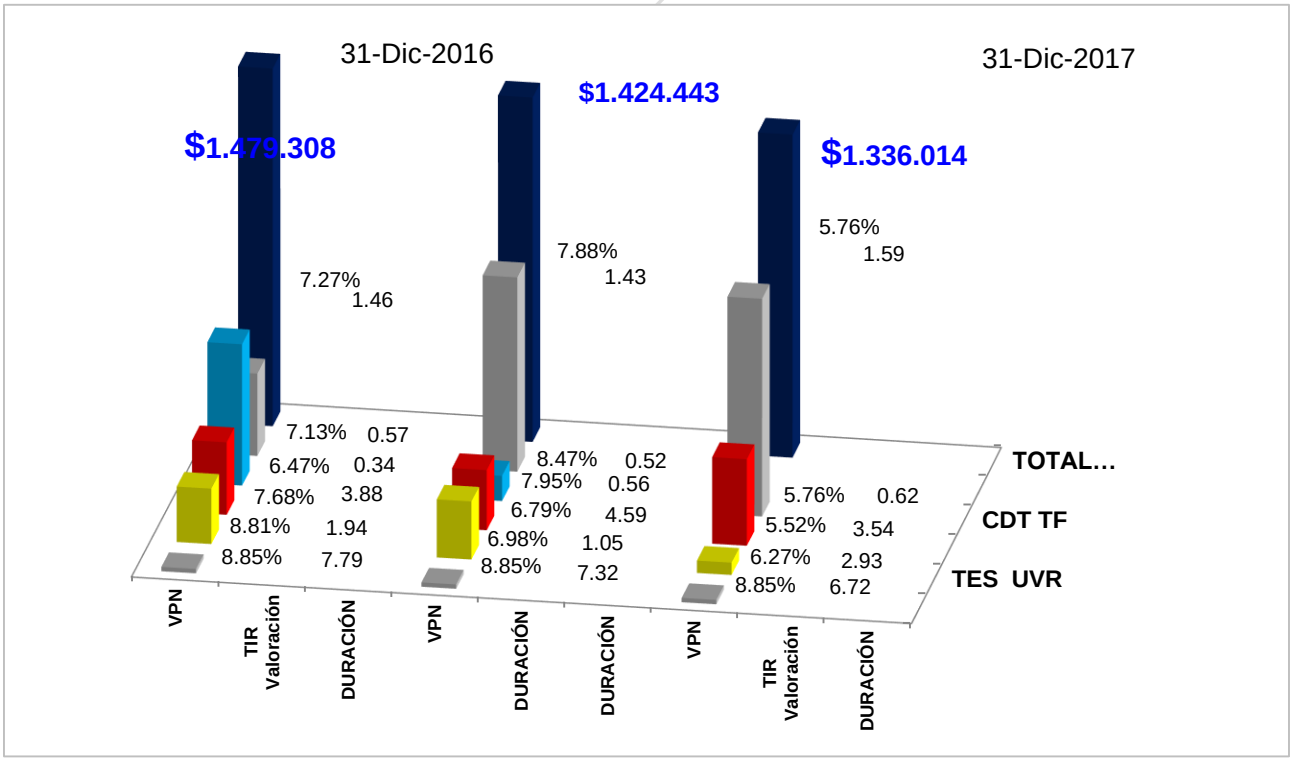
Gráfico 7-6 Composición del portafolio y plazos de vencimiento





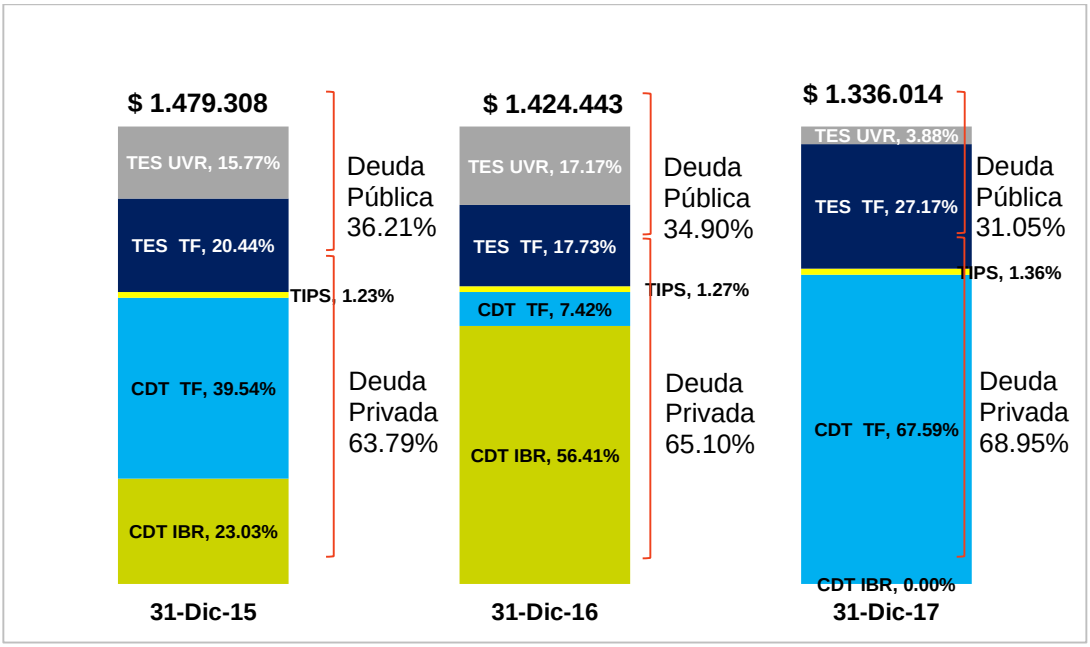
Cifras en millones de pesos.

Gráfico 7-7 Comparativo portafolio



Cifras en millones de pesos.

Gráfico 7-8 Composición portafolio de inversiones



Cifras en millones de pesos.

Como se puede apreciar, para el 2017 se cambió la composición del portafolio del Fondo Nacional del Ahorro en términos de indicador y duración de las inversiones. Es así que para esta vigencia, los títulos a tasa fija tuvieron mayor participación dentro del portafolio mientras que al cierre del 2016 se observa una mayor participación de títulos indexados al IBR.

Esto obedece básicamente al cambio de postura en materia de Política Monetaria que tomaría el Banco de la República, cuyo propósito era ubicar el dato de inflación dentro del rango meta, toda vez que venía siendo incumplido por dos años consecutivos (lo que implicaba recortes de tasa durante esta vigencia. Al final se tuvo como una disminución de 275 puntos básicos al pasar de una tasa de 7.50 % al cierre de 2016 a una tasa de 4.75 % para el cierre de 2017. Adicionalmente, se aumentó la duración de las inversiones para aprovechar mayores tasas a mayores plazos, siempre cumpliendo las políticas establecidas en este aspecto.

Valoración Acumulada

MES	2015	Acum	2016	Acum	2017	Acum
Ene.	$ 14.696	$ 14.696	$ 5.368	$ 5.368	$ 13.646	$ 13.646
Feb.	$ 4.624	$ 19.320	$ 10.258	$ 15.626	$ 9.237	$ 22.884
Mar.	$ 2.436	$ 21.757	$ 21.420	$ 37.046	$ 20.540	$ 43.424
Abr.	$ 7.460	$ 29.216	$ 16.094	$ 53.140	$ 18.279	$ 61.703

May.	$ 5.729	$ 34.945	$ 15.035	$ 68.175	$ 15.226	$ 76.928
Jun.	$ 1.232	$ 33.713	$ 19.416	$ 87.591	$ 8.738	$ 85.666
Jul.	$ 9.172	$ 42.886	$ 12.500	$ 100.092	$ 3.797	$ 89.463
Ago.	$ 1.107	$ 41.779	$ 12.948	$ 113.040	$ 9.693	$ 99.156
Sep.	$ 2.401	$ 44.180	$ 16.641	$ 129.681	$ 11.231	$ 110.387
Oct.	$ 13.302	$ 57.482	$ 8.429	$ 138.110	$ 7.984	$ 118.371
Nov.	$ 169	$ 57.651	$ 9.768	$ 147.878	$ 10.698	$ 129.069
Dic.	$ 5.676	$ 63.327	$ 13.394	$ 161.272	$ 6.899	$ 135.968
Total Acum	**$**	**63.327**	**$**	**161.272**		**$ 135.968**

Cifras en millones de pesos.

En los resultados de valoración de los años 2016 y 2017 se reflejan los beneficios obtenidos con la estrategia aprobada por el Comité de Inversiones para esta vigencia, la cual consistió básicamente en dos pilares como se indicó anteriormente: i) Aumento de la duración, pasamos de 1.43 a 1.59 años, y ii) Cambio de la composición del portafolio en términos de indicador, disminuyendo las inversiones en IBR e incrementando la participación en Tasa Fija.

De esta manera, se anticiparon los recortes de la tasa repo para el 2017, buscando obtener buenos resultados y rentabilidades importantes frente al año anterior, los cuales reflejan una variación del -15.69%.

Rendimientos Cuentas de Ahorro

Concepto	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Intereses Ctas. Ahorro	$ 12.907	$ 26.771	$ 17.195
Saldo Promedio	$ 277.344	$ 304.920	$ 265.969
Tasa Promedio	4.79 %	7.73 %	6.59 %
Tasa Promedio Banrep.	4.67 %	7.06 %	6.13 %
Spread	0.12 %	0.67 %	0.46 %

Cifras en millones de pesos.

Gráfico 7-9 Tasas Promedio

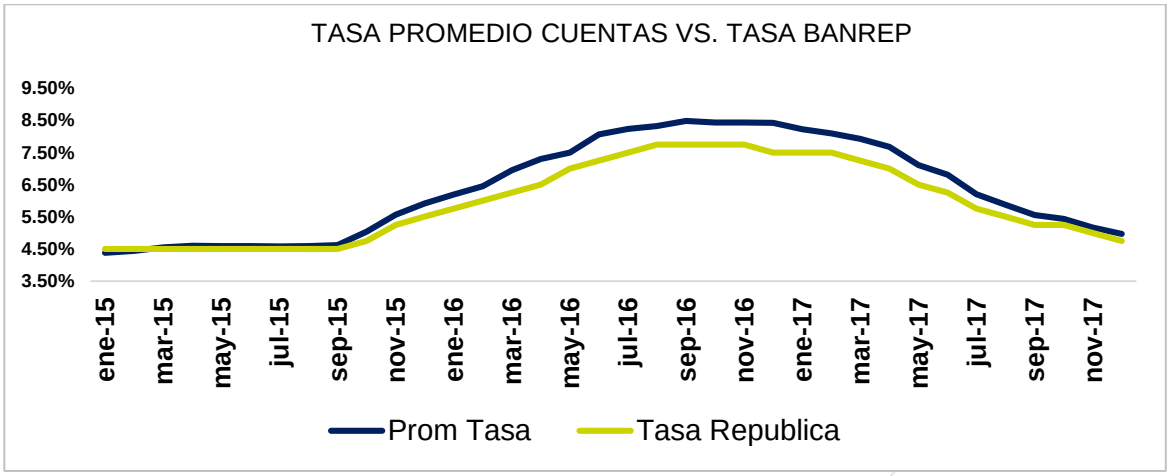
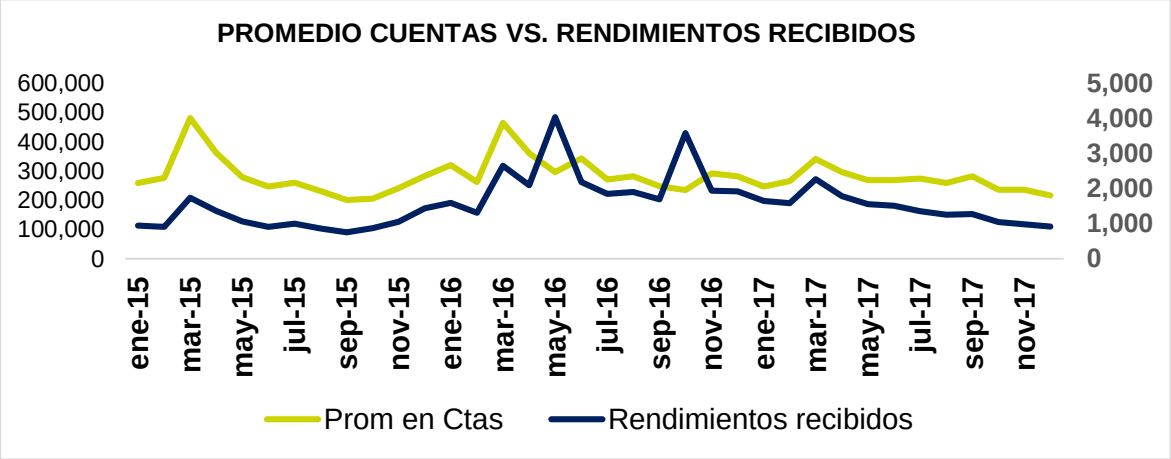


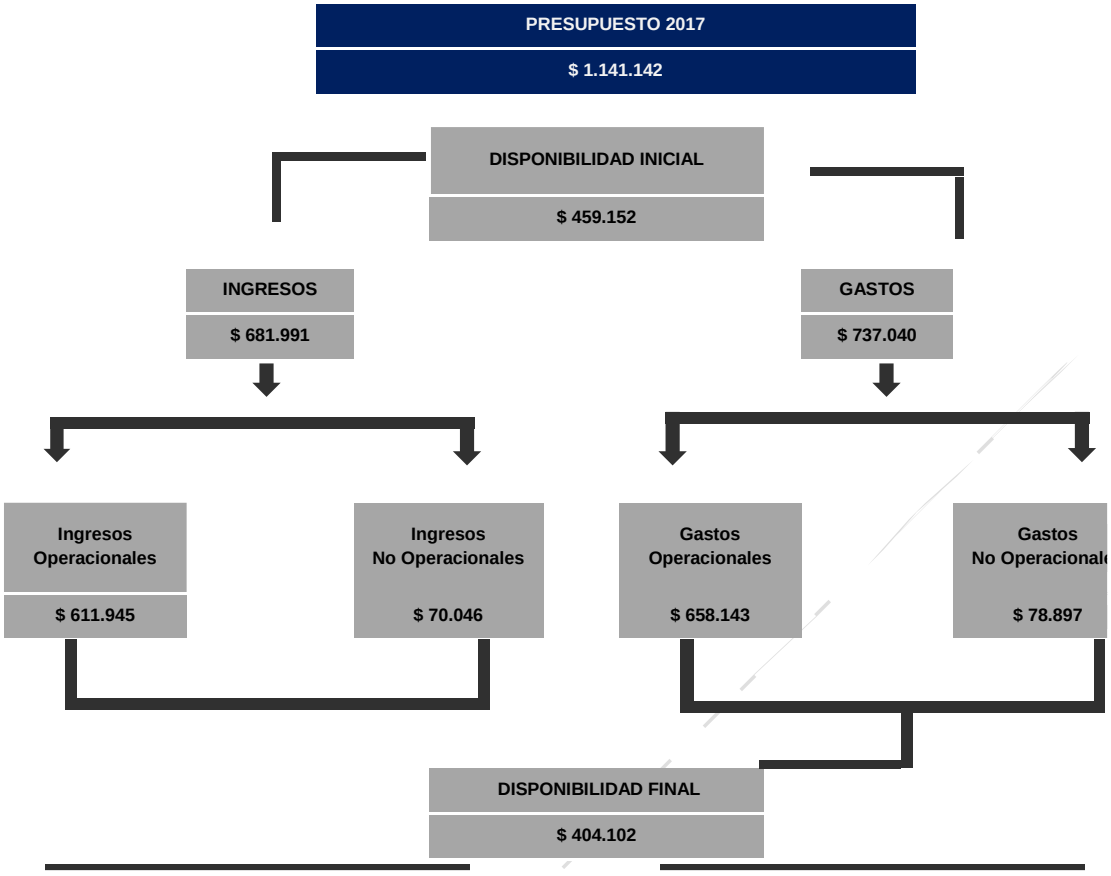
Gráfico 7-10 Cuentas vs. Rendimientos



Teniendo en cuenta los recortes en la tasa de intervención del Banco de la República, el spread promedio de la tasa pagada por las entidades financieras vs. la Tasa Repo se ubicó 46 puntos básicos en 2017 vs. 67 puntos básicos en 2016.

DIVISIÓN DE PRESUPUESTO

Mediante el Acuerdo 2174 de 2016, la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro aprobó el presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia fiscal de 2017 por un valor de $1.118.465.815.793. Una vez determinada la disponibilidad inicial y las cuentas por pagar con Resolución 075 de 2017, se ajustó el presupuesto a $1.141.142.234.449.



Fuente: División de Presupuesto.

En la estructura de ingresos, los ingresos operacionales participaron con el 53.6 %, seguidos por la disponibilidad inicial con el 40.2 %, y finalmente los no operacionales con el 6.1 %. Por otra parte, en la estructura de gastos, los gastos no operacionales participan con el 57.7 %, los no operacionales con el 6.9% y la disponibilidad final con el 35.4 %.

Del total de gastos, $ 737.040 millones, el 26.6 % ($ 196.378 millones) corresponde a cuentas por pagar y el 73.4 % ($ 540.661 millones) al presupuesto aprobado para nuevos compromisos en la vigencia 2017.

Ejecución presupuestal

El balance presupuestal al cierre de diciembre de 2017, generó un superávit presupuestal por $ 159.604 millones, con una variación de negativa del 4.19 % frente a los resultados de 2016.

Ejecuciones presupuestales 2016 – 2017

Concepto	Dic - 16	Dic - 17	Variación
TOTAL INGRESOS	656.720	697.727	6.24 %
TOTAL COMPROMISOS	490.127	538.123	9.79 %
DÉFICIT O SUPERÁVIT PRESUPUESTAL	166.593	159.604	-4.19 %

División de Presupuesto.
Cifras en millones de pesos.

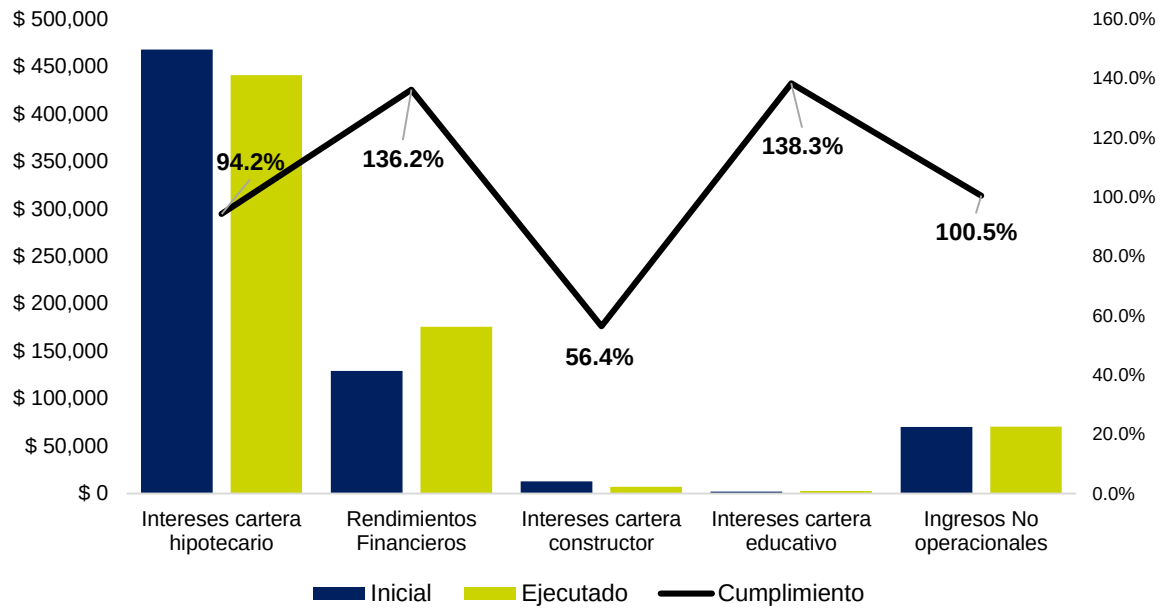
Ejecución de Ingresos

Con corte al 31 de diciembre de 2017, el recaudo del total de los ingresos operacionales y no operacionales, más disponibilidad inicial, presentaron un cumplimiento frente a la proyección inicial del 95.7 %.

Los ingresos operacionales ($ 626.901 millones) presentaron un cumplimiento del 102.4 %, este resultado le significó un crecimiento del 5.36 % frente a lo recaudado en el mismo periodo de la vigencia 2016 ($ 595.005 millones). El recaudo de mayor importancia dentro de los ingresos operacionales son los intereses de la cartera de Crédito Hipotecario ($ 467.931 millones) que en términos de participación fueron el 63.24 % del total de los ingresos de la vigencia. Estos alcanzaron un cumplimiento de 94.2 % frente a la proyección inicial, con un crecimiento del 3.91 % frente a los resultados a diciembre de 2016.

El recaudo por rendimientos financieros ($ 175.840 millones) fue el segundo ingreso con mayor participación con el 25.2 % de los ingresos de la vigencia, este recaudo le generó un cumplimiento del 136.2 % en relación con la proyección inicial y un crecimiento del 8.2 % frente a los resultados en el periodo de 2016. El recaudo de los intereses de cartera de crédito educativo alcanzó un cumplimiento del 136.2 %. El rubro de menor desempeño fue el recaudo de los intereses de cartera de crédito constructor con el 56.4 % frente a la proyección inicial.

Gráfico 7-11 Ejecución presupuestal de ingresos vigencia 2017 FNA



Ejecución Presupuestal de Ingresos a 31 de diciembre de 2017.

Cifras en millones de pesos.

Ejecución de Gastos

A 31 de diciembre de 2017 los gastos más la disponibilidad no presentaron variación. Por concepto, los gastos decrecieron el 0.8 % explicado principalmente por la liberación de $ 20.355 millones en las cuentas por pagar, y por el traslado de $ 14.448 millones de la disponibilidad final de seguros a terceros (Acuerdo 2207 del 2017 – FNA).

Variación Inicial / Definitivo de gastos de la vigencia 2017

Concepto	Inicial	Definitivo	Variación %	Participación %
GASTOS + DISPONIBILIDAD FINAL	1.141.142	1.141.142	0.0 %	100.0 %
GASTOS	737.040	731.133	-0.8 %	64.1 %
DISPONIBILIDAD FINAL	404.102	410.009	1.5 %	35.9 %

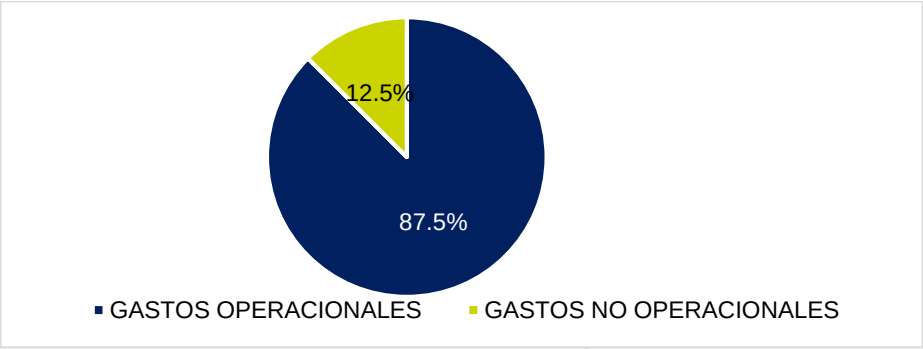
Cifras en millones de pesos.

Del total de gastos $ 731.133 millones el 75.9 % corresponde al presupuesto de gastos de la vigencia ($ 555.110 millones) y el restante 24.1 % corresponde a las cuentas por pagar ($ 176.023 millones).

Gastos de la Vigencia

Al cierre de 2017, el FNA comprometió recursos por un valor de $ 538.079 millones. En términos de participación sobre el total de compromisos, los gastos operacionales alcanzaron el 87.5 % y los no operacionales 12.5 %. Los compromisos registran un nivel de ejecución del 96.9 % sobre el presupuesto definitivo.

Gráfico 7-12 Participación por tipo de gastos



Para el mismo periodo se realizaron pagos de la vigencia por un valor $ 307.862 millones equivalentes al 57.2 % de los compromisos de la vigencia. En su orden, los gastos con mayor gestión de pago fueron los gastos operacionales con el 57.6 %, seguido por los gastos no operacionales con el 54.8 %. Con este nivel de pagos permite estimar de manera provisional cuentas por pagar de la vigencia 2018 por valor de $ 230.216 millones. En la estructura de gastos se comprometieron gastos operacionales en 97.9 %, y en no operacionales del 91.0 %.

Porcentaje de cumplimiento de la ejecución presupuestal de gastos - Vigencia 2017 FNA

Concepto	Definitivo	Compromisos	Pagos	Cumplimiento	
	1	2	3	4 = (2/1)	5 = (3/2)
GASTOS	**555.110**	**538.103**	**307.863**	**96.9 %**	**57.2 %**
GASTOS OPERACIONALES	**481.112**	**470.770**	**270.947**	**97.9 %**	**57.6 %**
Gastos Administrativos	71.025	65.109	49.736	91.7 %	76.4 %
Gastos de Operación y Servicios	334.564	331.697	199.279	99.1 %	60.1 %
Gastos de Inversión	75.522	73.964	21.932	97.9 %	29.7 %
GASTOS NO OPERACIONALES	**73.998**	**67.333**	**36.916**	**91.0 %**	**54.8 %**
Seguros a Terceros	73.948	67.309	36.892	91.0 %	54.8 %
Multas y Sanciones	50	24	24	48.3 %	100.0 %

Cifras en millones de pesos.

Cuentas por pagar

Mediante la Resolución 075 de 2017 se determinaron cuentas por pagar de la vigencia 2016 por un valor de $ 196.378 millones. Sobre las determinadas se realizaron anulaciones y liberaciones de saldos que sumaron $ 20.354 millones, generando cuentas por pagar definitivas a 31 de diciembre por $ 176.023 millones. De las cuentas por pagar definitivas se ejecutó el 91.2 %, generando compromisos pendientes en cuentas por pagar por un valor de $ 15.439 millones.

Porcentaje de pagos de cuentas por pagar - Vigencia 2017 FNA

Concepto	Constituidas	Ajustadas	Pagos	Cumplimiento	
	1	2	3	4 = (2/1)	5 = (3/2)
CUENTAS POR PAGAR	**196.378**	**176.023**	**160.584**	**89.6 %**	**91.2 %**
GASTOS OPERACIONALES	**177.031**	**156.677**	**141.449**	**88.5 %**	**90.3 %**
Gastos Administrativos	11.577	11.214	9.719	96.9 %	86.7 %
Gastos de Operación y Servicios	137.527	127.867	114.955	93.0 %	89.9 %
Gastos de Inversión	27.927	17.596	16.775	63.0 %	95.3 %
GASTOS NO OPERACIONALES	**19.347**	**19.347**	**19.134**	**100.0 %**	**98.9 %**
Seguros a Terceros	19.347	19.347	19.134	100.0 %	98.9 %

Cifras en millones de pesos.

Vigencias Futuras

Para la vigencia 2017 se encontraban aprobados cupos de vigencias futuras por un valor $ 49.676 millones de los cuales se activaron el 62.1 % ($ 30.862 millones).

Ejecución de Vigencias Futuras 2017

Número Acuerdo/ año de aprobación	Aprobada	Ejecutada	% Ejecución
Acuerdo 2043 - 2014	$ 8.437	$ 7.860	93.2 %
Acuerdo 2056 - 2015	$ 17.500	$ 0	0.0 %
Acuerdo 2057 - 2015	$ 7.000	$ 6.490	92.7 %
Acuerdo 2058 - 2015	$ 1.350	$ 1.310	97.0 %
Acuerdo 2059 - 2015	$ 5.650	$ 5.622	99.5 %
Acuerdo 2073 - 2015	$ 220	$ 220	100.0 %
Acuerdo 2113 - 2015	$ 224	$ 66	29.3 %
Acuerdo 2165 - 2016	$ 9.295	$ 9.295	100.0 %
Total	**$ 49.676**	**$ 30.862**	**62.1 %**

Cifras en millones de pesos.

En la vigencia 2017 se tramitaron 10 acuerdos de vigencias futuras con autorización de cupos por un valor de $ 145.493 millones. Para la vigencia 2018 se ejecutarán el 63.5 % ($ 92.437 millones) y para la vigencia 2019 el 36.5 % ($ 53.056 millones).

Vigencias Futuras Aprobadas 2018 – 2019

Número Acuerdo/ año de aprobación	Valor de aprobado	2018	2019
Acuerdo 2165 - 2016	$ 18.591	$ 9.295	$ 0
Acuerdo 2180 - 2017	$ 2.906	$ 2.906	$ 0
Acuerdo 2184 - 2017	$ 818	$ 818	$ 0
Acuerdo 2191 - 2017	$ 9.939	$ 4.969	$ 4.969
Acuerdo 2197 - 2017	$ 14.710	$ 9.807	$ 4.903
Acuerdo 2198 - 2017	$ 27.288	$ 18.192	$ 9.096
Acuerdo 2196 - 2017	$ 9.872	$ 6.582	$ 3.291
Acuerdo 2195 - 2017	$ 27.948	$ 18.632	$ 9.316
Acuerdo 2199 - 2017	$ 6.402	$ 4.268	$ 2.134
Acuerdo 2206 - 2017	$ 19.379	$ 9.690	$ 9.690
Acuerdo 2205 - 2017	$ 16.936	$ 7.279	$ 9.657
TOTALES		**$ 92.437**	**$ 53.056**

Cifras en millones de pesos.

GESTIÓN DE RIESGOS

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO – SARC

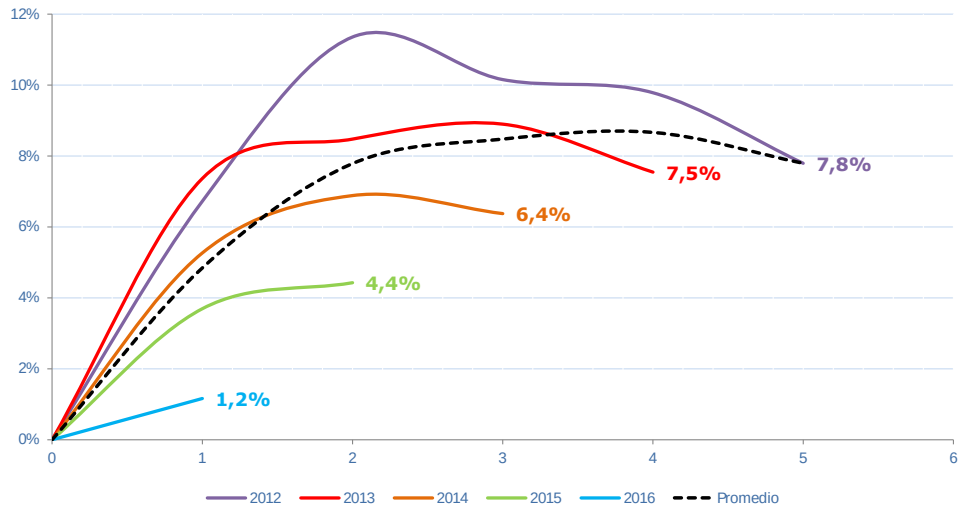
La gestión del riesgo de crédito se adelantó dentro de los parámetros establecidos para cada etapa del ciclo de las operaciones de crédito. Las actividades se desarrollaron en concordancia con las reglas proporcionadas por el organismo de vigilancia y control (SFC), así como las políticas y procedimientos establecidos, y el apetito del riesgo asumido por la administración de la entidad, lo que permitió que se adelantaran las estrategias de colocación propuestas en adecuados niveles de exposición al riesgo. Esto se ve reflejado en el comportamiento favorable del indicador de cartera vencida a pesar de la situación reflejada en el entorno económico de la nación.

- **Origen**

Con el propósito de mantener una buena dinámica en el desarrollo de las operaciones, fueron efectuados los análisis correspondientes al comportamiento de las directrices del proceso, lo que facilitó el ajuste de políticas, encaminadas al cumplimiento de los objetivos propuestos (optimizando así el proceso). De la misma manera, se realizó la redefinición del punto de corte para los productos y líneas que indicaban alguna vulnerabilidad frente a la exposición al riesgo de crédito.

Estos ajustes han permitido que en los últimos años la entidad continúe con un comportamiento favorable respecto a la calidad de cartera que se está colocando, reduciendo en gran medida la velocidad en que se venía deteriorando la misma. Esta conducta se evidencia a continuación con la dinámica de las cosechas de vivienda:

Gráfico 8-1 Cosechas 2012 - 2016



Por otra parte, el proceso SARC participó de manera activa en la definición de riesgos y mitigantes de las iniciativas encaminadas a ampliar el nicho de mercado, lo que permitió su adecuado desempeño.

Respecto a los modelos de origen, estos fueron analizados de manera periódica, evidenciando que cuentan con un desempeño sobresaliente, en lo respecta a la efectividad en la clasificación de clientes.

- **Seguimiento**

Los mecanismos de monitoreo implementados permitieron la generación de alertas tempranas y anticiparse a posibles sobrepasos de los límites establecidos, lo que facilitó el reporte oportuno a las instancias pertinentes y la ejecución de las actividades correspondientes. En ese sentido, estas se alinearon con la estrategia definida por la administración para el año objeto de estudio.

Por otra parte, al interior del proceso se identificaron y gestionaron oportunidades de mejora relacionadas con el flujo de información que sirve como insumo para los procesos de monitoreo y la generación de reportes e informes. Sobre el particular, se logró optimizar, de manera significativa, la forma en que se procesa la información, lo que repercutió en la disminución de tiempos de respuesta y la minimización de errores operativos por el efecto del factor humano.

- **Recuperación**

Para dar mayor dinamismo al proceso y ajustarse a las necesidades del entorno, fueron actualizadas las políticas de recuperación relacionadas con el SARC.

Las estrategias definidas permitieron que el comportamiento de la cartera se desarrollara conforme a lo esperado y, para algunos casos, con desempeño superior. Se mantuvo un estricto monitoreo sobre todos los actores que intervienen en la recuperación de la cartera.

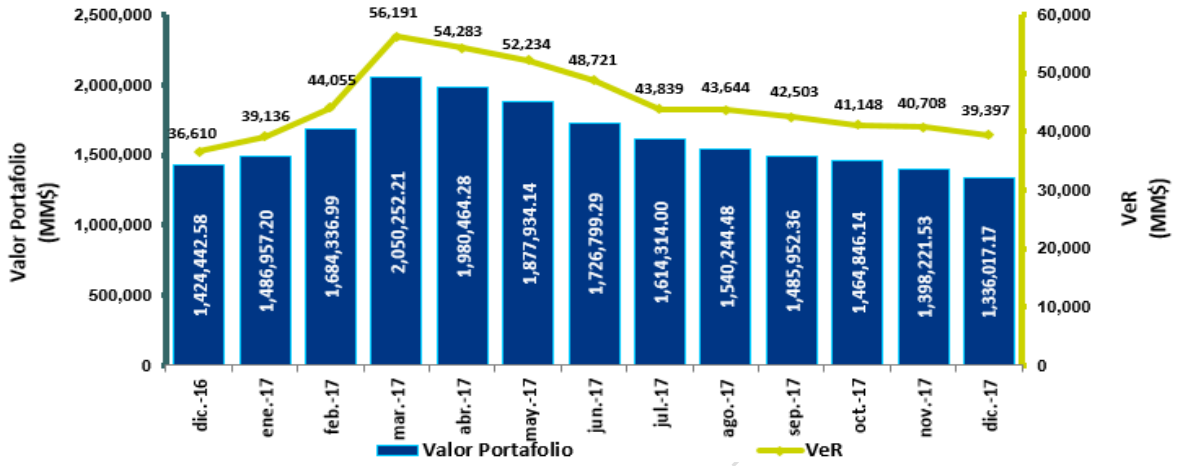
MIDDLE OFFICE SARL – SARM

Durante 2017 se ejecutaron actividades de identificación, medición, control y monitoreo en línea con lo establecido en el Capítulo XXI de Riesgo de Mercado y el Capítulo VI de Riesgo de Liquidez de la Circular Básica Contable y Financiera. De igual forma, y de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento del Autorregulador del Mercado de Valores, los integrantes del área realizaron el proceso de certificación como Directivo General, quedando suscritos en el Registro Nacional de Profesionales del Mercado de Valores – RNPMV como funcionarios del Fondo Nacional del Ahorro.

Con periodicidad diaria, se realizó la transmisión del Formato 386 Valor en Riesgo de Mercado – VeR, a la Superintendencia Financiera de Colombia. Se validó el cumplimiento

de límites, políticas, atribuciones y alertas establecidas dentro de los respectivos manuales; presentando consolidado a corte mensual al Comité de Riesgos y a la Junta Directiva de los respectivos análisis.

Gráfico 8-2 VeR

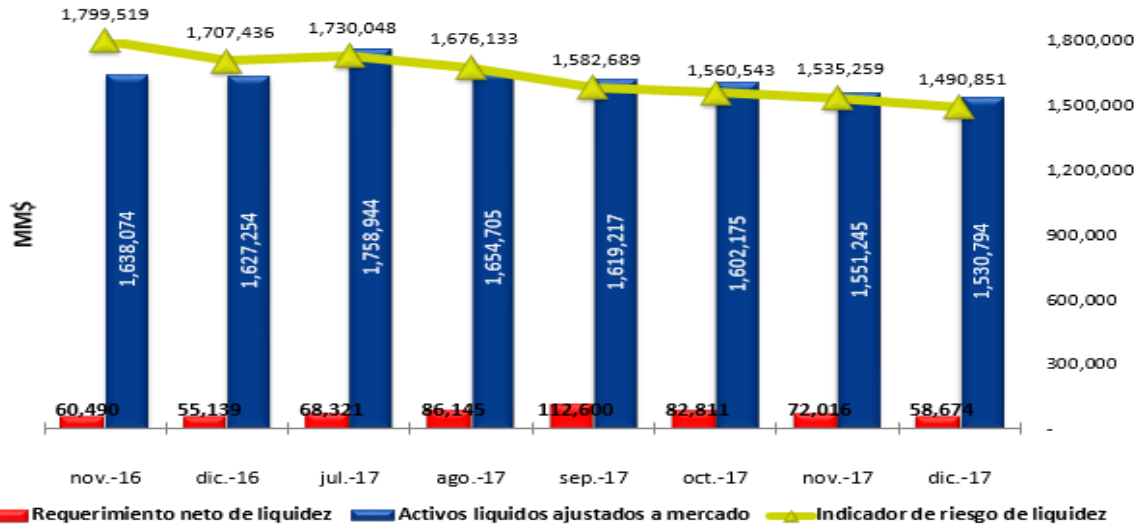


El VeR del portafolio de inversiones presentó baja volatilidad y los porcentajes de representatividad con respecto al valor del portafolio expuesto al Riesgo de Mercado y con respecto al patrimonio de la entidad se mantuvieron relativamente estables.

Frente a la relación riesgo - rentabilidad del portafolio de inversiones del FNA, se observó que las políticas vigentes permiten un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, que de la mano con las mejores prácticas del mercado han permitido que hechos como la descapitalización se encuentre con un portafolio blindado, que no genera descompensación ni amenaza.

Con relación a la evolución del Indicador de Riesgo de Liquidez – IRL – y de los activos mínimos líquidos, se observó un ambiente de solidez financiera que permite contar con los recursos disponibles para mantener un crecimiento sostenible que permita alcanzar las metas, sin tener problemas de liquidez.

Gráfico 8-3 Índice de Riesgo de Liquidez a noviembre de 2017



SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO – SARO

En el transcurso del 2017 la Vicepresidencia de Riesgos – Grupo SARO realizó diferentes actividades encaminadas a fortalecer la gestión de riesgos en la entidad, las cuales mencionamos a continuación:

- **Actividades ejecutadas**

- Durante el primer trimestre se realizó un diagnóstico al sistema de administración de riesgos operativos del FNA con el objeto de identificar las fortalezas y debilidades del proceso para focalizar los esfuerzos del grupo SARO y establecer el punto de partida para efectuar mejoras. Con base en lo anterior realizamos ajustes para desarrollar en cada una de las etapas, como son la identificación, medición, control y monitoreo, y planteamos ajustes para el proceso en el mediano plazo.

- Llevamos a cabo el ciclo de revisión de matrices de riesgos, en donde realizamos la actualización de riesgos, causas y controles de cada uno de los procesos de la entidad, principalmente ajustamos la redacción y descripción del riesgo, su causa y el control de cada uno con base en el metalenguaje de riesgos, en la herramienta WRM.

- Realizamos la actualización de las calificaciones de riesgo inherente y residual de cada proceso en la herramienta WRM, teniendo en cuenta la materialización de eventos de riesgo reportados durante el transcurso del año, y se determinó el perfil de riesgo al cierre del mismo.

- Producto del desarrollo de las etapas del SARO, se obtuvieron los siguientes resultados:

  158 riesgos operativos, 341 causas de riesgos y 453 controles, dentro de 33 matrices de riesgo operativo, lo cual comparado con el año inmediatamente anterior muestra una disminución en el número de riesgos de la entidad, y un aumento en el lado de las causas de riesgos y controles, asegurando que cada causa contemplara un control, contando con un nivel de exposición en 10.73 (nivel alto), contando con el efecto de los controles se cuenta con un perfil de riesgo en 5.83 (nivel moderado), de acuerdo con el nivel aceptado por la Junta Directiva.

- Con respecto al plan de continuidad de negocio (BCP), en el segundo semestre del año se realizó la contratación del tercero que tiene a cargo entre otros aspectos, la actualización documental del BIA por cada proceso, el árbol de llamadas, y efectuará visita al CAPE, como parte del trabajo de prueba en sitio.

➢ **Logros**

- Frente a los reportes de eventos de riesgo operativo, durante todo el año realizamos énfasis en este aspecto y logramos tener un incremento en el nivel de reporte por cada uno de los procesos de la entidad, así mismo logramos una mejoría en lo correspondiente a oportunidad de reporte y afectación de cuentas contables de riesgo operativo, esto último nos ha permitido tener un mayor control sobre la afectación del gasto por concepto de riesgo operativo.

- En el último trimestre del año ejecutamos la capacitación anual SARO para toda la entidad, a través de la herramienta e-learning. Este año innovamos en el desarrollo de la actividad y creamos el concurso **El desafío de Sara**, el cual estaba dirigido a 25 concursantes que obtuvieron la mejor calificación de la evaluación en el menor tiempo posible, los cuales participaban posteriormente en un juego que consistía en recorrer por grupos un tablero que contenía preguntas y actividades relacionadas con riesgo operativo. Finalmente se premiaron a los integrantes de cada grupo.

- Realizamos una fuerte campaña de divulgación del SARO a toda la empresa a través de los diferentes medios de comunicación, todo esto mediante la campaña de la muñeca SARA, en donde por medio de historietas relacionamos aspectos relevantes que ayudan a una efectiva gestión del riesgo, de esta manera estamos creando cultura de riesgo al interior de la organización y estamos siendo más cercanos a las personas para conocer sus puntos de vista o vacíos frente a la metodología de riesgo operativo con el ánimo de mejorar y fortalecer los procesos de la compañía.

- Se realizó el seguimiento a cada uno de los planes de acción establecidos en los reportes de eventos de riesgos, se generó informe y se compartió a los gestores de riesgo de cada proceso, en donde se les enseñó la clasificación de los planes por cada proceso para que realizarán el trabajo de actualizar el estado o cierre de los mismos y se logró al cierre de año disminuir en número de planes vigentes sin seguimiento, adicionalmente se creó un indicador el cual permanentemente se monitorea por el Grupo SARO.

➢ **Estrategias**

- Se trabajó de la mano con GIT, proveedor de nuestra herramienta de riesgos, para realizar ajustes puntuales en WRM que se constituyen en mejoras, lo que nos permitirá ser más claros en la ejecución de la calificación de los controles contando con nuevos parámetros.

- Llevamos a cabo las capacitaciones a los gestores de riesgo periódicamente sobre el contexto interno y externo en donde se muestra el panorama interno de la entidad, se realiza un recorrido sobre los principales indicadores, cifras y se muestra el panorama externo a nivel nacional, todo enfocado al mercado hipotecario.

- También desplegamos la jornada de capacitación de SARO directamente en las instalaciones de BDO en donde enfatizamos en los fundamentos de riesgo operativo, recordando la importancia del reporte de eventos de riesgo operativo, así como también de la actualización de los riesgos en las matrices.

- El Grupo SARO estuvo en constante participación en reuniones de trabajo con diferentes procesos, asegurando que siempre se tuviera en cuenta el componente de riesgo operativo para mejorar procesos y evitar posibles pérdidas para la entidad. Dentro de las principales reuniones de proyectos que participamos se encuentran: Efficax, Hábitat, fallas del proceso DAE, Ahorra Tu Arriendo, retoma BDO, entre otras.

- Tuvimos la visita de la Superintendencia Financiera de Colombia, el Grupo SARO estuvo en constante acompañamiento a cada una de las visitas en sitio a los procesos, y logramos identificar oportunidades de mejora, sobre lo cual trabajaremos de cara a las actividades de 2018. Por otra parte, la visita nos permitió conocer el nivel de cultura de riesgo que existe en la entidad y sus procesos, evidenciando buenos resultados.

- Durante el proceso de retoma de BDO, el Grupo SARO participó permanentemente en las reuniones de trabajo dentro de las cuales creamos la matriz de retoma del proyecto y actualizamos, en compañía de los gestores de riesgo, las matrices de procesos que están vinculados a la operación.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO – SARLAFT

La gestión del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT del FNA se ha focalizado en estrategias que permitan asegurar el modelo financiero, en cumplimiento con los objetivos estratégicos de la planeación de la entidad, como son el conocimiento del cliente a través de un efectivo y eficiente diligenciamiento de los campos del formulario de vinculación, automatización de la identificación, medición, control y monitoreo del Perfil de Riesgo de LA/FT, reporte de operaciones inusuales por pate de la áreas y segmentación de los afiliados por factores de riesgo, entre otros.

- **Actividades ejecutadas durante la vigencia**

- Reinducción SARLAFT al 100 % de los funcionarios (planta, misionales y pasantes) que ingresaron a laborar al Fondo Nacional del Ahorro antes del mes de febrero de 2017.

- Se llevó a cabo durante la semana del 1 de agosto al 4 de septiembre de 2017 la feria EXPOCAPACITACIÓN sobre **Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Fraude** a todos los funcionarios (planta, misionales y pasantes) del Fondo Nacional del Ahorro.

- Contratación de la revisión del modelo de segmentación de los factores de riesgo y señales de alerta de LA/FT para su calibración y ajuste de la parametrización en la herramienta VIGIA MyC.

- Participación del Oficial de Cumplimiento Suplente y del Coordinador del Riesgo de LA/FT en el 17° Congreso Panamericano de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

- **Gestión**

Se llevó a cabo el fortalecimiento y apropiación de la cultura de prevención del riesgo de LA/FT mediante programas de capacitación y evaluación, conformado por reuniones de inducción presencial y virtual al 100 % de los nuevos funcionarios, así como capacitación y actualización o reinducción anual y evaluación dirigido a todos los funcionarios del FNA de forma presencial y a través de la plataforma de e-learning de la entidad en los meses de febrero y marzo de 2017; lo cual, gracias a la efectividad de los mecanismos e instrumentos de control establecidos en el proceso, la atención oportuna de cada una de las alertas automáticas de COBIS y VIGIA, así como las reportadas por los diferentes procesos del FNA, relacionados con la prevención, detección y control del riesgo LA/FT, logran mejorar

la mitigación de la materialización de los riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo en el Fondo Nacional del Ahorro.

Se llevó a cabo la actualización del Manual SARLAFT y sus procedimientos, en cumplimiento a lo indicado en la Circular Externa 055 de 2016 expedido por la SFC y el Decreto 1674 de 2016, de la Presidencia de la República, sobre Personas Públicamente Expuestas PEPs.

Se mantuvo el perfil de riesgo de LA/FT en un 2.88 % riesgo “nivel bajo", el cual se encuentra dentro del límite del 5 % establecido por la Junta directiva del FNA.

Se implementó el informe de seguimiento de las actividades desarrolladas, así como del estado de avance del proyecto Base Única de Clientes (BUC), el cual se incluye en los informes trimestrales del Oficial de Cumplimiento para el conocimiento de la Junta Directiva.

- **Logros**

- Se fortaleció la cultura de prevención del riesgo de LA/FT mediante la ejecución del programa de capacitación y evaluación, conformado por inducción presencial a funcionarios nuevos, así como reinducción a funcionarios antiguos.

- Se actualizó el Manual de Procedimientos SARLAFT y algunos procedimientos, instructivos y formatos, los cuales fueron aprobados por la Junta Directiva, en atención a las mejores prácticas en la gestión del riesgo de LA/FT.

- Se mantuvo un efectivo, eficiente y oportuno funcionamiento de las etapas del SARLAFT (Identificación, Medición, Monitoreo y Control) a través del monitoreo semestral al perfil de riesgo de LA/FT de la entidad, manteniendo durante este periodo un perfil de riesgo nivel bajo, el cual se ubica en 2.12 puntos (debajo del límite establecido por la Junta Directiva).

- Se atendió oportunamente los requerimientos y alertas reportadas por las diferentes áreas, relacionados con la prevención, detección y control del riesgo LA/FT.

- Mediante oficio radicado el 28 de marzo de 2017, la SFC manifiesta que luego de evaluada la información recibida mediante el avance de actividades con corte al mes de febrero de 2017, así como los soportes allegados que da por concluida la actuación administrativa correspondiente a la visita in situ llevada a cabo al proceso SARLAFT durante los meses de noviembre y diciembre de 2014.

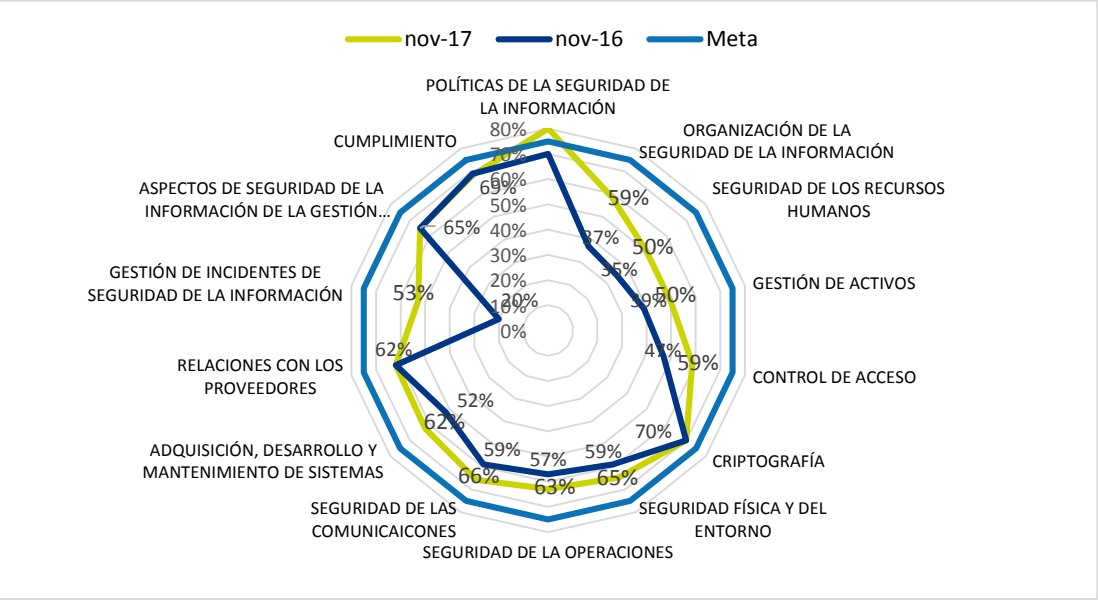
➢ **Estrategias**

- La estrategia se ha enfocado en el seguimiento a la completitud y calidad en el diligenciamiento de los campos SARLAFT en los formularios de vinculación, lo cual repercute en la completitud y calidad de la información de los afiliados en la Base Única de Clientes.
- Mayor énfasis en el autocontrol del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, a través de la socialización de las políticas de LA/FT mediante programas de inducciones previo al ingreso y firma del contrato de trabajo, así como las reinducciones anuales al 1005 de los funcionarios antiguos.
- Con el ánimo de continuar mejorando en el proceso, se automatiza la identificación, medición, control y monitoreo del perfil de riesgo de LA/FT.

SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Dentro de la estrategia de seguridad de la información definida, se realizó la gestión de implementación en los 14 dominios y los 113 controles orientados al cumplimiento de la Norma ISO 27001:2013, obteniendo un 75 % frente a una 53 % de la medición anterior.

Gráfico 8-4 Políticas Seguridad de la Información



Adicionalmente se implementaron 26 políticas en las cuales están establecidas copias de bases de datos, monitoreo de correos, y monitoreo de dispositivos externos para filtrado de contenido en 1671 equipos, esto orientado a prevenir fugas de información.

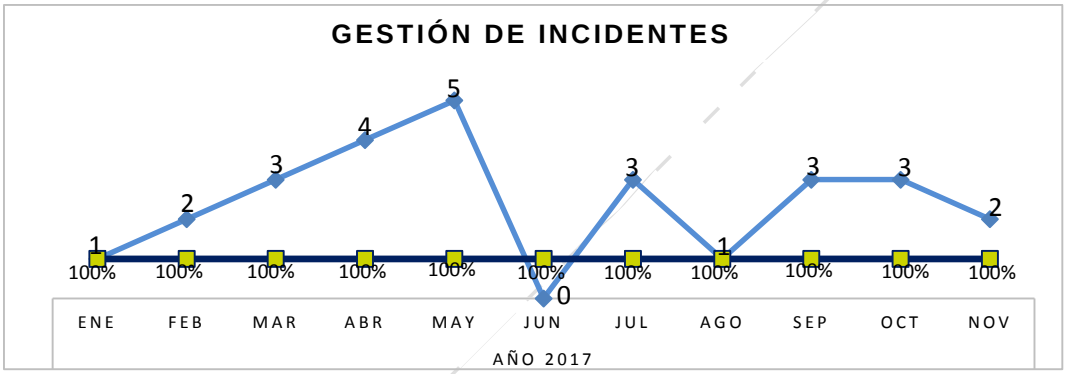
Se realizó la reevaluación de los riesgos identificados en 4 de los 10 procesos del alcance del SGSI acorde a la metodología establecida.

Se estableció un plan de sensibilización en seguridad de la información el cual fue ejecutado al 100 %.

Adicionalmente, con la implementación de SGSI (Sistema de Gestión de Seguridad de la Información), se da cumplimiento en un 100 % a lo establecido por MINTIC para el 2017, respecto al Diagnóstico, Planeación e Implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información dando cumplimiento con el 60 % requerido para este año en la estrategia de Gobierno en Línea.

Se realizó Gestión del 100 % de los incidentes de seguridad presentados durante el 2017.

Gráfico 8-5 Gestión de Incidentes 2017



Durante 2017 se realizó la gestión de remediación del 100% con los porcentajes de remediación del cuadro adjunto.

Tabla 1. Gestión de Vulnerabilidad 2017

GESTIÓN DE VULNERABILIDADES AÑO 2017	Cantidad Analizadas	Cantidad de Remediación	% de Gestión
Gestión de Remediación Enero a Julio 31 de 2017	3480	3014	87 %
Gestión de Remediación de Vulnerabilidades y Ethical a Nov. 30 de 2017	6966	4371	63 %

- **Convenios**

- Se realizó una contratación para cumplimiento normativo de la ley de protección y registro de bases de datos.

Tabla 2. Proyectos RNBD

PROYECTO RNBD - Contrato 204 de 2017	
Entregables	**Porcentaje de Gestión**
Informe de Gestión de la Caracterización de las Bases de Datos	10 %
Informe de Análisis de Brechas	100 %
Política de Tratamiento de Datos Personales	100 %
Aviso de Privacidad	100 %
Hallazgos y Plan de Acción sobre las bases de datos	30 %
Informe final de la caracterización de todas las bases de datos de todas las áreas	10 %
Informe del registro de las bases de datos ante la SIC	0 %
Formatos de autorización con datos personales	0 %
Ajustes y recomendaciones a Contratos Tipo	0 %
Proceso de atención al usuario y formatos del titular de datos personales	0 %
Manual consolidado de Habeas Data para el tratamiento de datos personales	0 %
Cartilla de Capacitación, plan de sensibilización y facilitadores	0 %
Informe final de Habeas Data proyecto RNBD	0 %

ANTIFRAUDE

La administración dentro de su gestión ha propendido por dar estricto cumplimiento a lo contemplado en el ítem XIII del numeral 7.7.1.3 de la Circular Externa 038 de 2009; la Ley 1474 de 2011, impulsada por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República y la adopción de lineamientos de la Ley 1778 de 2016 expedida por el honorable Congreso de la República, razón por la cual, se puso en marcha el Programa Antifraude y Anticorrupción, en el cual se encuentran establecidos los niveles de prevención, detección y control para la protección de sus recursos financieros, combatiendo de esta manera las redes de criminalidad.

Los resultados de la citada gestión, con fecha de inicio 01/01/2017 y fecha de corte 31/12/2017, se relacionan a continuación:

Activación preventiva de marcación jurídica a 3265 personas naturales, y 81 personas jurídicas.

Asignación de 1494 casos con alertas de presunto fraude, de los cuales la Vicepresidencia de Riesgos - Grupo de Gestión Antifraude, solicitó suspender 153 de estos por presentar documentación presuntamente espuria, evitando de esta manera desembolsar la suma de

$ 26.036 millones, protegiendo el patrimonio y buen nombre del FNA, y combatiendo el fraude y la corrupción.

Se presentaron 85 denuncias ante la Fiscalía General de la Nación por presuntas acciones de fraude y corrupción en contra del FNA.

Se consolidó la versión 11 del Mapa de Riesgos de Corrupción del FNA, dando cumplimiento a los lineamientos que contempla la Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción del año 2015 expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

Se fortaleció la línea de denuncias 4201686, toda vez que se implementó la plataforma para grabación de llamadas.

Se logró que La Directora Seccional de Fiscalías de Bogotá asignara las denuncias interpuestas por el FNA al Fiscal 96 delegado ante los Jueces Penales del Circuito de la Unidad de Delitos Contra La Fe Pública, El Patrimonio Económico y El Orden Económico de la Ciudad Capital, quien asumió el conocimiento de aproximadamente 672 denuncias y la identificación de las redes y organizaciones criminales que persiguen la defraudación de los recursos del FNA.

COBRANZA

Se ajustaron las políticas de recuperación de cartera acorde con la estructura de Cobranzas y la situación actual de la cartera vencida frente al comportamiento de pago de los deudores morosos reforzando los mecanismos de recuperación propios del mercado como son la aplicación de herramientas de recuperación para extinción de las obligaciones y/o pago de los saldos vencidos con alivios y alternativas para los afiliados morosos; venta de cartera vencida; elaboración y preparación de alternativas tales como daciones en pago, posturas en diligencias de remates, recepción de inmuebles para los leasing habitacionales, la cual se encuentra en desarrollo, implementación de normatividad del SFC – Circular 026 de 2017 que proporciona oportunidades a deudores con real o potencial deterioro de su capacidad de pago.

Y no menos importante, continuamos con modelos de gestión para determinar el tipo de cobranza a realizar de acuerdo al cliente, realizando informes donde se hace seguimiento a los resultados de la gestión de la cobranza y se recomiendan segmentos que generen impacto positivo dentro del indicador de calidad de cartera.

- **Acciones**

La Vicepresidencia de Riesgos para el año 2017 presentó:

1. Presenta ajuste de las políticas de recuperación de cartera contenidas en el Manual SARC, estructurándolas de tal manera que permitan a los deudores morosos ante su voluntad de pago acceder a alivios enmarcados dentro de las mismas a fin de que puedan extinguir sus obligaciones o efectuar el pago de sus saldos vencidos.

2. Realiza el análisis, elaboración y aprobación de los manuales correspondientes a las alternativas de recuperación de cartera mediante den pago, posturas en diligencias de remate y recepción de inmuebles para leasing habitacional, los cuales se encuentran con un avance del 80 % y con proyección de entrega antes del 30 de enero de 2018.

3. Lidera la implementación de inicio a fin de la Circular Externa de la SFC 026 de 2017 mediante la cual se busca ante el real o potencial deterioro de la capacidad de pago proporcionar oportunidades y/o alternativas para que los deudores morosos puedan continuar atendiendo sus obligaciones.

4. Lidera el proceso de venta de cartera vencida, el cual para el mes de noviembre de 2017 se concluyó con la firma del contrato de venta y da inicio a las operatividades del mencionado proceso.

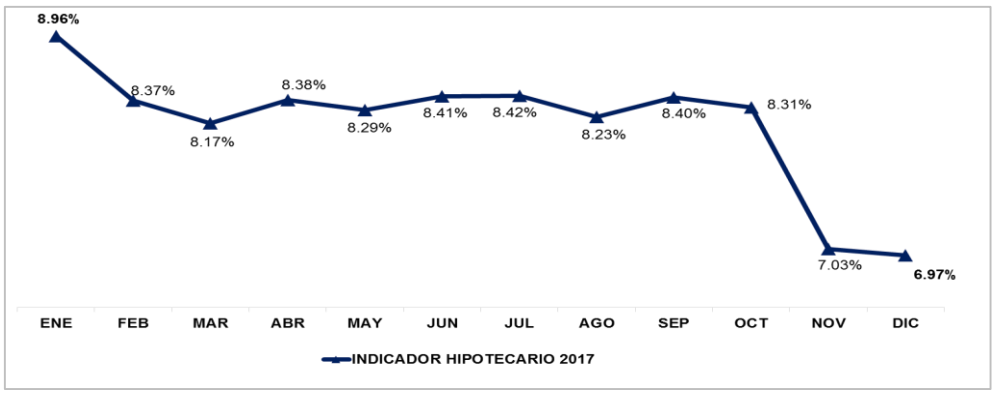
- **Gestión y logros**

La Vicepresidencia de Riesgos considera como logros principales del año 2017:

Indicador de Calidad de Cartera Hipotecaria

El indicador de calidad de cartera hipotecaria continúo mejorando considerablemente pasando de 8.96 % al 6.97 % para el periodo de enero a diciembre de 2017 respectivamente, resaltando una disminución de 1.99 % explicada principalmente como resultado de la reestructuración del Sistema de Administración de Riesgo de Crédito, con las mejores prácticas del mercado y las entidades financieras, y el proceso de venta de cartera.

Gráfico 8-6 Calidad Cartera Hipotecaria

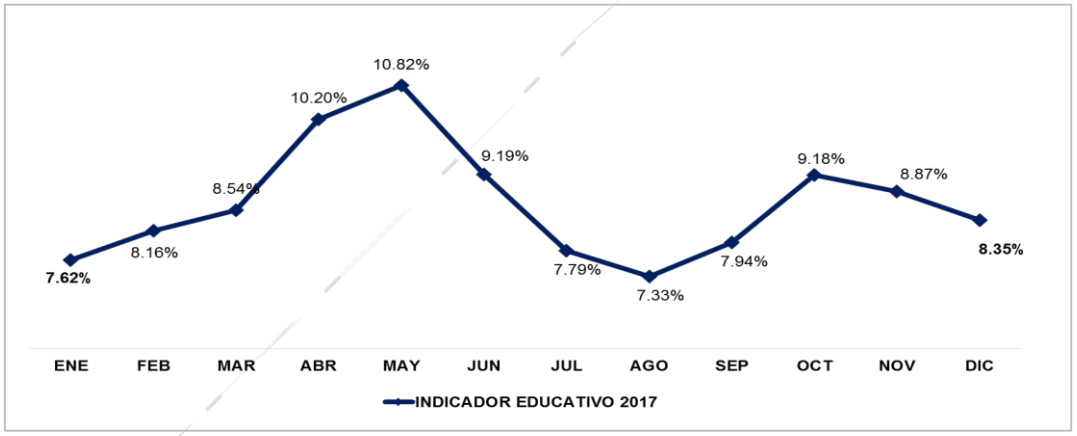


Cartera Educativa

En el periodo de enero a diciembre de 2017, el indicador de calidad de cartera educativa pasó de 7.62% a 8.35%, con un incremento del 0.73%.

El indicador logró su punto más alto en mayo de ese año, alcanzando el 10.82%. La cifra del balance general se presentó como resultado de la reestructuración del Sistema de Administración de Riesgo de Crédito.

Gráfico 8-7 Calidad - Cartera Educativa



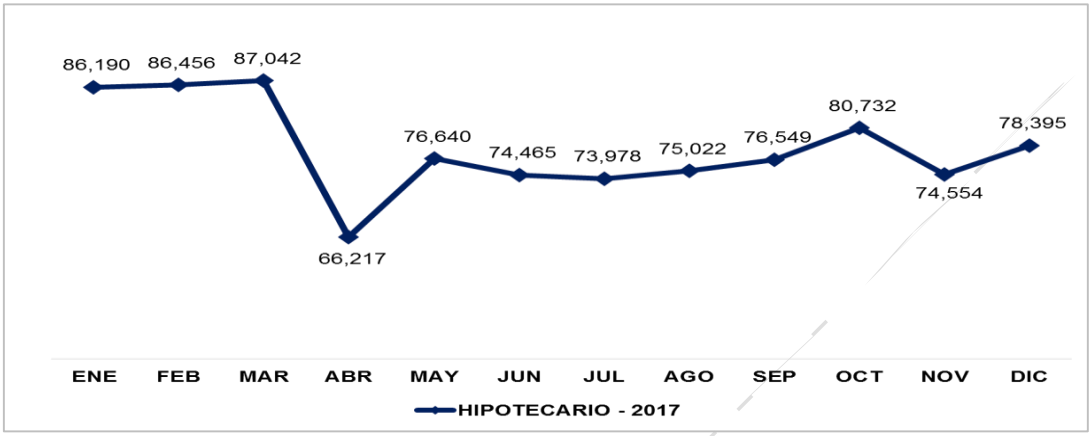
Recaudo

Como resultado de la gestión de recuperación de cartera, implementada con la reestructuración del Sistema de Administración de Riesgo de Crédito, los resultados evidencian un incremento continuo mes a mes tanto para la cartera hipotecaria como en la cartera educativa.

Recaudo Cartera Hipotecaria

Para enero, febrero y marzo de 2017 se obtiene un incremento sustancial del recaudo, teniendo en cuenta la aplicación de cesantías de los deudores. Así mismo, se observa incremento en el recaudo para los meses siguientes, dado por la gestión de recuperación de cartera hipotecaria, logrando la continuidad y mejora, tal como se indica en el siguiente gráfico:

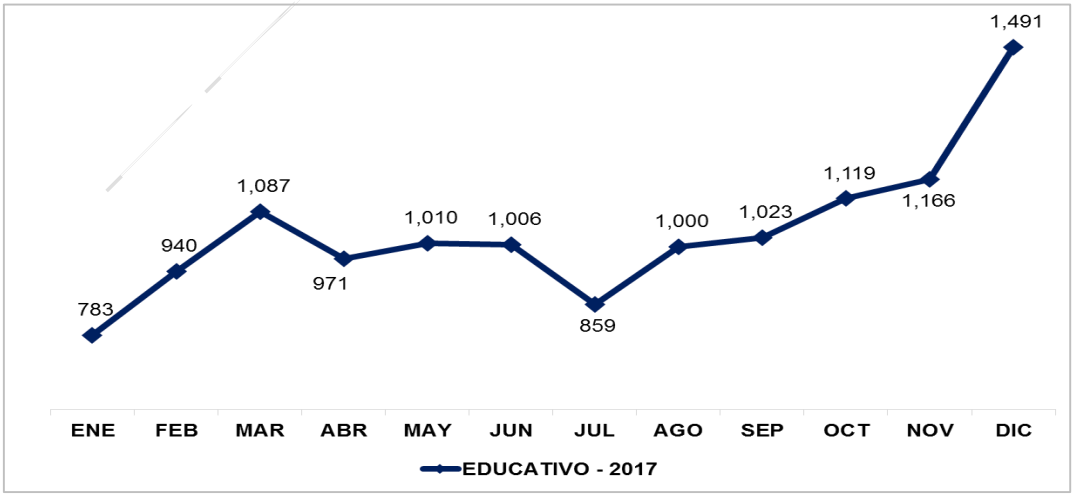
Gráfico 8-8 Recaudo Cartera Hipotecaria



Recaudo Cartera Educativa

Se presenta una tendencia acelerada hacia las fechas de desembolso, tiempo en la cual algunos de los deudores normalizan sus obligaciones, con el fin de obtener un nuevo crédito a final de año. Como resultado de la gestión de recuperación de cartera educativa se evidencia un incremento en el recaudo de cartera mes a mes como se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfico 8-9 Recaudo Cartera Educativa



- **Estrategias**

Las principales estrategias de recuperación de cartera desarrolladas en la vicepresidencia de Riesgos para el 2017 son:

- **Análisis de los afiliados**, su entorno económico, determinación demográfica y capacidad de pago, entre otros. Todo con el fin de determinar las estrategias de recuperación y la posibilidad de otorgamiento de alivios.

- **Segmentación estratégica** para definir campañas y programas especiales; brigadas de normalización con los aliados estratégicos (casas de cobro), profesionales especializados en la gestión de cobro.

- Definición de **planes de trabajo** específicos para la mejora de resultados frente al indicador de calidad de cartera.

- **Medición especializada** sobre cumplimiento de metas por parte de los aliados estratégicos, fortaleciendo el adecuado comportamiento de los resultados que impactan de forma positiva el indicador de calidad de cartera del FNA.

- Implementación pronta y efectiva de la **normatividad** de los entes reguladores.

- Aplicación de **procesos y buenas prácticas** de las entidades financieras, entre los que se destaca la cesión de derechos de crédito.

SEGUROS

PROCESO DE LICITACIÓN

El 31 de enero de 2017 se dio inicio a la convocatoria pública No. FNA-DA-CP-023- 2017, a través de la cual el Fondo Nacional del Ahorro realizó la contratación de las pólizas de Vida Grupo Deudores Hipotecarios, Educativos y usuarios en las que el FNA actúa como tomador por cuenta de sus deudores y/o afiliados, de conformidad con lo establecido por el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y los decretos 2555 de 2010, 673 de 2014 y 1534 de 2016, así como la Circular Externa 022 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Se recibieron cuatro (4) ofertas por parte de las compañías: Positiva Compañía de Seguros S.A., La Previsora S.A. Compañía de Seguros; Aseguradora Solidaria de Colombia Entidad Cooperativa, y Cardif Colombia Seguros Generales, procediendo a realizar la adjudicación a La Previsora S.A. Compañía de Seguros por un término de dos (2) años.

Por lo anterior se surtieron las acciones necesarias para lograr la prórroga y posterior proceso de contratación de la póliza Global Bancaria (BBB) mediante proceso de contratación directa, por una vigencia técnica que va desde las 00:00 horas del 5 de julio de 2017 hasta las 24:00 horas del 5 de julio del 2018.

Finalmente se logró la renovación de las pólizas que protegen los bienes propios de la entidad: Seguro de Todo Riesgo Daños Materiales, Seguro de Automóviles, Póliza de Responsabilidad Civil Extracontractual y Seguro de manejo.

INFORMACIÓN GENERAL

Durante el 2017, el Fondo Nacional del Ahorro recibió de las aseguradoras la suma de $8.699.560.026 por concepto de reclamaciones de seguro de desempleo. Se atendieron 2.376 nuevos casos y se pagaron 7.188 siniestros (entre nuevos y antiguos vigentes).

En cuanto al seguro de vida, se recibió el valor de $23.801.027.103 por concepto de indemnización, siendo atendidos 772 nuevos casos y efectuadas 675 indemnizaciones por reclamaciones de seguro.

Por concepto de seguro de incendio, la aseguradora pagó (al afiliado y al FNA) la suma de $1.790.926.297, habiendo recibido 218 nuevos reclamos y obteniendo el reconocimiento y pago de 151 siniestros.

Por otro lado, se gestionaron 480 derechos de petición, 65 tutelas y seis trámites de defensa judicial, relacionados con trámites de seguro de vida, incendio y desempleo durante lo corrido de 2017.

En cuanto a Retribución por Administración y Recaudo[1], en 2017 la aseguradora pagó a la entidad la suma de $1.994 millones, aproximadamente por seguro de vida, $913 millones aproximadamente por seguro de desempleo y $2.254 millones por seguro de incendio (fecha a noviembre), para un total de $5.161 millones aproximadamente. (Esta información tiene un retraso de dos meses lo que puede generar ajustes posteriores).

Con la intervención y apoyo del actual corredor de seguros, la entidad logró el reconocimiento y pago de la indemnización por la reclamación efectuada a raíz de la compra del edificio sede. Fue así como la aseguradora Mapfre Seguros canceló un valor aproximado a los $23.500 millones.

[1] Recaudo octubre por seguro de vida e incendio y agosto por seguro por desempleo.

VARIOS

Durante el primer semestre de 2017 y de acuerdo con las condiciones de servicio pactadas en el proceso de licitación, se realizó el envío de las pólizas de vida contratadas a los afiliados beneficiarios de crédito vigente con la entidad.

A raiz de la temporada invernal del primer trimestre de 2017, muchos afiliados se vieron afectados por los deslizamientos ocurridos en diferentes ciudades del país, especialmente en Mocoa y Manizales. Siendo consiente de la situacion, la entidad solicitó dar prioridad a estos casos que fueron atendidos por la Compañía de Seguros, procediendo a indemnizar las sumas de $328.464.393 para el caso de afiliados afectados en Mocoa y de $124.686.318 para afiliados afectados en Manizales.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

ÁREA DE INFRAESTRUCTURA

El área de Infraestructura es la encargada de realizar de manera eficaz y eficiente el mantenimiento preventivo y/o correctivo, al igual que la coordinación, diseño y supervisión de adecuaciones y remodelaciones de la sede principal y las instalaciones a nivel nacional, en función de la Mega y el Propósito Superior del FNA.

Con el plan estratégico del Fondo Nacional del Ahorro se inició el programa de intervención en los puntos de atención, con el fin de mejorar el servicio al cliente interno y externo. Por lo tanto, se han realizado las correspondientes reparaciones de infraestructura en las diferentes sedes del Fondo Nacional del Ahorro a nivel nacional, lo cual incluye reparaciones o reemplazo del mobiliario, mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones físicas de cada sede en el país.

En el 2017, el área de Infraestructura suscribió cinco (5) contratos, adicionales a los dos (2) contratos del 2016 que se extendieron hasta el año en mención, (ver tabla 1). Con dichos contratos se realizaron: mantenimientos correctivos y preventivos en la sede principal y en los puntos de atención a nivel nacional; adecuaciones para los traslados de los puntos de atención de Armenia (Quindío), Puerto Inírida (Guainía) y Bucaramanga (Santander), los ajustes del punto de atención de Manizales (Caldas), el cual se ejecutó por fases para garantizar la continuidad de la operación y los acoplamientos para la apertura del punto de atención de Soledad (Atlántico).

En la sede principal se realizaron adecuaciones en el tercer piso del edificio de Convenciones, brindando un espacio más amplio, de acuerdo a las necesidades dirigidas a la retoma de los procesos misionales por parte del FNA, que anteriormente eran administrados por la empresa BDO. Por otro lado se hicieron las adecuaciones del Centro Nacional del Ahorro (CNA), interviniendo un área de 1577m2, brindando mejores espacios, ampliando su capacidad en la sala de espera e incorporando sitios de capacitación para 70 personas, generando así, un mejor ambiente para los clientes financieros.

Adicional a esto, se realizaron mantenimientos correctivos a la red hidráulica de suministro de agua potable.

Contratos Área de Infraestructura

No.	CONTRATISTA	CTO	VALOR CTO.	FECHA FIN	VALOR ADICIÓN	VALOR TOTAL CTO.	FECHA FIN CON PRORROGA
1	ARQUITECTURA E INGENIERÍA DEL NUEVO MILENIO	91 DE 2017	$ 3.500.000.000	01/11/2017	$ 3.500.000.000	$ 7.000.000.000	15/12/2017
2	CONTINENTAL DE FUMIGACIONES	14 DE 2016	$ 113.887.000	23/02/2017	$ 113.887.000	$ 227.774.000	22/07/2018
3	ELEVASCENSOR	142 DE 2016	$ 156.445.334	14/07/2017	$ 12.852.000	$ 169.297.334	14/07/2018
4	PRESINSEG	75 DE 2017	$ 13.701.660	30/03/2017	$ 13.701.660	$ 27.403.320	N. A.
5	DISTRIMATERIALES/MIGUEL ÁNGEL PEREZ CASTRO	45 DE 2017	$ 80.000.000	26/02/2017	$ 80.000.000	$ 160.000.000	N. A.
6	DISTRIMATERIALES/MIGUEL ÁNGEL PEREZ CASTRO	150 DE 2017	$ 50.000.000	27/07/2017	$ -	$ 50.000.000	N .A.
7	LFL AUDIO	195 DE 2017	$ 166.811.663	14/10/2017	$ -	$ 166.811.663	N .A.

Mediante los contratos mencionados en la tabla 1, se han realizado las siguientes actividades mes a mes:

Mantenimiento preventivo sede principal

- Entre enero y abril de 2017 se realizó el mantenimiento preventivo de tres (3) ascensores ubicados en la sede principal del FNA (Bogotá).

- En mayo inició el cambio de iluminación pasando de tubos fluorescentes a paneles LED en el edificio de Presidencia.

- En junio, se realizaron actividades de fumigación en la sede principal, se continuó con el cambio de iluminación existente de tubos fluorescentes por paneles LED en los tres primeros pisos del edificio de presidencia, se realizó el cambio de conexión hidráulica del tanque de almacenamiento al cuarto de bombas, y se efectuó el mantenimiento preventivo de los tres (3) ascensores de la sede principal Bogotá.

- Entre julio y agosto se realizó la recarga de los extintores de la sede principal.

- Para septiembre se realizó el mantenimiento preventivo de los tres (3) ascensores de la sede principal en Bogotá.

Mantenimiento preventivo puntos de atención nivel nacional

- Para enero de 2017 se realizaron actividades de fumigación en veinticuatro (24) puntos de atención.

- En febrero se efectuaron actividades de fumigación en doce (12) puntos de

atención.

- En marzo se realizaron actividades de fumigación en treinta y ocho (38) puntos de atención.

- En abril se generaron actividades de fumigación en siete (7) puntos de atención.

- En mayo se realizaron actividades de fumigación en cuarenta y un (41) puntos de atención.

- En junio se elaboraron actividades de fumigación en las sedes de Bogotá.

- En enero se realizó el mantenimiento de los aires acondicionados conforme al cronograma establecido para tal fin.

- Para julio se ejecutaron actividades de fumigación en el punto de atención de Suba (Bogotá), mantenimiento de aires acondicionados, además de las recargas y mantenimiento de extintores en veintidós (22) puntos de atención.

- En agosto se realizaron actividades de fumigación en cuarenta y cuatro (44) puntos de atención, el mantenimiento preventivo de los aires acondicionados de San Andrés y la recarga de los extintores en cuatro (4) puntos de atención.

- Para septiembre se efectuó el mantenimiento preventivo de los aires acondicionados de Mitú (Vaupés), Piedecuesta (Santander), Barrancabermeja (Santander) y Barranquilla (Atlántico), así mismo se realizó la recarga de los extintores en siete (7) puntos de atención y el suministro de horno microondas y nevera para el nuevo punto de atención de Bucaramanga (Santander).

Mantenimiento correctivo de la sede principal

- Para abril de 2017 se realizó la instalación del aire acondicionado en la sala de juntas del cuarto piso del edificio de Presidencia. Así mismo se instaló el aire acondicionado en la sala de juntas presidencial, ubicada en el segundo piso del edificio de Convenciones.

- Para mayo se efectuaron actividades de impermeabilización en las cubiertas de los edificios de Informática, CNA, Centro de Convenciones y recepción, efectuadas por el personal de adecuaciones y mantenimiento; también se ejecutaron trabajos de resanes y pintura en el tercer piso del edificio de Presidencia.

- En junio se realizaron actividades de impermeabilización en las cubiertas de los edificios de Informática, CNA, Centro de Convenciones y recepción, efectuadas por el personal de adecuaciones y mantenimiento; también el personal de mantenimiento ejecutó la adecuación de la oficina perteneciente al jefe de la división de Gestión Humana.

- En julio se ejecutaron trabajos de resanes y pintura en el tercer piso del edificio de Presidencia, CNA, división de Crédito, Legalizadora; además se realizó el levantamiento, nivelación y cambio de piso en la oficina de Contratación, se hizo la instalación de cableado eléctrico en la cafetería de Presidencia, se dio el cambio de cielo raso en drywall, ajustes de láminas en fibra mineral, y arreglo y adecuación de la puerta vehicular; por otra parte se formalizaron arreglos de tubería en baterías de baño, cambios de fluxómetros, arreglo de humedades y filtraciones, sondeo y limpieza de tubería sanitaria.

- En agosto se realizó el trabajo de pintura en la oficina del jefe de la división Comercial, se cambian láminas de fibra mineral en la vicepresidencia Financiera y se pinta el tercer piso del edificio de Presidencia.

- Para septiembre se ejecutó el mantenimiento de los archivos rodantes.

- En diciembre se efectúa el mantenimiento correctivo de redes Hidráulicas.

Mantenimiento correctivo de los puntos de atención a nivel nacional

- En julio de 2017 se realizó una visita de inspección con ocasión de la inundación ocasionada en el punto de atención de Santa Marta (Magdalena).

- En agosto se efectuó mantenimiento correctivo de los aires acondicionados de los puntos de atención de Santa Marta y Apartadó (Antioquia).

- En septiembre se ejecutó una visita de inspección para el corte de obra en Manizales (Caldas).

Adecuaciones sede principal

- En enero de 2017, los ascensores entran en funcionamiento, pendientes de ajustes y acabados en cabina, así mismo se realiza la adecuación de la oficina de vicepresidencia de Operaciones.

- En febrero se realizó la entrega oficial de los ascensores de la sede principal del FNA con todas sus modernizaciones y certificación por parte de la empresa SGS

COLOMBIA, también se elaboró el diseño para la oficina del grupo de Comunicaciones en la sede principal del cuarto piso de Presidencia.

- En marzo se realizó la implementación de la bodega de mantenimientos y adecuaciones y almacén; se ejecuta el diseño del cuarto de monitoreo de la sede principal y la sala de juntas de la oficina de Riesgos, en el tercer piso del edificio de Presidencia, sede principal.

- En abril se ejecutó la adecuación del acceso a la oficina de Control Interno disciplinario, el cuarto de reciclaje y de aceites usados, y el Centro de Convenciones.

- En mayo se realizaron visitas de diagnóstico en Armenia (Quindío), Manizales (Caldas), Cali (Valle del Cauca), a fin de planificar la intervención a dichos puntos. Se elabora tanto el presupuesto y el diseño arquitectónico para el punto de atención de Armenia.

- En junio se ejecutó la instalación de tres (3) aires acondicionados en la sede principal de Bogotá.

- En julio se efectuaron reparaciones locativas para la instalación de los sistemas biométricos de los diferentes accesos al FNA, se efectúan adecuaciones en el tanque de almacenamiento de la sede principal, se cambia el piso de la oficina y sala de juntas de la vicepresidencia de Operaciones, se ejecutan los diseños para la ubicación de los archivos de la oficina de Contratación y se inician obras de adecuación en el punto de atención de Soledad (Atlántico).

- En agosto se realizaron los diseños del tercer piso perteneciente al edificio de Convenciones (BDO), y el segundo piso del edificio **“L”**, para ubicar al área de Gestión Humana. Así mismo se efectuó el diseño para los trabajos de adecuación de la división Administrativa y se iniciaron los trabajos de obra de adecuación en el tercer piso del edificio Centro de Convenciones para el proyecto BDO.

- En septiembre se efectuaron trabajos de finalización de obra en el tercer piso del edificio Centro de Convenciones para el proyecto BDO y el punto de atención de Soledad, respectivamente. También se efectuaron los diseños, planeación e inicio de obra para la adecuación del punto de atención del CNA Bogotá, sede principal.

- En noviembre se cambió el mobiliario de la sala de juntas de Presidencia; y se realizaron adecuaciones e instalación del mobiliario para la Secretaria General

y la vicepresidencia de Operaciones; se hicieron obras previas para la instalación y acondicionamiento de la puerta de salida de emergencia del CNA, se instalaron *screen* para ventanas de oficinas, y los vidrios de Gestión Humana, además del inicio de las adecuaciones de la fase uno del CNA.

- En diciembre se produjo la instalación del mobiliario de la sala de juntas de la Secretaria General, la instalación Sandblasting en el proyecto BDO, y la implementación del mobiliario para la fase dos del CNA; se realizó el mantenimiento general de la sede principal y se terminó la fase dos del CNA con la entrega del punto principal CNA.

Adecuación de los puntos de atención nivel nacional

- En enero de 2017 se realizó el diseño para el traslado del punto de atención de Tunja (Boyacá).

- En febrero se hizo el diseño para la adecuación del punto de atención de Manizales (Caldas).

- En marzo se elaboró el estudio de mercado previo para el contrato de apoyo a la gestión.

- En abril se hizo el diseño de los puntos de atención de Puerto Inírida (Guainía) y se trabajó en el traslado del punto de atención de Villavicencio (Meta).

- En mayo se iniciaron las adecuaciones correspondientes al punto de atención de Armenia (Quindío), se realizó la visita de diagnóstico a Soledad (Atlántico) para la escogencia del local, con la posterior elaboración del diseño del punto de nuevo punto de atención de esa ciudad; se inició la escogencia, diagnóstico y levantamiento del local, el diseño y el presupuesto para el traslado del punto de atención de Bucaramanga (Santander).

- En junio, se realizó la entrega al contratista del local de Bucaramanga para el inicio de obra, junto con el local de Bucaramanga.

- En julio, se efectuó el diseño del punto de atención de Soledad (Atlántico), junto con la elaboración del presupuesto para su adecuación; por otra parte se instalaron los aires acondicionados en Armenia y Puerto Inírida, además de las adecuaciones de los puntos de atención de San José del Guaviare (Guaviare), finalizaron de las obras de adecuación de punto de atención de Armenia, se realizaron las adecuaciones del local antiguo de Armenia para la entrega a su propietario, el diseño para la adecuación del punto de atención de Cali, la

instalación de los vidrios de la sede principal del edificio de Presidencia (primer, segundo y tercer piso) y se formalizó la visita de diagnóstico y levantamiento del punto de atención de Quibdó (Chocó).

- En agosto, se hizo la dotación de mobiliario al punto institucional de Cartago (Valle del Cauca).

- En octubre, se elaboró la obra civil de adecuación para la subestación eléctrica del punto de atención de Bucaramanga, se realizó el mantenimiento correctivo del aire acondicionado de los puntos de atención de Cali (Guadalupe) y Villavicencio, además de las actividades de obra civil para la sede principal.

- En diciembre, se estableció el mantenimiento de aires acondicionados de los puntos de atención de Cali (Guadalupe), San José del Guaviare, y se realizaron obras de adecuación eléctrica en el punto de atención de Bucaramanga.

GESTIÓN AMBIENTAL

La misión del sistema de Gestión Ambiental implementada por el FNA busca identificar y prevenir aquellos impactos ambientales generados por las operaciones de la entidad, verificar el cumplimiento de la normatividad ambiental vigente y generar una cultura de cuidado que permita aumentar el bienestar de los funcionarios, con el uso eficiente de los recursos, el reciclaje y el manejo integral de los residuos.

Tiene como objetivo principal propender por el buen comportamiento ambiental dentro de la entidad, cumpliendo la normatividad vigente e implementando los programas institucionales creados por el FNA.

Cumplimiento de sus objetivos y actividades
Cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental:

En el 2017, el FNA logró culminar la implementación de programas y actividades propuestas, obteniendo con éxito un mejoramiento continuo.

Reducción del consumo de resma de papel en oficinas

El programa “Cero Papel” fue implementado con el objetivo de sustituir algunos documentos en papel por soportes y medios electrónicos, además de concientizar a los funcionarios sobre el uso responsable de este importante recurso. Se realizaron campañas de concientización a nivel interno, a través del grupo de Comunicaciones, al igual que en el marco de la campaña de siembra de árboles, dirigida por la Gestora Ambiental del FNA.

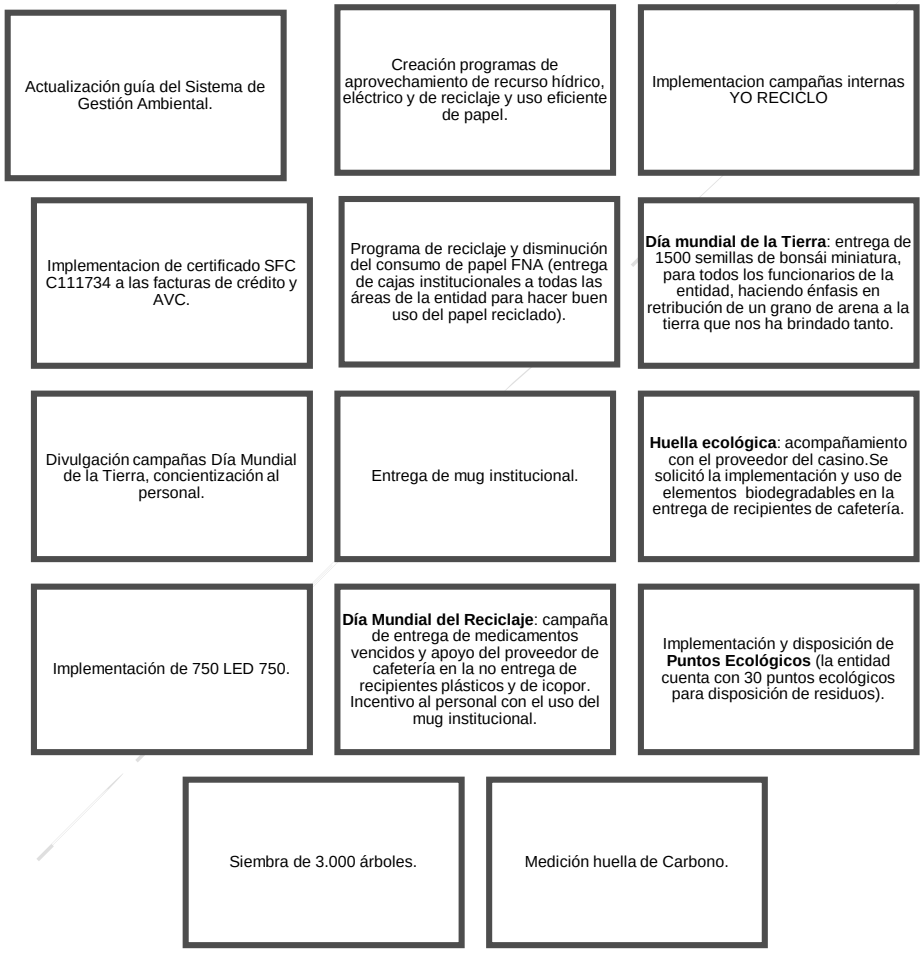
Nuevas tecnologías para la reducción de residuos e impacto ambiental

Una de las iniciativas del 2017 fue la reducción de los desechos de consumo eléctrico, a través de la transición de tecnologías de iluminación eficiente, es por ello que el FNA efectuó

el cambio de tubos fluorescentes por lámparas LED. Esta acción permitió lograr reducciones importantes en el consumo de energía, además de disminuir las emisiones de Dióxido de Carbono (CO2). Las lámparas LED instaladas en el FNA no contienen gases ni mercurio, como sí ocurre con las lámparas fluorescentes. Esto hace que el proceso del material reciclado sea más sencillo y respetuoso con el medio ambiente.

Gestión de residuos y desechos

El FNA está clasificando y gestionando desechos y residuos como por ejemplo, los aceites vegetales usados, que son almacenados de manera temporal en el centro de acopio. Además, mantiene cerca de 30 puntos ecológicos implementados en las diferentes áreas de la entidad.



GRUPO ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA GESTIÓN DOCUMENTAL

Los procesos y procedimientos de gestión documental en el FNA se encuentran orientados, en gran medida, a la recepción de trámites y comunicaciones oficiales, despacho de

comunicaciones (actividad apoyada en el aplicativo especializado y desarrollado para el FNA, Word Manager), el apoyo logístico de envío de encomiendas y paquetería.

El área se encarga también del almacenamiento, guarda y custodia de la documentación inactiva en las condiciones físicas, ambientales y de seguridad que exige el acuerdo 049 de 2000 del Archivo General de la Nación (AGN), y de la atención de consulta y préstamo de documentos solicitados por las diferentes áreas del FNA, organismos de control y consumidores financieros.

Radicación de trámites
A través del aplicativo informático establecido para la correspondencia, y constituido para gestionar y darle trazabilidad a los trámites operativos, se han solicitado nueve desarrollos que permiten robustecer y potenciar las utilidades del mismo, minimizando los errores en la radicación con un promedio de efectividad del 98.6 % en la asignación de trámites.

Durante 2017, por medio del aplicativo Word Manager, se registraron **683.871** trámites físicos y **41.719** en buzones de correos electrónicos (contáctenos y entidades) para un total de **725.590.**

Almacenamiento y custodia
Actualmente, la labor de almacenamiento y custodia de la documentación se encuentra tercerizada con la empresa UT Cadena Distribuidores FNA 2017, haciendo más eficiente y segura la actividad. A corte de diciembre de 2017, el FNA contaba con **49.819** cajas referencia **X 300.**

Intervención archivística
La entidad realizó la clasificación, ordenación, foliación, inventario y digitalización a un total de **351 metros lineales** de archivo representados en siete (7) áreas como lo son:

- Infraestructura: 2.2 metros lineales.
- Caja Menor: 0.8 metros lineales.
- Almacén: 9.8 metros lineales.
- División Administrativa- Servicios Públicos: 0.8 metros lineales.
- Grupo de Contratos: 40 metros lineales.
- Archivo y Correspondencia (Intervención de trámites): 290 metros lineales.
- Crédito Constructor: 7.17 metros lineales.

Consultas de documentos
Durante el 2017 el grupo de Archivo y Correspondencia atendió, gestionó y tramitó **2.854** solicitudes de documentación, de las cuales **2.349 (82%)** tuvieron un resultado efectivo y

505 (18%) contaron con un resultado fallido. Para la atención de estas solicitudes se requirió de la recuperación de **5.769** carpetas.

Mensajería expresa
Durante 2017, los despachos de comunicaciones oficiales establecidos por el FNA corresponden a un volumen de 154.277 y 6.715 despachos de paquetería para un total de 160.992 imposiciones en mensajería.

Logros

- Convalidación y aprobación de las Tablas de Retención Documental por parte del Archivo General de la Nación.

- Contratación de la empresa UT CERTICAMA – PRODYGYTEC – FNA para la elaboración y entrega de los instrumentos archivísticos al FNA (en febrero de 2018) exigidos por la ley 1712 de 2014, a través del decreto 1081 de 2015 y el decreto 2609 de 2012.

- Contratación de la empresa UT CADENA DISTRIBUIDORES FNA-2017 quienes prestan los servicios de manera integral para impresión de extractos, facturas reporte anual de costos; distribución de extractos, facturas del reporte anual de costos, mensajería expresa y gestión.

- Capacitación en gestión documental en la plataforma E-arly de Gestión Humana con la participación de 1.510 funcionarios.

GRUPO INVENTARIOS

El grupo de Almacén e Inventarios, adscrito a la división Administrativa, debe velar por los bienes muebles de propiedad de la entidad; también está a cargo del suministro de los elementos necesarios para que los funcionarios cumplan sus actividades con normalidad.

Esta dependencia ha implementado diversas estrategias para satisfacer con eficiencia las demandas de las distintas áreas, atendiendo con celeridad las peticiones, concentrando esfuerzos en la disposición adecuada de aquellos artículos de consumo a los diferentes centros de costo y centros gestores a nivel nacional.

Por otro lado se ha garantizado la creación de los activos adquiridos por la entidad, además de velar por la data maestra de estos mismos y garantizar la ubicación geográfica de los elementos para su posterior ubicación a nivel nacional, así mismo el área se encarga de dar de baja los diferentes elementos que han cumplido su ciclo útil ya sea por vetustez o deterioro.

Actividades

La consolidación real y efectiva del inventario de los bienes tangibles e intangibles del Fondo Nacional del Ahorro ha sido una de las prioridades. Por ello el grupo de Almacén e inventarios está realizando la convalidación de los inventarios a nivel nacional con el objetivo de consolidar la información de los elementos tanto físicos como contables.

Se estandarizaron las plaquetas de los elementos de la entidad versus las realizadas por la empresa NAVE, proceso efectuado con los parámetros SAP.

Por otra parte, a través de la herramienta SAP se diseñó la transacción para el plaqueteo de los elementos del fondo, lo que garantiza el acceso inmediato a la información de los activos, con pistolas lectoras de códigos de barras.

Así mismo se validaron los procedimientos y se crearon políticas para el manejo de activos y casos que se presentan en la entidad.

Gestión y logros

Se han mejorado los tiempos de respuesta de los requerimientos del cliente interno, siendo el área mucho más más efectiva en el manejo de los elementos de consumo y en el envío de estos a los diferentes lugares del país.

Se estandarizaron procesos para creación y manejo de activos, además de garantizar la ubicación y cedulación de los mismos.

Se convalidó el inventario en temas contables, lo que permitirá administrativa y contablemente manejar una información más ajustada a las situaciones reales del FNA en temas de activos.

Estrategias

Estandarización de la información y procedimientos.

Perfeccionamiento de las condiciones técnicas del equipo que integra el grupo de Almacén e Inventarios.

Comunicación efectiva con el área de contabilidad en el tema de activos, que vincula a las dos dependencias.

Mejora continua del aplicativo SAP, acorde a las necesidades del grupo de Almacén e Inventarios.

Liderar comités de baja de elementos.

GESTIÓN TECNOLÓGICA

PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA (PETIC)

La oficina de Informática del Fondo Nacional de Ahorro cuenta con un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETIC) para la vigencia 2015-2019, el cual está orientando a la inmersión del FNA en la transformación digital que permita a los afiliados realizar de forma estandarizada sus trámites y requerimientos por los diversos canales, en especial los no presenciales, como un factor clave de servicio y de competitividad en el sector financiero, con los debidos esquemas de seguridad, al igual que el fortalecimiento tecnológico de la entidad.

En 2017 se dio cumplimiento a la ejecución de los proyectos definidos en el portafolio del PETIC, logrando como principales resultados los siguientes:

- Disponer de una herramienta para el diseño, estandarización y modelado de procesos, la cual ofrece la funcionalidad de realizar mediciones automáticas permitiendo a la entidad el afinamiento de procesos y la toma de decisiones.
- Implementación de procesos de tecnología bajo el modelo ITIL, que permite una mejora en el ciclo de vida de los servicios ofrecidos por el área de Tecnología de la Información (TI).
- Evolución del Centro de Control Estratégico que le permite a la entidad contar con información de los principales indicadores de comportamiento y las alertas predefinidas.
- Estabilización y evolución del Sistema Administrativo y Financiero (ERP).
- Implementación de nuevas funcionalidades en la aplicación móvil (FNA Móvil Ágil) que le permite a los afiliados realizar consultas tanto de los productos como de sus saldos, a través de canales virtuales.
- Automatización de procesos de negocio que permitan lograr una mayor eficiencia en la operación.
- Aplicación de una metodología para la selección y contratación de un Core efectivo a nivel funcional y técnico, que le permita al Fondo Nacional de Ahorro soportar adecuadamente todos los procesos de negocio, con el objetivo de administrar eficientemente sus productos.
- Análisis preliminar de la arquitectura empresarial y de información, que otorgará a la entidad la capacidad de contar con un modelo de arquitectura orientada a servicios –SOA- y de Gobierno de TI.
- Evolución y estabilización del Sistema de Gestión Documental del FNA.
- Se culminó con éxito la implementación de la Base Única de Clientes (BUC) que permite tener una visión única de todos los productos y servicios, información y relaciones que se mantienen con los consumidores financieros.

El seguimiento y control del cumplimiento del PETIC se realiza a través de varias instancias, especialmente el Comité de Tecnología, conformado por miembros de la Junta Directiva de la Entidad, lo cual permite tener un esquema de comunicación directo con la alta dirección.

SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN E INFRAESTRUCTURA

Uno de los objetivos principales de la oficina de Informática es garantizar la disponibilidad y operación de los servicios de TI a través del uso de la plataforma tecnológica, con el fin de asegurar la operación continua de la entidad, mediante la implementación de tecnologías de información y comunicación, el soporte a los usuarios, la administración y el mantenimiento de infraestructura y la implementación de las mejores prácticas de gestión de tecnología reconocidas internacionalmente.

A continuación se detallan los logros principales que se han obtenido, como resultado de las acciones que día a día fueron ejecutadas durante el transcurso del 2017:

Infraestructura / Data Center

- Instalación del sistema de comunicación en fibra óptica para el Centro de Cómputo de la sede principal.
- Fortalecimiento y crecimiento en la capacidad de carga de energía eléctrica en el Data Center Principal.
- Optimización en la capacidad térmica del Data Center, a través del confinamiento de pasillos fríos.
- Implementación de un grupo de discos para respaldos (copias) desde la herramienta de gestión (TSM) de la entidad.
- Gestión y provisión de capacidades computacionales de forma racionalizada y oportuna, de acuerdo a las necesidades de la entidad.
- Incremento de los niveles de seguridad informática en las diferentes capas de infraestructura.
- Disponibilidad en tiempo real de la información analítica, de esta manera se le brinda a los usuarios la oportunidad de mayor conocimiento del negocio para la toma de decisiones y acceso a la información para la generación de reportes de forma autónoma, confiable y segura.
- Mantenimiento de una disponibilidad permanente a nivel de infraestructura, superior al 99,9 % sobre hardware, virtualización, sistemas operativos y bases de datos.
- Atención a necesidades de adecuación tecnológica para nuevos puestos de trabajo a nivel nacional.

Ingeniería de aplicaciones

- Implementación de nuevos ambientes de certificación y pruebas.
- Integración de los ambientes de pruebas.
- Ejecución de pruebas en los ambientes de contingencia.
- Renovación tecnológica para la mejora de los servicios de colaboración.

- Unificación de la capa de presentación y acceso para aplicaciones publicadas por los servicios web del FNA.

Base de datos

- Instalación y configuración de la Plataforma SAP HANA.
- Implementación del proyecto de la Base Única de Clientes (BUC).
- Instalación y configuración de servidores Business Objects.
- Instalación y configuración de servidores Solution Manager.
- Implementación de Replication Server para replica de información de la base de datos transaccional a la bodega de datos SAP IQ.
- Migración de servidores SAP IQ de POWER7 a POWER8.
- Implementación SAP IQ Multiplex.
- Migración de servidores SAP ASE de POWER7 a POWER8.

Servicios de TI

- Implementación de un Catálogo de Servicios de TI.
- Mejoras de procesos de TI.
- Nuevo diseño de la Intranet.
- Implementación de sistemas de turnos en ferias “Mi Casa Ya”.
- Automatización del proceso de Contadores de Impresión.
- Definición de alertas críticas para la herramienta Site Scope.
- Disminución del 80 % de incidentes y requerimientos en espera, escalados a la oficina de Informática.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Frente a los sistemas de información de TI, la oficina de Informática tiene como objetivo establecer las actividades necesarias para atender las solicitudes de negocio, incidencias y/o soportes sobre las aplicaciones administradas.

Durante la gestión del 2017 se ejecutaron diez proyectos de desarrollo de software para atender las necesidades del negocio, de ellos, siete se encuentran en producción y tres están en proceso de ejecución. A continuación se relaciona en detalle cada proyecto:

- ERP – FASE II. (En producción): se creó la interfaz de asientos contables titularizadora. Se generación los formatos 110 y 301 de contabilidad y por centro de costo. Integración con CRM.
- Leasing Habitacional. (En producción): permite radicar crédito hipotecario, además de revisar la capacidad de dicho crédito. Manejo de garantías, cambio en línea de crédito.
- Administración de convenios. (En producción): Permite creación y seguimiento a los convenios con cooperativas.
- Biometría – Registraduría. (En producción): Implementación de la validación de identidad con la Registraduría Nacional.

- Convenio Éxito. (En producción): Permite radicar trámites de crédito para el Éxito y adecuar el módulo de cartera para recepción de desembolsos.
- Convenio Icetex. (En producción): Permite al afiliado del FNA realizar el proceso de solicitud de crédito educativo a través del portal del ICETEX.
- Fondo en Línea entidades. (En producción): Diseño de interfaz e integración con servicios para: planilla empresas, cesantías, administración multi-usuario, libranza, entidades (eliminación archivo), entidades (cargue por archivo), entidades (registro manual).
- Ahorra Tu Arriendo para todos y AVC Plus. (En proceso): Unificación del formulario de afiliación que permite integrar los productos de AVC Plus y Ahorra Tu Arriendo para todos. Modificación en el producto de Ahorra Tu Arriendo de la capacidad de pago de Cesantías y la inclusión de AVC en los procesos de Leasing Habitacional.
- Temporada 2018. (En proceso): Adecuación de la plantilla automatizada sin clave. Mejorar reportes de cargue de Fondo en Línea (FEL). Crear empresas archivo PILA, modificar proceso de recaudo, autenticación y generación de clave en FEL y en el portal.
- Circular 026 de 2017 de la Superfinanciera. (En proceso): Desarrollar las condiciones impartidas en la circular 026 de acuerdo al comunicado, las cuales se dividieron en fase 1 y 2 para su entrega.

ASEGURAMIENTO INFORMÁTICO

En cuanto al aseguramiento informático de las tecnologías de información y comunicación, la oficina de Informática es responsable de implementar y mantener los controles necesarios para la protección de la información digital presente en los procesos, la tecnología y las personas.

A continuación se relacionan los principales logros durante el 2017, los cuales apoyan los objetivos estratégicos de la entidad:

Gestión de Acceso Lógico (usuarios y perfiles)

- Puesta en producción de la herramienta de IDM (gestión de identidades), la cual permite tener un mayor control sobre los usuarios, sus accesos y su vigencia, facilitando el control para el área de gestión humana y permitiendo contar con un proceso automatizado.
- Durante el 2017 se realizaron diferentes actividades de IDM para dar control a la segregación de funciones, así como inspeccionar el acceso físico a las diferentes áreas de la entidad.
- Se realizaron nuevas integraciones con IDM, completando el 91 % de aplicaciones integradas y con un 9 % de aplicaciones que se encuentran en el proceso de integración.

- Con el apoyo de los usuarios líderes de las diferentes divisiones, se realizó un análisis de los perfiles actuales y se efectuaron los cambios requeridos para mantener actualizada y centralizada la información de los accesos a las aplicaciones del FNA, ejerciendo control para evitar cualquier riesgo de fraude o fallas a los registros ya establecidos.

Aseguramiento Tecnológico

- Se realizó el aseguramiento de la plataforma tecnológica, a nivel de aplicación de estándares de protección.
- Se realizaron cuatro ejercicios de análisis de vulnerabilidades y *ethical hacking* a la plataforma tecnológica, con un porcentaje de remediación del 83 %.
- Se mantiene la plataforma de pc de escritorio en un porcentaje de implementación del 85 % en cuanto a los parches de seguridad.
- Cubrimiento del 100 % de los equipos de escritorio para la detección de amenazas de *malware*.

Operación de Seguridad

- Se realizó la aprobación de cambios en la infraestructura tecnológica, gestionándose un total de 920 procesos.
- Se realizó la implementación del servicio de DNS interno “FNA.GOV.CO” para atender los requerimientos de entes de control, frente a la atención de las vulnerabilidades asociadas a certificados digitales. El mismo se encuentra operando en un 100 % para los servicios de consumo interno del FNA.
- Se optimizaron las variables de monitoreo en la infraestructura de seguridad para atender de manera optimizada la operación del portal Fondo en Línea.
- En cuanto a gestión de la transferencia segura de la Información, se atendieron 604 requerimientos relacionados (carpeta segura, *Godrive*, correo seguro, USB, CD/DVD).
- Creación de flujos de desarrollo en *GoAnywhere*.

GESTIÓN HUMANA

La división de Gestión Humana del Fondo Nacional del Ahorro presenta el informe de gestión 2017, en el cual se evidencian las acciones encaminadas al cumplimiento de las metas propuestas y el aporte de cada uno de los procesos de la gestión del talento humano, integrándolos y efectuando su monitoreo con un sistema de indicadores y herramientas de seguimiento dispuestas para esta labor.

Esta dependencia está compuesta por los subprocesos clásicos de: Selección, Formación, Nómina, Bienestar Laboral y Seguridad y Salud en el Trabajo; cuenta también con dos subprocesos transversales, resultantes de la integración de los mencionados, los cuales son Clima y Cultura Organizacional, al igual que la administración de los programas de viáticos y tiquetes que representan actividades importantes dentro de la planeación de la división.

En este contexto, los planes de acción contemplados para el cumplimiento del plan estratégico del talento humano, están encaminados a la consecución de una nueva cultura organizacional y al aumento de la satisfacción laboral de los empleados del FNA.

BIENESTAR LABORAL

Tiene como objetivo propiciar condiciones para el mejoramiento del clima organizacional de los funcionarios y sus familias, generando espacios de conocimiento, esparcimiento e integración familiar que aumenten los niveles de satisfacción y compromiso con la entidad.

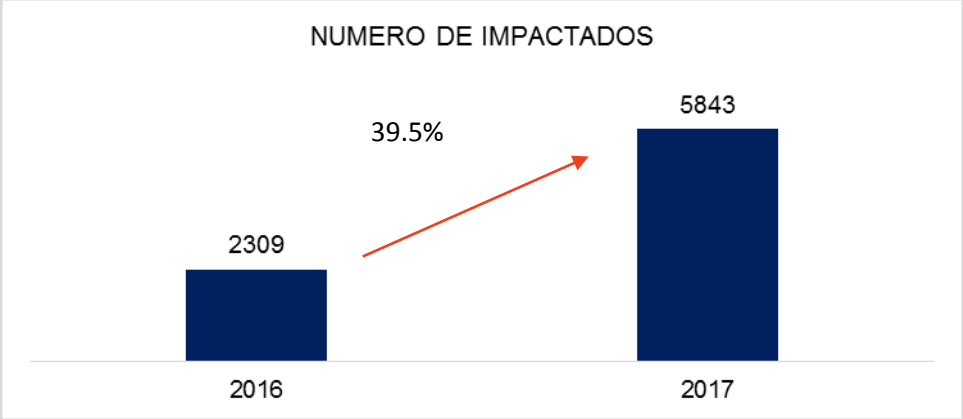
Así mismo se preocupa por afianzar una cultura de alto rendimiento, que promueve el sentido de pertenencia, creatividad, identidad y compromiso a través de los valores corporativos (responsabilidad social, innovación, mejora continua y excelencia en el servicio).

Objetivos cumplidos: crecimiento en un 39.5 % en la participación de los colaboradores misionales y de planta con respecto al 2016.

- Mayor participación de los trabajadores de Bogotá y los puntos de atención a nivel nacional, debido al rediseño en las actividades de bienestar.
- Inclusión del personal de los puntos de atención en las actividades.
- Aumento en la participación del personal en la encuesta de clima.
- Confianza, compromiso y credibilidad en la administración.
- Generación de nuevas actividades.

Indicador de cobertura

Gráfico 10-1 Número de personas Impactadas



Programas realizados

Objetivos cumplidos: diseñar varios programas que involucran a los trabajadores y su núcleo familiar pensando en su desarrollo y bienestar.

Dimensión recreación e integración familiar

Busca estimular la sana utilización del tiempo libre de los funcionarios, de sus hijos y su grupo familiar, brindando momentos de esparcimiento, recreación e integración, mediante actividades lúdicas que redundarán en el bienestar de la familia FNA.

ACTIVIDADES REALIZADAS		
ACTIVIDAD	**OBJETIVO**	**FECHA**
INTEGRACIÓN FAMILIAR.	Fortalecer las relaciones entre las familias.	Marzo y junio.
RUTAS ECOLÓGICAS.	Desarrollar conciencia del medio ambiente a través del contacto con la naturaleza.	Mayo y noviembre.
VACACIONES RECREATIVAS.	Fortalecer los valores sociales.	Junio y diciembre.
ACTIVIDAD FIN DE AÑO.	Integrar a los trabajadores.	Diciembre.
ESCUELAS DE FORMACIÓN ARTÍSTICA.	Generar espacios de aprendizaje para el trabajador y sus familias.	Junio y Noviembre.

Dimensión deporte y salud

Promueve el desarrollo de habilidades deportivas, de esparcimiento y estilos de vida saludables, fortaleciendo el estado físico y mental de los funcionarios, además de generar integración y buena utilización del tiempo libre.

ACTIVIDADES REALIZADAS		
ACTIVIDAD	**OBJETIVO**	**FECHA**
GIMNASIOS.	Fortalecer y mejorar la condición física y mental de los trabajadores.	Febrero y diciembre.
TORNEO DEPORTIVO.	Fortalecer el trabajo en equipo y la salud física de los funcionarios de planta, temporales y contratistas.	Noviembre.
ESCUELAS DEPORTIVAS.	Generar espacios de aprendizaje para el trabajador y sus familias.	Febrero a diciembre.
PREVENCIÓN RIESGO PSICOSOCIAL.	Generar espacios de relajamiento y esparcimiento. Clases de yoga. Sillas masajeadoras. Zumba. Biblioteca itinerante.	Febrero a diciembre.
SEMANA DE LA SALUD.	Prevención y promoción de la salud y seguridad en el trabajo.	
DEPORTE TIEMPO LIBRE.	Generar espacios de utilización de tiempo libre.	Febrero a diciembre.
MARATÓN FNA.	Participación en la Media Maratón de Bogotá, Carrera de la Mujer y Carrera Bodytech.	Junio y septiembre.

Dimensión de Formación y reconocimientos

Objetivos: generar espacios de aprendizaje y reconocimiento que propicien el bienestar y desarrollo del funcionario, las relaciones interpersonales y la productividad en el FNA.

ACTIVIDADES REALIZADAS	
ACTIVIDAD	**OBJETIVO**
PROGRAMA PREPENSIONADOS.	Adelantar un proceso de retiro estructurado de la vida laboral, que permita garantizar el acompañamiento de los trabajadores próximos a pensionarse.
CURSOS ALTERNATIVOS DE FORMACION Y EMPRENDIMIENTO.	Motivar a los trabajadores y sus familias al aprendizaje y reflexión.
CELEBRACION DE QUINQUENIOS.	Reconocer a nuestros empleados por los años de servicio y lealtad hacia la compañía.
HOMENAJE PREPENSIONADOS.	Realizar homenaje a los prepensionados como despedida de la empresa.

Dimensión Clima Organizacional

Se realizan acciones que permiten mantener un ambiente laboral satisfactorio para los trabajadores del FNA.

Con la ejecución de actividades de clima organizacional, se pretende motivar a los trabajadores al cumplimiento de sus labores al igual que afianzar el relacionamiento entre ellos, promoviendo así el intercambio cultural, el establecimiento de nuevos y mejores niveles de participación, y lograr integración, confianza y afianzamiento de las relaciones interpersonales.

En cuanto a la conmemoración de fechas especiales que tengan reconocimiento a la labor de los trabajadores y su grupo familiar, el plan de Bienestar Social contempla celebraciones como: Día del Ahorro y celebración de fin de año, entre otras.
A continuación se relacionan las actividades contempladas como días especiales por los trabajadores:

ACTIVIDADES REALIZADAS	
ACTIVIDAD	**OBJETIVO**

CELEBRACIONES ESPECIALES.	Integrar a los trabajadores por medio de celebraciones tradicionales en el FNA. Día de la Mujer. Día de la Secretaría. Día de la Madre. Día del Padre. Día del Ahorro. Día del Servidor Público. Día de Amor y Amistad. Halloween. Novenas decembrinas.
PLAN DE INCENTIVOS / RECONOCIMIENTO DE LOGROS.	Reconocer a los funcionarios por las metas cumplidas.
FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN.	Mantener y mejorar las relaciones entre las áreas y los funcionarios, integrando a todo el personal del FNA.

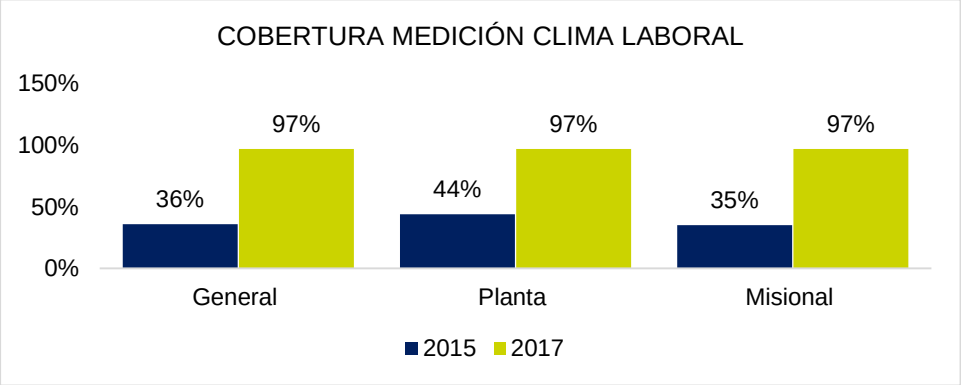
Otras actividades:

ACTIVIDADES ADICIONALES	
ACTIVIDAD	**OBJETIVO**
TALLER DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO.	Generar un espacio en los trabajadores en el cual puedan proporcionar herramientas de cambio frente a la labor que ejercen y su desarrollo personal.
CHARLA DE IMAGEN CORPORATIVA.	Asesorar a los trabajadores sobre la importancia de la imagen corporativa frente a los afiliados.
TALLER DE LIDERAZGO “HOY GANO”.	Que los trabajadores compartan un escenario de conocimiento, experiencias y ejemplos de superación que los motive a superar obstáculos.
CENAS NAVIDEÑAS.	Generar espacios de integración y agradecimiento por la labor cumplida entre los trabajadores misionales y de planta del FNA frente a la época navideña.

Medición de Clima Organizacional

Busca conocer la valoración de los funcionarios con respecto al ambiente laboral e introduce acciones de mejora que aumenten la motivación y por ende los beneficios para la entidad.

Gráfico 10-2 Cobertura medición Clima Laboral



En comparación con el 2016 la participación en la encuesta de clima aumentó en un 60%.

Indicadores

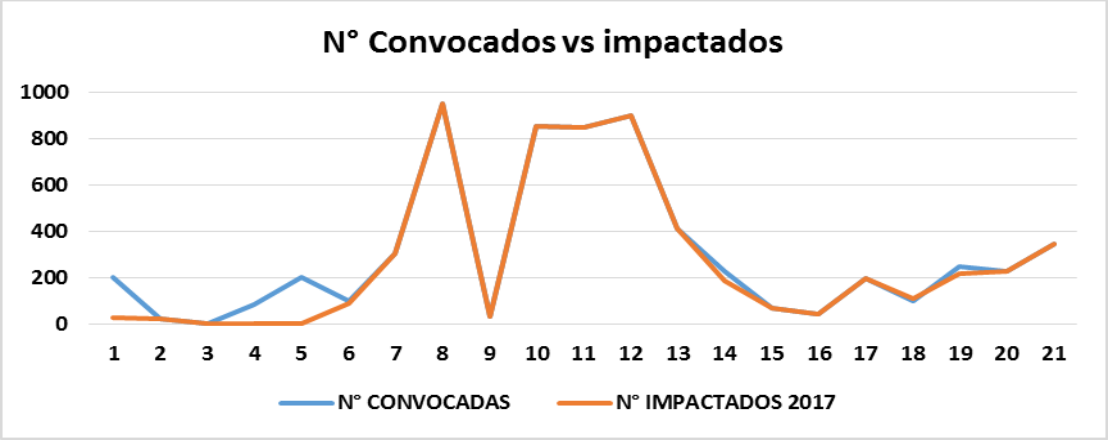
EFICIENCIA	
ACTIVIDADES PROGRAMADAS.	33
ACTIVIDADES EJECUTADAS.	33
ACTIVIDADES ADICIONALES NO PROGRAMADAS.	5
RESULTADO.	100%

Gráfico 10-3 Eficiencia

COBERTURA GENERAL				
SUBPROGRAMA	ACTIVIDAD	N° CONVOCADOS	N° IMPACTADOS 2017	N° IMPACTADOS 2017
	GIMNASIOS.	202	6	32

DIMENSION DEPORTIVAS Y FORMACION.	TENIS.	25	19	25
	ESCUELAS DEPORTIVAS EXTERNAS.	4	4	4
	ESCUELA DE FÚTBOL INDEPENDIENTE.	84	6	4
	OBRAS DE ARTES Y OFICIOS.	202	0	5
	MESAS DE PING PONG Y RANA.	100	18	93
DIMENSION CLIMA ORGANIZACIONAL.	ENTREGA DE KITS ESCOLARES (Subsidio).	304	0	304
	DÍA DE LA MUJER.	950	465	950
	CELEBRACIÓN SECRETARIAS.	37	37	37
	DÍA DEL NIÑO.	852	306	852
	DÍA DE LA MADRE.	850	744	850
	SOMBRILLAS.	900	0	900
	DÍA DEL PADRE.	412	362	412
	LA FELICIDAD EN EL TRABAJO.	230	0	188
DIMENSION RECREACION E INTEGRACION FAMILIAR.	RUTAS ECOLÓGICAS 1 SEMESTRE.	68	37	68
	VACACIONES RECREATIVAS.	47	37	47
	CINE.	197	197	197
	CANASTA FAMILIAR (BIMBO, ALPINA, RAMO, COLANTA).	100	75	112
OTRAS ACTIVIDADES.	CHARLA DE LIDERAZGO "HOY GANO" ADOLFO PÉREZ.	250	0	220
	CHARLA DE IMAGEN CORPORATIVA.- RICARDO PAVA.	231	0	231
	CENAS NAVIDEÑAS (BARRANQUILLA, MEDELLÍN, PEREIRA, BUCARAMANGA Y CALI.	349	0	349

Gráfico 10-4 Número de convocados e impactos

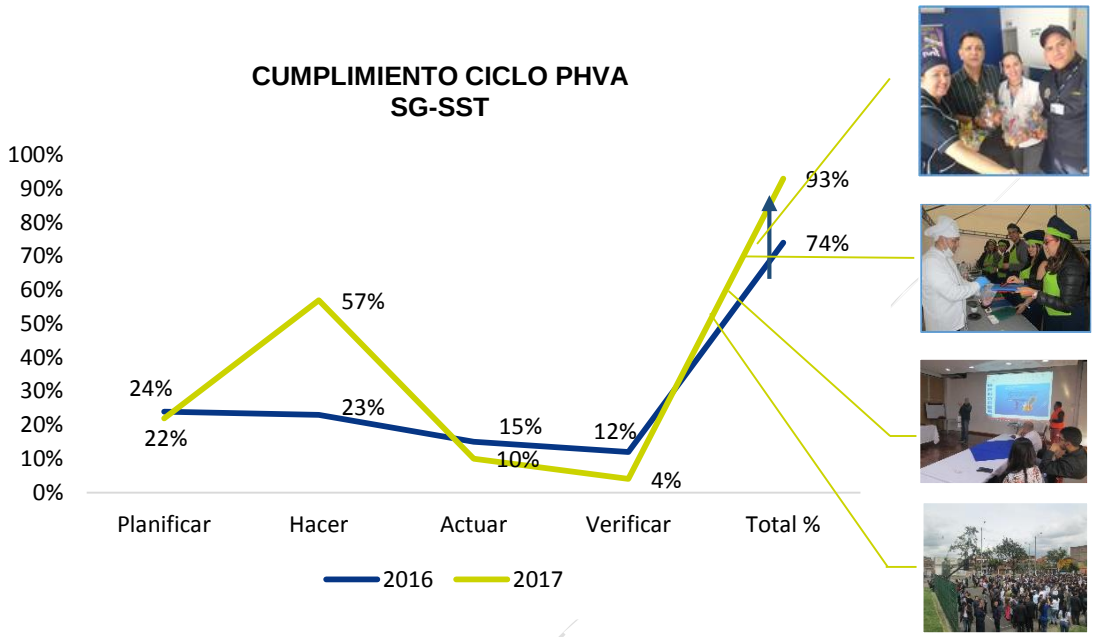


SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Mantiene un ambiente laboral seguro reconociendo, evaluando y controlando los peligros que puedan causar daño a la integridad física de los trabajadores o recursos de la entidad.

En pro del bienestar de los colaboradores y el mejoramiento de las condiciones y ambiente laboral.

Gráfico 10-5 Indicador de Cobertura



En el 2017 se logró un avance en la implementación del sistema correspondiente al 19 % con respecto al 2016, de igual manera se realizaron actividades que permitieron promover la salud y prevenir varios tipos de enfermedades en los colaboradores del FNA, resaltando un cubrimiento del 95 % a nivel nacional en comparación al 2016.

Gestión de la salud

Previene las enfermedades profesionales protegiendo a los trabajadores de los riesgos presentes en el ambiente laboral.

- **Actividades Realizadas:**

Feria de la salud

Objetivo: Reducir el ausentismo laboral por patologías de origen común, promoviendo hábitos de autocuidado y autocontrol.

Objetivos cumplidos:
Se disminuyó en un 43 % los días de ausentismo en los meses posteriores a la feria: noviembre y diciembre del 2017 vs 2016 para el personal de planta.

- **Actividades de promoción y prevención**

Objetivo: Prevenir enfermedades de origen común o laborales, por medio de campañas lúdicas y capacitaciones.

Objetivos cumplidos: Se realizaron en promedio 18 actividades entre capacitaciones, intervenciones teatrales, tamizajes y campañas en riesgo cardiovascular, lactancia materna, riesgo biomecánico, hábitos saludables y tabaco, entre otros.

Se utilizaron diferentes medios de comunicación logrando impactar a 1050 colaboradores.

- **Exámenes médicos ocupacionales**

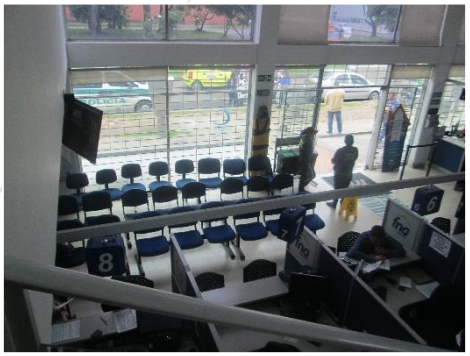
Objetivo: monitorear el estado de salud de los funcionarios de planta y establecer planes de acción de acuerdo a los resultados obtenidos.

Objetivos cumplidos: se efectuaron exámenes médicos programados al 84 % de los funcionarios.

Gestión de peligros

Objetivo: Controlar los riesgos a los que se ven expuestos los colaboradores de la entidad, sujetos a la matriz de peligros y al cronograma de actividades.

- **Inspecciones Realizadas**



Objetivo: realizar inspecciones en temas de seguridad y salud en el trabajo en el CNA y puntos de atención a nivel nacional.
Objetivos cumplidos: se realizaron 12 inspecciones relacionadas con temas de seguridad vial, riesgo locativo y adecuaciones en Bogotá, Bucaramanga, Florencia, Manizales, Pereira, Armenia y Tunja.

- **Divulgación de los riesgos más relevantes según la matriz de peligros**

Objetivo: dar a conocer los riesgos priorizados, según el reglamento de Higiene y Seguridad Industrial y la matriz de peligros, al 100 % de los colaboradores de la entidad.

Objetivos cumplidos: se realizaron, en promedio, 35 intervenciones en donde se dieron a conocer los riesgos a los que están expuestos los colaboradores del Fondo Nacional del Ahorro, entre los cuales se encuentran los riesgos: psicosociales, biomecánicos, públicos. Se impactó al 90 % de los colaboradores.

- **Actualización de la matriz de peligros**

Objetivo: identificar los peligros presentes en el Fondo Nacional del Ahorro, definiendo los controles necesarios para cada uno de ellos.

Objetivos cumplidos: se identificaron seis peligros con sus respectivos factores de riesgo, de los cuales se establecieron 16 controles que han sido efectivos, en razón a que ningún riesgo se ha materializado.

Gestión de amenazas

Objetivo: identificar las amenazas internas y externas a las que pueda estar expuesta la entidad, para establecer protocolos de seguridad en los que los colaboradores identifiquen cómo actuar ante los mismos.

- **Diseño, consolidación y divulgación del plan de Prevención, Preparación y Respuesta ante Emergencias**

Objetivo: diseñar y actualizar los planes de emergencias para cada uno de los puntos de atención y el CNA, de acuerdo a sus amenazas y realizar la divulgación de los mismos.

Objetivos cumplidos: se construyó el plan maestro de Prevención, Preparación y Respuesta ante Emergencias, con una estructura que permite dar respuesta oportuna a cada uno de los puntos de atención. Se lograron visualizar los planes de emergencia propios y los planes de emergencia de las copropiedades en donde están ubicados los puntos de atención.

Se realizó una capacitación correspondiente a qué hacer en caso de emergencia, en donde se impactó una cifra cercana a los 130 colaboradores del nivel nacional, contratistas, puntos empresariales y entidades financieras del CNA. De igual forma, se realizó una representación teatral en el CNA y se entregó un volante en donde se informa cómo actuar ante una emergencia.
Se realizaron dos simulacros en el CNA en donde se evacuaron en promedio 1048 colaboradores sin presentarse novedad alguna.

- **Conformación y capacitación de la Brigada de Emergencia**

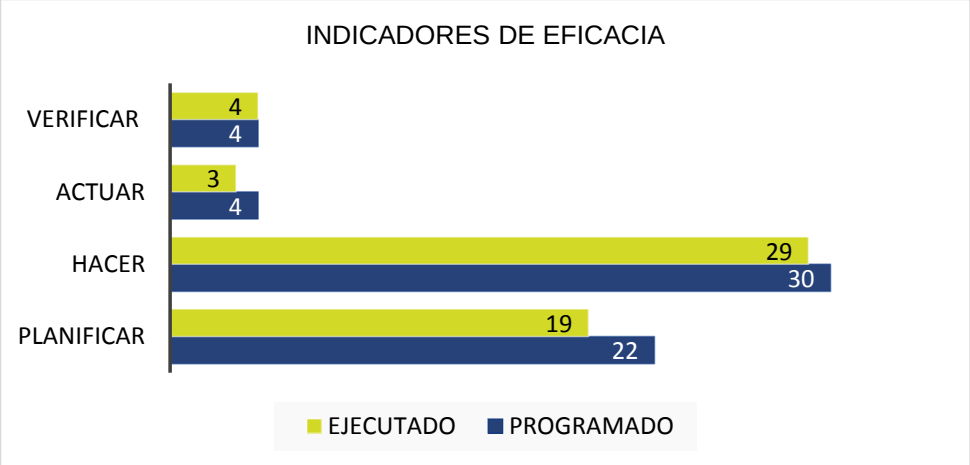
Objetivo: Conformar, capacitar y entrenar a los colaboradores de las brigadas de emergencia en temas que permitan dar respuesta oportuna durante una emergencia.

Objetivos cumplidos: se realizó una convocatoria a nivel nacional, en la cual vincularon 105 brigadistas de puntos de atención y 66 del CNA, de ellos el 45 % recibió capacitación y entrenamiento en primeros auxilios básicos, manejo de extintores, traslado, rescate y reconocimiento en rutas y salidas de emergencia de la entidad. Una de las capacitaciones fue certificada por la ARL Positiva.

INDICADORES DE EFICACIA

CICLO PHVA	PROGRAMADO	EJECUTADO	CUMPLIMIENTO
Planificar	22	19	22%
Hacer	30	29	57.5%
Actuar	4	3	10%
Verificar	4	4	3.75%
TOTAL	60	55	93.25%

Gráfico 10-6 Eficacia



CAPACITACIÓN

Define la estrategia de capacitación para el corto, mediano y largo plazo, con impacto en la productividad, que responda a las necesidades actuales y al direccionamiento estratégico del FNA.

Plan Institucional de Capacitación

Principios del PIC: las prioridades de los programas se establecen de acuerdo con el impacto de cada uno, frente al PIC y su mayor cobertura; la capacitación está enfocada a la productividad y debe orientarse a contrarrestar los problemas y necesidades del FNA. Es parte de la responsabilidad social del FNA, apoyar y dar las oportunidades de aprendizaje para que cada uno de sus empleados alcance el más alto grado de formación para desempeñar su cargo y prepararse para asumir nuevos retos laborales.

PROGRAMAS	EJES TEMÁTICOS	PROGRAMADO	EJECUTADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
INSTITUCIONALES	Inducción, reinducción, actualizaciones.	43	43	100%

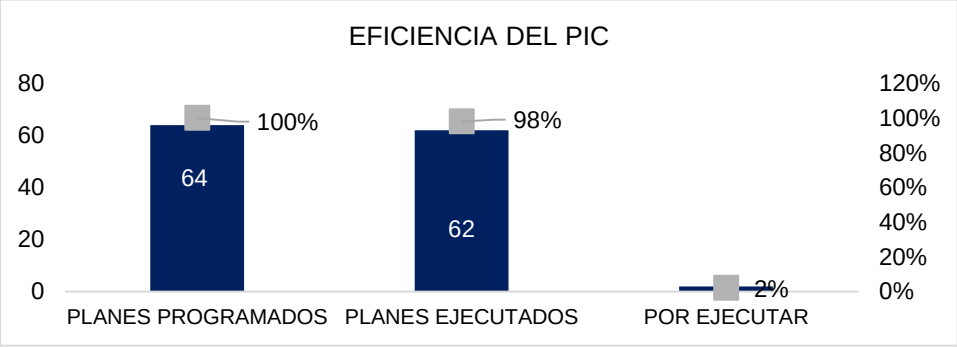
FORMATIVOS	Seminarios, cursos, diplomados.	11	9	81%
ENTRENAMIENTO ESPECÍFICO COMERCIAL	Programas de formación y fortalecimiento específico para la Gestión Comercial.	5	5	100%
MANTENIMIENTO	Programas actitudinales.	5	5	100%
TOTAL		**64**	**62**	**96%**

Objetivos cumplidos: Se realizó un rediseño del plan Institucional de Capacitación, el cual quedó distribuido en ejes temáticos de la siguiente manera: programas institucionales, formativos, entrenamiento específico comercial y mantenimiento. De acuerdo con lo anterior, se programaron 64 cursos de los cuales, 62 fueron ejecutados.

Indicador de eficiencia del PIC

INDICADOR DE EFICIENCIA 2017	
PLANES PROGRAMADOS	64
PLANES EJECUTADOS	62
POR EJECUTAR	2

Gráfico 10-7 PIC



Eficiencia PIC 2016 – 2017

Indicadores	2016	2017
% de Ejecución	94%	96%

Programas ofertados	52	64
Programas ejecutados	49	62
Por ejecutar	3	2

Actividades PIC

- Museo Antifraudes: Agosto de 2017.
- Curso de Contratación: Noviembre de 2017.

Programas Institucionales

Inducción general y comercial

Está orientada a dar la bienvenida al nuevo trabajador de la entidad y proveer el conocimiento general sobre la labor de las diferentes dependencias del Fondo Nacional del Ahorro.

También se tiene como objetivo, proporcionar a los trabajadores información necesaria de la entidad, su marco jurídico, los productos y servicios, la estructura de la organización, el plan estratégico y los valores institucionales, que le permitan desarrollar el sentido de pertenencia por la entidad.

Por otro lado, se pretende que los nuevos empleados conozcan los riesgos que hacen parte de la operación del FNA, interioricen los conceptos y se sensibilicen frente al cumplimiento de controles determinados en cada uno de ellos.

Objetivos cumplidos: La inducción general y comercial se realiza con todos los funcionarios, trabajadores en misión, aprendices y practicantes al momento de ingresar a laborar en la entidad.

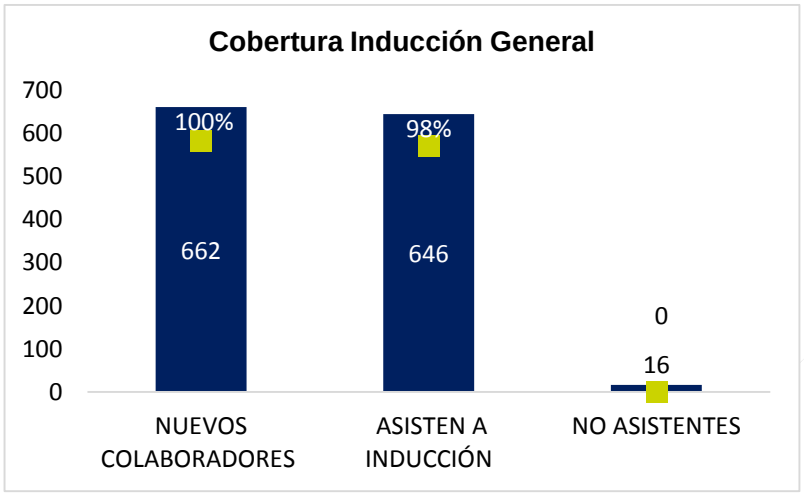
TIPO DE CONTRATO	INGRESOS			TOTAL ASISTENTES INDUCCION	% OBJETIVO CUMPLIDO
	Bogotá	Regiones	Total		
Planta	25	0	25	25	100%
Temporal	386	212	598	582	97%
Aprendices	10	29	39	39	100%
TOTAL	421	241	**662**	**646**	**98%**

Indicadores

COBERTURA INDUCCIÓN GENERAL 2017		
NÚMERO TOTAL DE NUEVOS COLABORADORES	662	100%
NÚMERO TOTAL DE NUEVOS COLABORADORES QUE ASISTEN A INDUCCIÓN	646	98%
NÚMERO DE TRABAJADORES NO ASISTENTES	16	2%

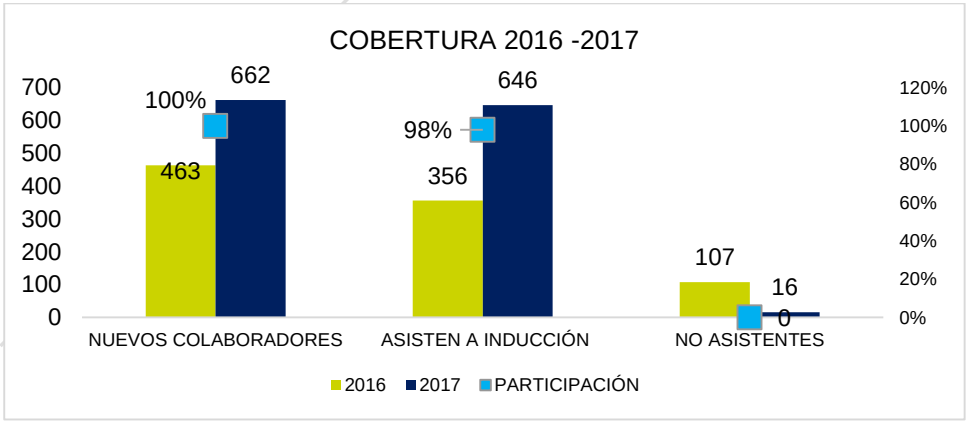
Inducción General 2016 – 2017

Gráfico 10-8 Inducción General



INDICADOR DE COBERTURA INDUCCIÓN 2016 – 2017				
NUEVOS COLABORADORES	**2016**	**Participación 2016**	**2017**	**Participación 2017**
	463	100%	662	100%
ASISTEN A INDUCCIÓN	356	76%	646	98%
NO ASISTENTES	107	24%	16	2%

Gráfico ¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento.**-1 Cobertura**



La participación en el programa de Inducción General, aumentó en un 22% pasando de una cobertura del 76 % al 98 % en el 2017.

Seminario de Inducción General

Entrega de *kit* Institucional a nivel nacional

Es importante destacar que para el 2017, el programa de Inducción General contó con mejoras como la elaboración del video de bienvenida, la entrega de *kits* institucionales y el diseño de un seminario que permite el conocimiento de cada una de las dependencias de la entidad.

Ingresos Bogotá

Ingresos Medellín

Capacitación individual

Objetivos: dar cumplimiento a los beneficios de capacitación otorgados a los trabajadores de planta, a través de la Resolución 299 de 2015. Estos beneficios se otorgan para educación formal y no formal por demanda de los trabajadores.

Objetivos cumplidos: de acuerdo con las solicitudes allegadas por los trabajadores, se realizaron diez (10) comités de capacitación con el siguiente resultado:

Se dio trámite al 100 % de las solicitudes presentadas, analizando el cumplimiento de requisitos de cada una.

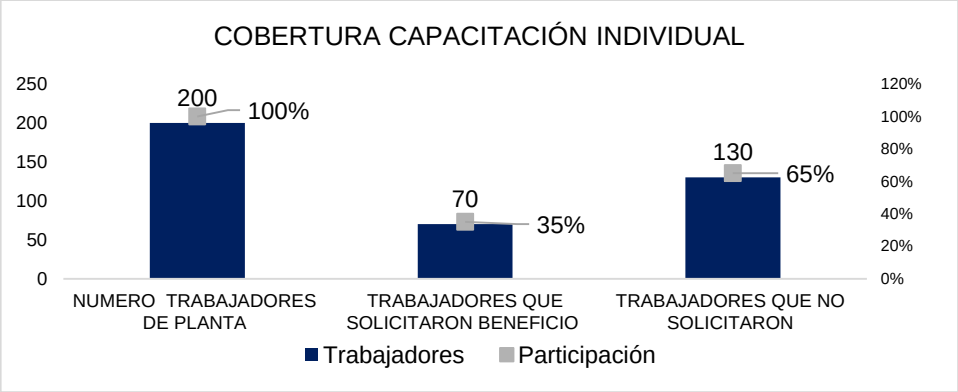
Hubo una cobertura del 35 % del total del personal de planta, correspondiente a quienes solicitaron ayuda educativa para educación formal, seminarios, congresos y bilingüismo.

El porcentaje de ejecución presupuestal fue de un 42 % del total asignado, lo cual está acorde al comportamiento histórico del rubro y a la composición de la planta de personal actual (edad, tiempo de vinculación, perfil, entre otros).

Indicador de cobertura general por demanda de los trabajadores. Capacitación individual

INDICADOR DE COBERTURA GENERAL		
NÚMERO PROMEDIO DE TRABAJADORES DE PLANTA	200	100%
NÚMERO DE TRABAJADORES QUE SOLICITARON BENEFICIOS, INCLUIDO BILINGUISMO	70	35%
NÚMERO DE TRABAJADORES QUE NO SOLICITARON	130	65%

Gráfico 10-10 Capacitación individual



Cursos de inglés

Objetivos: en cumplimiento con el propósito del Gobierno Nacional, el Ministerio de Educación ha diseñado el programa Nacional de inglés 2015-2025, una estrategia integral, intersectorial y a largo plazo, que recoge las experiencias del proyecto de Fortalecimiento al Desarrollo de Competencias en Lenguas Extranjeras.

Dando cumplimiento a ello, el comité de Capacitación del FNA aprobó celebrar un contrato para la prestación del servicio de capacitación y enseñanza de inglés, como segunda lengua, para los trabajadores de planta del Fondo Nacional del Ahorro, con la firma Sistemas y Procesos de Enseñanza S.A.

Objetivos cumplidos: A través de tres convocatorias realizadas, la respuesta de los trabajadores dio como resultado la siguiente ejecución, de acuerdo a la demanda de estos:

Se estudió el 100 % de las solicitudes de bilingüismo, de acuerdo a los requisitos de la resolución 299 de 2015.

Participaron 23 trabajadores de planta.

Se dio respuesta a las diferentes necesidades de formación, a través de metodologías como multimedia y marked, líder presencial para grupo y personalizado.

Reconocimiento beneficios convencionales

Objetivos: dar cumplimiento a los beneficios contemplados en la Convención Colectiva de Trabajo. Estos beneficios se otorgan por demanda de los trabajadores y con el cumplimiento de requisitos.

Objetivos cumplidos: Se ejecutó el 100% de lo pactado en la Convención Colectiva de Trabajo.

Mes a mes se revisa cumplimiento de requisitos para el reconocimiento de cada uno de los beneficios convencionales, llevando un control del presupuesto asignado, con el objeto de no afectar los derechos convencionales de los trabajadores.

ARTICULO	BENEFICIO	VALOR ASIGNADO 2017	EJECUCIÓN 2017	OBSERVACIÓN
Artículo 7	Capacitación, promoción a la recreación y auxilio para funcionamiento sindicato.	$ 62.705.945	$ 62.705.945	Pago realizado en el primer trimestre de cada año.
Artículo 15	Beneficio para vivienda.	$ 302,627,113	$167.314.878	El beneficio lo solicitan 128 trabajadores con crédito hipotecario vigente.
Artículo 16	Auxilios de educación y guardería.	$445.066.720	$296.416.742	Son beneficiarios de este auxilio, 128 hijos de trabajadores en nivel educativo de guardería a pregrado.
Artículo 17	Bono navideño	$ 250,000,000	$157.133.721	Reconocimiento a todos los trabajadores según requisito CCT.
Artículo 20	Ayuda por nacimiento de hijos.	$ 5,000,000	$737.717	Mínima demanda de este beneficio con la demografía de planta actual.

Artículo 20	Ayuda por matrimonio.	$ 5,000,000	$368.858	Mínima demanda de este beneficio con la demografía de planta actual.
Artículo 32	Planes adicionales de salud.	$ 450.000.000	$ 423.803.847	El beneficio lo solicitan 136 trabajadores vinculados a PAS.

SELECCIÓN Y DESARROLLO

Está dirigido a fortalecer el proceso de selección, de acuerdo a los estándares utilizados por el sector.

Objetivo cumplido: creación del procedimiento de vinculación para el personal en misión, como ejercicio de control para los procesos de incorporación del personal a la empresa temporal de servicios.

Fortalecimiento del procedimiento de selección de planta, incorporando instrumentos licenciados y validados para el personal colombiano (KOMPE- DICS).

Creación y fortalecimiento de perfiles de cargo por áreas, basado en competencias y necesidades de servicio.

Evaluación de desempeño

Objetivo: medir el desarrollo de competencias de los trabajadores oficiales del FNA.

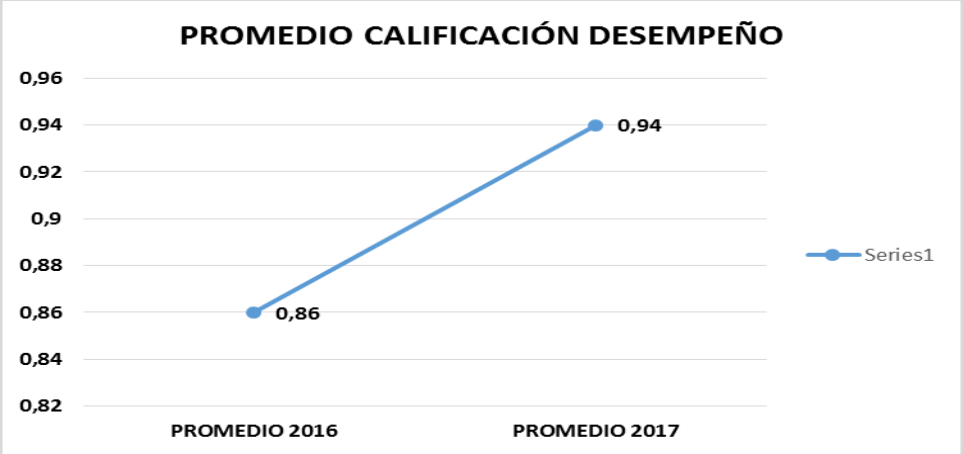
Objetivo cumplido: fortalecimiento del procedimiento, incorporación de etapas para su desarrollo y ejercicio de retroalimentación mandatorio.

Participación del 83 % de los trabajadores oficiales, el 17 % restante se distribuye en: 10 % por cambio de jefatura durante el proceso, que presentarán esta actividad extemporánea en marzo de 2018 y 7 % del personal en periodo de vacaciones, licencias e incapacidades y fuero sindical.

Gráfico 10-11 Participación en la evaluación de desempeño

El fortalecimiento de la metodología de evaluación y la incorporación de un espacio de retroalimentación, fue efectivo, incrementando la participación de los trabajadores oficiales en un 6 %, lo que indica que este espacio y la nueva metodología cumplió el objetivo propuesto de generar espacios de conversación y retroalimentación valiosos entre los participantes.

Gráfico 10-12 Calificación de la evaluación de desempeño



La calificación promedio general fue de 94.54 % ubicando al FNA en el rango de excelencia. Por rangos jerárquicos, la calificación más alta la obtuvieron los cargos asistenciales con un 95,5 % seguida de los profesionales con un 94,36 %.

En comparación con el 2016, **se incrementó en un rango, el nivel de desempeño pasando de un desarrollo de competencias muy bueno a excelente**, lo que indica que este incremento se debe no solo a un mayor desarrollo, sino a la confianza que se recobró en el proceso, dado que el cambio de metodología tuvo una aceptación favorable entre los participantes.

Las competencias con mayor desarrollo fueron las de trasparencia seguida por compromiso con la organización; entre tanto la de menor desarrollo fue creatividad e innovación.

Teletrabajo

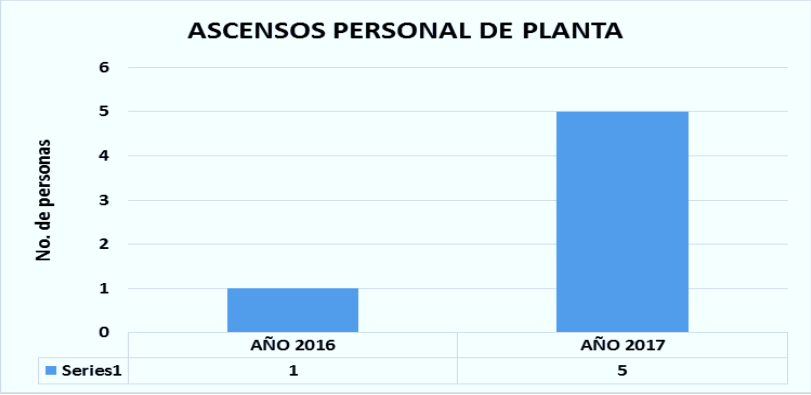
Objetivo: implementar una prueba piloto de teletrabajo que contribuya a mejorar la productividad y la calidad de vida de los colaboradores del FNA.

Objetivo cumplido: puesta en marcha de la primera prueba piloto de teletrabajo, bajo la modalidad de teletrabajo suplementario, con la participación de 20 teletrabajadores de las áreas de Informática, Administrativa, Afiliados y Entidades, Legalizadora Interna, Grupo de Contratación, Contabilidad, Comunicaciones y Gestión Humana. Actualmente se encuentran activos 13 teletrabajadores, 5 teletrabajadores de planta y 8 en misión, personas dejaron la prueba renuncias y/o cambios en sus funciones o cargas laborales.

Desarrollo – Ascensos

Objetivo cumplido: Como reconocimiento al buen desempeño, la excelencia en el servicio y la integralidad del personal, se realizaron cinco ascensos al personal de planta, buscando promover la excelencia en el servicio y el mejoramiento continuo.

Gráfico 10-13 Asensos



Traslados de personal

Objetivo cumplido: se creó un comité de traslados, que garantiza la transparencia y equidad del proceso, logrando fortalecer la metodología utilizada, vinculando activamente a las jefaturas y a los candidatos, realizando análisis a profundidad de cada caso, buscando responder a las necesidades del servicio y al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores. A la fecha se han gestionado 36 traslados.

Gráfico 10-14 Traslados de personal

En el 2016 los traslados se realizaban de manera discrecional sin tener en cuenta los perfiles de cargo y las competencias de los candidatos. Con el fortalecimiento del proceso actual se analizan a profundidad no solo las necesidades de servicio sino el ajuste de los candidatos al área y al proceso asignado.

NÓMINA

Es el grupo que garantiza el pago correcto de la nómina a los funcionarios de planta del FNA y el pago de las prestaciones legales y extralegales, de acuerdo con la convención colectiva vigente.

Objetivos cumplidos: se garantizaron las siguientes actualizaciones tributarias:

1. Implementación en el Sistema de la Reforma Tributaria: Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016.
2. Cambios en la norma por resoluciones: 2388, 5858 y decreto 1990 del 2016, para aportes de seguridad social por medio del PILA.

VIÁTICOS Y TIQUETES

Al igual que el grupo de nómina, es el encargado de garantizar el pago oportuno de viáticos del personal de planta al igual que controlar el proceso de solicitud y asignación de tiquetes para todo el personal del FNA.

Mejoras del proceso: se gestionó la firma del contrato con Recio Turismo para unificar la compra de tiquetes aéreos de todo el personal del FNA.
La división de Gestión Humana retomó el proceso de aprobación y liquidación de viáticos al personal en misión.
Así mismo, esta dependencia retomó el proceso de autorización y asignación de tiquetes al personal en misión.

Se dio mayor control en el gasto del presupuesto asignado a viáticos y tiquetes aéreos, a través de la unificación del proceso llevada a cabo en la división de Gestión Humana.

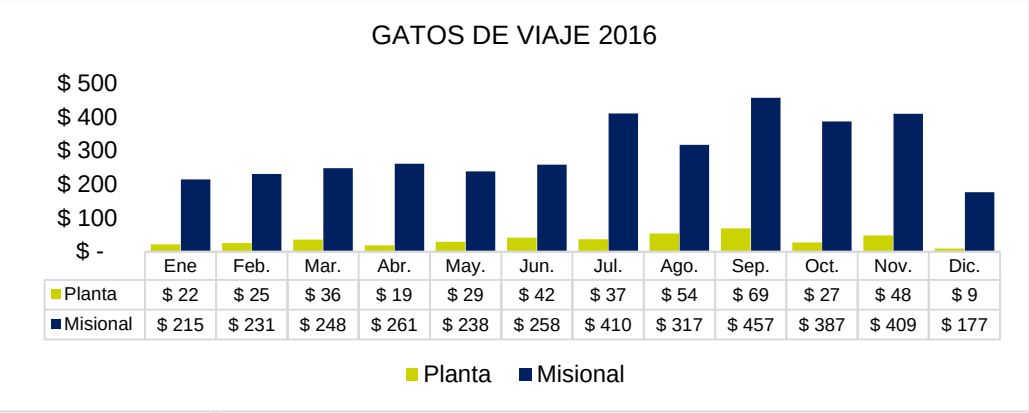
Se cuenta con una persona *In House* por parte del proveedor, que garantiza mayor oportunidad en la asignación de tiquetes a un mejor costo para el FNA.

Gastos de viaje

Objetivo: Controlar y realizar seguimiento de las solicitudes de comisión, producto de las nuevas políticas de austeridad en el gasto de viajes.

COMPORTAMIENTO GASTOS DE VIAJE			
MISIÓN	**2016**	**2017**	**% VARIACION**
	$ 301.167.813	$ 221.759.275	-26%
PLANTA	$ 35.357.196	$ 42.225.851	19%

Gráfico 10-15 Gastos de viaje 201*6*



	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Planta	$ 22	$ 25	$ 36	$ 19	$ 29	$ 42	$ 37	$ 54	$ 69	$ 27	$ 48	$ 9
Misional	$ 215	$ 231	$ 248	$ 261	$ 238	$ 258	$ 410	$ 317	$ 457	$ 387	$ 409	$ 177

	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Planta	$ 20	$ 27	$ 30	$ 28	$ 26	$ 25	$ 31	$ 49	$ 69	$ 52	$ 97	$ 47
Misional	$ 145	$ 245	$ 239	$ 147	$ 440	$ 219	$ 229	$ 209	$ 251	$ 182	$ 243	$ 105

Picos altos por ferias comerciales.

Para finalizar este capítulo y como cumplimiento del artículo 446 numeral 3, del Decreto 410 de 1971 del Código de Comercio se responde los literales a) Detalle de los egresos por concepto de salarios, honorarios, viáticos gastos de representación, bonificaciones, prestaciones en dinero y en especie, erogaciones por concepto de trasporte y cualquiera otra clase de remuneración que hubiere percibido cada uno de los directivos de la sociedad.

EGRESOS DIRECTIVOS	
CARGO	**TOTAL**
1783 VICEPRESIDENTE -E	$ 191.320.291,00
1872 JEFE OFICINA ASESORA CONTROL INTERNO	$ 155.845.623,00
1889 JEFE DE OFICINA	$ 158.393.182,00
1902 VICEPRESIDENTE -E	$ 185.307.171,50
1937 PRESIDENTE	$ 327.321.344,00
1938 SECRETARIO GENERAL	$ 171.633.806,00
1948 JEFE DE OFICINA	$ 91.298.560,00
1954 JEFE DE OFICINA	$ 54.751.727,00
1955 VICEPRESIDENTE -E	$ 59.302.601,00
1957 VICEPRESIDENTE -E	$ 21.687.631,00
1556 PROFESIONAL 03-MIEMBRO DE JUNTA	$ 102.181.161,50

Nota: El detalle de los conceptos se presentan en los ANEXOS al final de Informe de Gestión 2017.

CENTRO DE COSTOS	Total Viáticos a 31 dic 2017
160000 - VICEPRESIDENCIA FINANCIERA - JEFATURA Y PERSONAL APOYO	$ 2.756.473
130000 - OFICINA DE PLANEACION	$ -
170000 - VICEPRESIDENCIA DE CESANTIAS Y CREDITO	$ 751.578
200000 - VICEPRESIDENCIA DE RIESGO - JEFATURA Y PERSONAL DE APOYO	$ 8.457.239
120000 - OFICINA DE INFORMATICA	$ 541.584
180000 - OFICINA COMERCIAL Y DE MERCADEO	$ 9.828.414
100000 - PRESIDENCIA	$ 87.842.809
150000 - OFICINA DE CONTROL INTERNO	$ 5.175.600
110000 - SECRETARIA GENERAL	$ 20.391.212
140000 - OFICINA JURIDICA JEFATURA Y PERSONAL APOYO	$ 578.142

b) Las erogaciones por los mismos conceptos indicados en el literal anterior, que se hubieren hecho en favor de asesores o gestores vinculados o no a la sociedad mediante contrato de trabajo, cuando la principal función que realicen consista en tramitar asuntos ante entidades públicas o privadas, o aconsejar o preparar estudios para adelantar tales tramitaciones.

En respuesta de lo anterior, se aclara que El Fondo Nacional del Ahorro – Carlos Lleras Restrepo, no contempla vinculación laboral de asesores o gestores cuya principal función que realicen consista en tramitar asuntos ante entidades públicas o privadas, o aconsejar o preparar estudios para adelantar tales tramitaciones.

C) Las transferencias de dinero y demás bienes, a título gratuito o a cualquier otro que pueda asimilarse a éste, efectuadas en favor de personas naturales o jurídicas.

Por disposiciones legales el Fondo Nacional del Ahorro – Caros Lleras Restrepo, NO realiza transferencias de dinero y demás bienes, a título gratuito o a cualquier otro que pueda asimilarse a éste, efectuadas en favor de personas naturales o jurídicas.

FORTALECIMIENTO AL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN LAS REGIONALES

Se fortaleció la presencia de Gestión Humana en los puntos de atención a nivel nacional, generando mayor cercanía y acompañamiento del personal.

Principales visitas realizadas:

Punto de atención de Tunja

ACTIVIDADES:

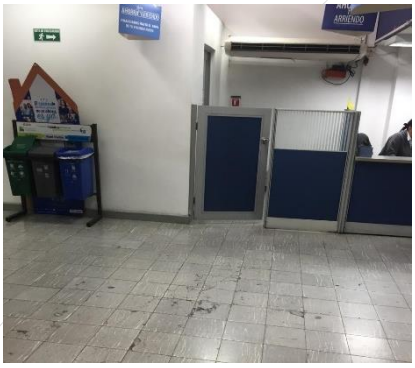
- Acompañamiento al proceso de inducción del personal nuevo (cinco ingresos).
- Presentación formal del nuevo coordinador asignado y del equipo de trabajo.
- Reunión con todo el punto de atención para validación de nuevas políticas y presentación de la administración.
- Verificación de las nuevas instalaciones por cambio de ubicación física.
- Verificación de señalización, de acuerdo a la normatividad vigente por observación de auditoría. Identificación de rutas de evacuación, revisión de conocimiento por parte del personal del punto de atención.
- Seguimiento al proceso de aprendizaje del nuevo personal.
- Acompañamiento a la adaptación del nuevo personal con el equipo de trabajo antiguo del punto de atención.
- Cena de celebración navideña y fin de año.

Puntos de Atención Cali

CALI - AMÉRICAS

ACTIVIDADES:

- Acompañamiento al proceso de inducción del nuevo personal. (un ingreso)
- Reunión con el coordinador del punto, con el fin de establecer requerimientos y necesidades de personal.
- Se identifica la necesidad de apoyo de un asesor *front*, teniendo en cuenta los picos de atención presentes en el punto de atención, por la alta afluencia de clientes (tiempo de espera: 50 minutos). Se realiza el cubrimiento de la vacante.
- Se hace inspección de las instalaciones físicas, teniendo en cuenta que es un punto antiguo y se presentan novedades de infraestructura.
- Se evidencian fallas en los pisos (baldosas levantadas), se efectúan adecuaciones en el área de la cocina para evitar accidentes y se identifican las sillas en mal estado (pendientes de cambio), además de filtraciones de agua y goteras.
- Se verifica la señalización, de acuerdo a la normatividad vigente. Se encuentra material publicitario desactualizado y se solicita el cambio.
- Se tiene pendiente la designación y capacitación de brigadistas en el punto de atención.
- No se cuenta con rampa de acceso para personas en condición de discapacidad.

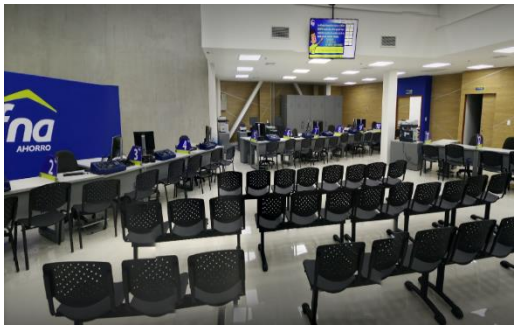


Cali - Guadalupe

ACTIVIDADES:

- Acompañamiento al proceso de inducción del personal nuevo (cuatro ingresos).
- Reunión del personal que ingresó con la oficina Comercial y Mercadeo para definir directriz de trabajo y estrategia comercial.
- Presentación formal del equipo de trabajo (gerente regional, director Comercial, coordinador de Educación y personal de punto de atención).
- Reunión con el equipo de asesores externos, con el fin de identificar requerimientos y necesidades. Se establece que el sistema en adecuación (EVO 360 – Cobis) presenta fallas, requiriendo en ocasiones reportar en dos oportunidades la producción comercial.
- Verificación de las nuevas instalaciones por cambio de ubicación física.
- Se hace inspección de las instalaciones físicas encontrando riesgos en las escaleras por levantamiento de bandas de seguridad, goteras en el área del segundo piso y disposición de residuos de construcción, los cuales generan un cobro.
- Se presentan inconformidades por parte de los usuarios quienes no tienen acceso al baño de uso de los trabajadores.

- Verificación de señalización de acuerdo a la normatividad vigente.
- Se tiene pendiente la designación y capacitación de brigadistas en el punto de atención.
- Cena de celebración navideña y fin de año.



Punto de atención de Pereira

ACTIVIDADES:

- Acompañamiento al proceso de inducción del nuevo personal (dos ingresos).
- Reunión con el gerente regional para clarificar la responsabilidad frente al personal del punto de atención y de la fuerza comercial.
- Presentación formal del nuevo director comercial contratado.
- Reunión con el director de puntos para identificar necesidades y requerimientos del punto de atención.
- Entrevistas con los trabajadores en misión del punto de atención, identificando las siguientes necesidades:
- Acompañamiento en casos de salud.
- Proyección personal y laboral. Se realiza proceso de entrevista y análisis a Jhonier Aguirre para nivelación de cargo.
- Ambiente laboral.
- Agradecimiento y amor por la labor desempeñada.
- Controles rígidos y restricciones en el punto de atención.

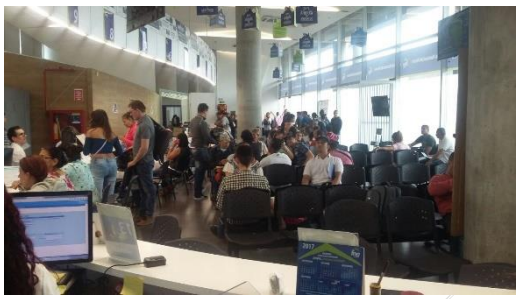
- Pendiente la entrega de obsequios por actividades especiales como el Día de la Mujer. Se notifica al proceso de bienestar y se hace seguimiento de su entrega efectiva.
- Reunión con los directores, gerentes y coordinador de punto donde se establecen las directrices emitidas desde la administración y se pide revisión de las políticas en cuanto a ausencias por temas médicos y se hace una invitación a trabajar en equipo para generar los mejores resultados en conjunto para la regional.
- Se realiza una reunión general con todo el personal de la fuerza comercial donde se evidencia un nivel de satisfacción por la misión social que se desarrolla desde el Fondo Nacional del Ahorro. Los resultados comerciales evidencian la labor que desde el área comercial se desarrolla, la cual no es fácil, pero sí muy importante. Se hacen observaciones sobre el diseño de los uniformes para el personal externo en climas cálidos, con lo cual se desarrolló un nuevo diseño adecuado para la labor asignada al personal del punto de atención.
- Cena de celebración navideña y fin de año.

Punto de atención Medellín

ACTIVIDADES:

- Acompañamiento al proceso de inducción del nuevo personal (un ingreso).
- Presentación formal del nuevo gerente regional con el equipo de trabajo para definir lineamiento y estrategia comercial.
- Reunión con el personal del punto de atención y fuerza comercial con el fin de establecer requerimientos y necesidades.
- Se hace inspección de las instalaciones físicas.

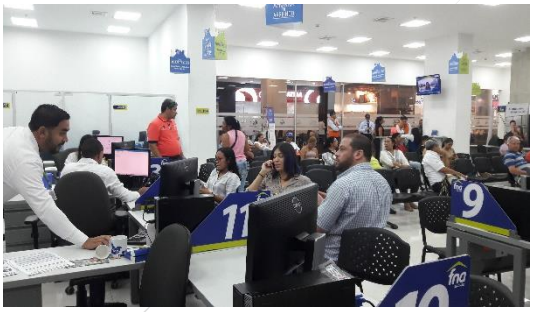
- Cena de celebración navideña y fin de año.



Punto de atención Barranquilla

ACTIVIDADES:

- Acompañamiento al proceso de inducción del nuevo personal (coordinador punto de atención, gerente de constructoras y educación).
- Presentación formal del nuevo equipo de trabajo con el personal a cargo. Revisión y socialización de lineamientos administrativos y estrategia comercial.
- Reunión con el personal del punto de atención y fuerza comercial con el fin de establecer requerimientos y necesidades.
- Se hace inspección de las instalaciones físicas.
- Cena de celebración navideña y fin de año.



GESTIÓN JURÍDICA

La oficina Jurídica del Fondo Nacional del Ahorro, es una dependencia transversal que de manera constante brinda su apoyo a las distintas áreas de la entidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de usuarios internos y/o externos en los siguientes aspectos: (1) interpretación de normas constitucionales y legales, (2) apoyo y revisión de los proyectos de acuerdo o resoluciones que deban someterse a aprobación de la Junta Directiva y Presidencia, con el objetivo de contar con la normatividad interna que permita al FNA cumplir con su misión social de manera ordenada y reglada, (3) llevar la representación judicial de la entidad en asuntos civiles, administrativos, laborales, penales y disciplinarios. (4) contestar las tutelas presentadas por nuestros consumidores financieros y (5) liderar los procesos de contratación que adelanta la entidad a fin de abastecerse de los bienes y servicios requeridos para lograr los objetivos trazados.

Por otra parte, el FNA dando cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 87 de la Ley 1676 de 2013 manifiesta que se ha permitido la libre circulación de facturas emitidas por proveedores y vendedores.

Con fundamento en lo anterior, para la vigencia 2017 la oficina Jurídica se trazó las siguientes metas:

- Mejorar la oportunidad en la respuesta a las distintas solicitudes de concepto o revisión de normatividad interna que requieren las áreas de la entidad.
- Disminuir el número de tutelas e incidentes de desacato en contra de la entidad.
- Diseñar estrategias judiciales que permitan a la entidad disminuir el número de procesos judiciales que se fallan en su contra.
- Estandarizar e incluir buenas prácticas emanadas de distintas autoridades en los procesos de contratación que adelanta la entidad, para garantizar los principios constitucionales de la función administrativa (buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia).

Teniendo claras las metas para la vigencia 2017, el presente capítulo muestra la gestión realizada por la oficina Jurídica en la anualidad pre-citada y cuyos logros pueden resumirse de la siguiente manera:

- Se emitieron 246 conceptos y se revisaron 90 actos administrativos, los cuales se realizaron en los tiempos estipulados. Así mismo, se contestaron 17 peticiones y solicitudes.

- Se recibieron 247 tutelas menos frente al año inmediatamente anterior (2016). De las 603 tutelas recibidas en el 2017, 439 fueron falladas a favor de la entidad (72 %). El 28 % restante, corresponde a 108 tutelas en segunda

instancia, las cuales se surtieron así: 90 donde se dio cumplimiento a la decisión y 18 iniciaron incidente de desacato. Ningún incidente de desacato prosperó en contra de la entidad.

- En materia judicial, durante el 2017 se terminaron 92 procesos con sentencia de segunda instancia, de los cuales se obtuvo decisión favorable en 76 (83 %).

- Durante el 2017 se suscribieron 271 contratos y 226 otrosíes por valor aproximado de 544 mil millones de pesos. Se adelantaron 45 procesos públicos, 23 más que en el 2016 (22), de los cuales solo se presentó una demanda ante la jurisdicción contencioso administrativa.

- De 1230 contratos pendientes por liquidar, fueron liquidados 926, en liquidación se encuentran 80 y pendientes por iniciar el trámite, 224 contratos.

REPRESENTACIÓN JUDICIAL A DICIEMBRE 30 DE 2017

PROCESOS VIGENTES A FAVOR Y EN CONTRA

PERIODO	CALIDAD DEL FNA	TOTAL PROCESOS	CUANTÍA
DICIEMBRE DEL 2015	DEMANDADO	204	$ 26,392,426,754.30
	DEMANDANTE	51	$ 15,063,844,858.12
	TOTAL	255	$ 41,556,307,719.42
DICIEMBRE DEL 2016	DEMANDADO	299	$ 33,104,748,924.73
	DEMANDANTE	62	$ 14,177,682,180.61
	TOTAL	361	$ 47,282,431,105.34
DICIEMBRE DEL 2017	DEMANDADO	430	$ 35,208,421,848.33
	DEMANDANTE	74	$ 14,676,234,790.69
	TOTAL	504	$ 50,076,882,189.49

POR ACCIÓN

TIPO DE PROCESOS	DICIEMBRE 2015	DICIEMBRE 2016	DICIEMBRE 2017
ADMINISTRATIVO	34	51	48
CIVIL	131	144	166
CONSTITUCIONAL	4	4	3

LABORAL	62	135	244
PENAL	23	26	38
DISCIPLINARIO	1	1	5
TOTAL	**255**	**361**	**504**

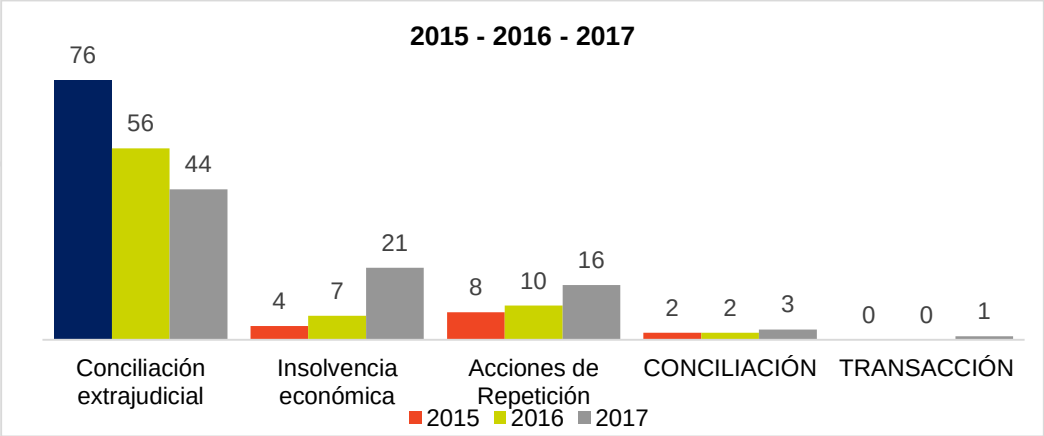
PROCESOS TERMINADOS

AÑO	TOTAL PROCESOS	MONTO PRETENSIONES	PROCESOS TERMINADOS	FALLOS FAVORABLES	FALLOS DESFAVORABLES	VALOR CONDENA
2015	255	$ 41,556,307,719.42	73	62	11	$ 484,980,969.91
2016	361	$ 47,282,431,105.34	73	65	8	$ 93,482,275.10
2017	504	$ 49,884.656.639.02	92	76	16	$ 486,570,278.38

GESTIÓN COMITÉ CONCILIACIÓN A DICIEMBRE 30 DE 2017

	2015	2016	2017
Conciliación extrajudicial	76	56	44
Insolvencia económica	4	7	21
Acciones de repetición	8	10	16
TOTAL CASOS	88	73	81
CONCILIACIÓN	2	2	3
TRANSACCIÓN	0	0	1

Gráfico 11-1 Comparativo gestión comité de conciliación.

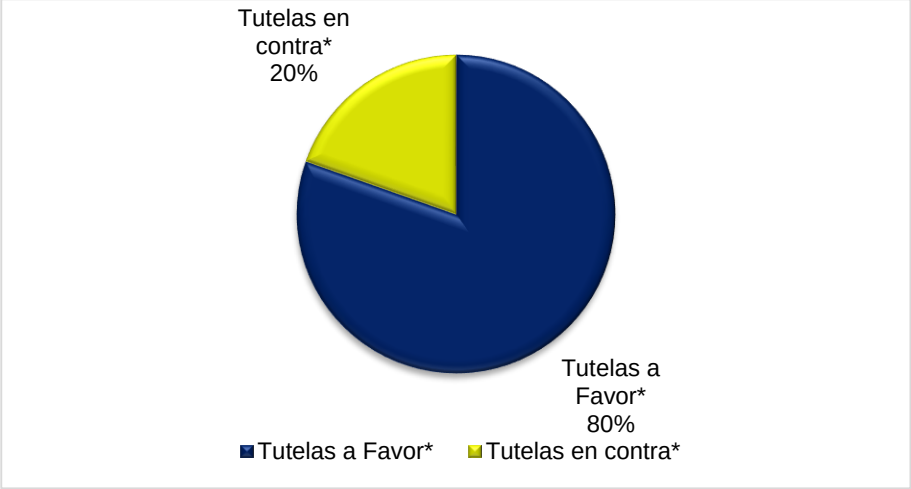


GRUPO TUTELAS

AÑO	RECIBIDAS	TUTELAS A FAVOR	TUTELAS EN CONTRA	INCIDENTES RECIBIDOS
2015	1266	908	358	32
2016	850	613	237	92
2017	603	439	107	40

La información de fallos a favor y en contra, pertenece a las sentencias de primera instancia. Lo anterior con el fin de coincidir los resultados con la cantidad de tutelas recibidas. Para el 2017, aún se espera la notificación de los fallos de los últimos dos meses.

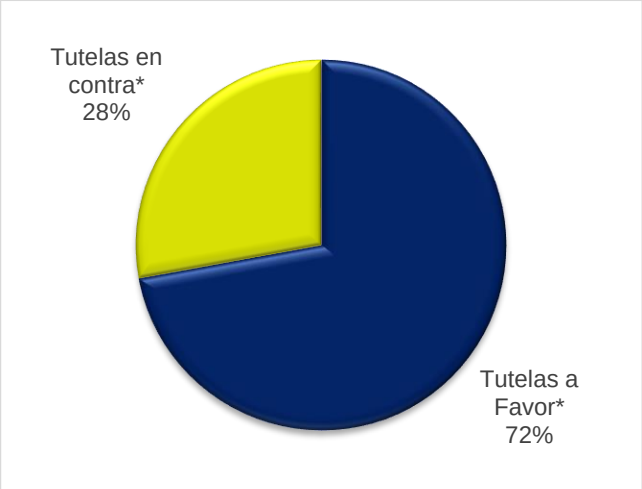
Gráfico 11-2 Tutelas 2017



*Para el 2017, aún se espera la notificación de los fallos de los últimos dos meses.

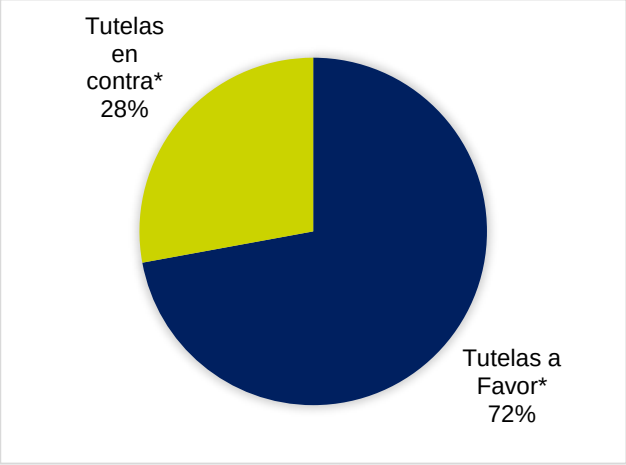
Año	Tutelas Recibidas	Tutelas a Favor	Tutelas en contra	Incidentes Recibidos
2017	603	439	107	40

Gráfico 11-3 Tutelas 2015



Año	Tutelas Recibidas	Tutelas a Favor	Tutelas en contra	Incidentes Recibidos
2015	1266	908	358	32

Gráfico 11-4 Tutelas 2016



Año	Tutelas Recibidas	Tutelas a Favor	Tutelas en contra	Incidentes Recibidos
2016	850	613	237	92

Informe general grupo de Tutelas

Incidentes Recibidos		
AÑO	**Cantidad**	**Incidentes Cerrados**
2015	32	32
2016	92	80
2017	40	26

GRUPO DE ASESORÍA

Gestión del 4 de octubre de 2016 al 26 de mayo de 2017

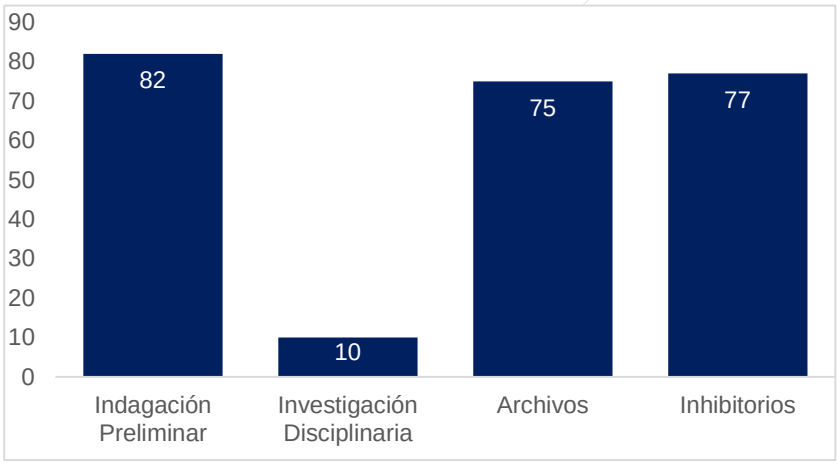
CONCEPTOS EMITIDOS	**138**
ACTOS ADMINISTRATIVOS REVISADOS	60

Dentro de los asuntos asignados es pertinente destacar algunos temas en los cuales se brindó apoyo desde el punto de vista jurídico:

OFICINA DE CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO

Como gestión principal del grupo de Control Disciplinario para la vigencia 2017, se realizaron las siguientes actuaciones dentro de 244 expedientes que se encontraban aperturados a 31 de diciembre de la citada vigencia.

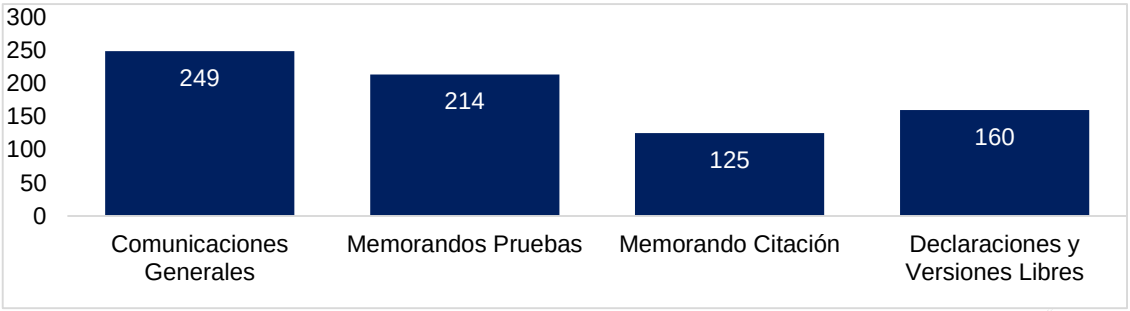
Gráfico 11-5 Actuaciones



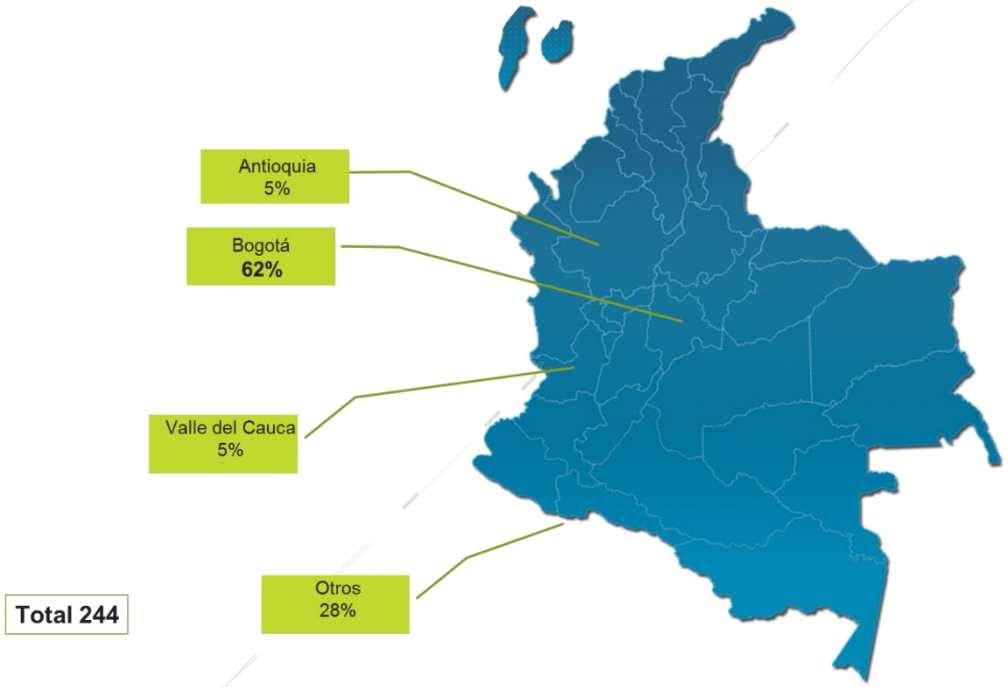
Gestión por proceso

Dentro de los 244 procesos disciplinarios en curso para la vigencia 2017 y con el fin de dar impulso procesal a los mismos, se surtieron un total de 748 trámites, los cuales se relacionan a continuación:

Gráfico 11-6 gestión por procesos



Actuaciones a nivel nacional



Trámites por vigencias
Gráfico 11-7 Comparativo de trámites

Logros

Dentro de las metas fijadas para el 2017 por parte del grupo de Control Disciplinario Interno, se logró:

- Dar a conocer la importancia del Derecho Disciplinario y su aplicación a los funcionarios y trabajadores de la entidad.

- Capacitar al personal de la Legalizadora, una vez se tuvo conocimiento de la conformación de captadoras ilegales de dinero al interior de la entidad y sus implicaciones disciplinarias y penales.

- Se dio aplicación a los términos establecidos en la Ley 734 de 2002 tanto en la etapa de indagación como de investigación.

- Se cumplió con la asistencia total de los profesionales del área a dos seminarios de Derecho Disciplinario.

GESTIÓN CONTRACTUAL

Vigencia 2016

CONTRATOS

MODALIDAD	NÚMERO DE CONTRATOS	VALOR TOTAL CONTRATOS
CONTRATACIÓN DIRECTA	238	$ 118.261.341.312
CONVOCATORIA PRIVADA	13	$ 75.330.402.845
INVITACIÓN A OFERTAR	4	$ 4.559.122.736
CONVOCATORIA PÚBLICA	5	$ 104.450.194.873
Total general	**260**	**$ 302.601.061.766**

CONVENIOS INTERADMINISTRATIVOS

ÁREA	#DE CONVENIOS	VALOR TOTAL CONVENIOS
APLICA VALOR		
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	2	$ 364.062.000
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	1	$ 250.000.000
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	1	$ 550.000.000
NO APLICA VALOR		

DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	3	$ 0
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	1	$ 0
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	36	$ 0
HÁBITAT	106	$ 0
Total general	**150**	**$ 1.164.062.000**

VIGENCIA 2017

CONTRATOS

MODALIDAD	NÚMERO DE CONTRATOS	VALOR TOTAL CONTRATOS
CONTRATACIÓN DIRECTA	226	$ 150.769.081.957
CONVOCATORIA PRIVADA	28	$ 140.625.275.559
INVITACIÓN A OFERTAR	7	$ 7.143.254.605
CONVOCATORIA PÚBLICA	10	$ 82.246.225.288
Total general	**271**	**$ 380.783.837.409**

CONVENIOS INTERADMINISTRATIVOS

ÁREA	# DE CONVENIOS	VALOR TOTAL CONVENIOS
APLICA VALOR		
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	2	$ 1.100.000.000
NO APLICA VALOR		
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	1	0
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	12	0
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	1	0
SECRETARÍA GENERAL	2	0
Total general	**18**	**$ 1.100.000.000**

OTROSIÉS A CONTRATOS

VIGENCIA 2016

TIPO DE OTROSÍ	NÚMERO DE OTROSÍ	VALOR ADICIÓN DE OTROSÍ
PRÓRROGA Y ADICIÓN	82	$ 64.118.918.007
ADICIÓN	53	$ 37.240.485.646

PRÓRROGA	49	$ 0
MODIFICACIÓN	62	$ 0
TOTAL GENERAL	**246**	**$ 101.359.403.653**

VIGENCIA 2017

TIPO DE OTROSÍ	NUMERO DE OTROSÍES	VALOR ADICIÓN DE OTROSÍ
PRÓRROGA Y ADICIÓN	71	$ 115.901.186.825
ADICIÓN	44	$ 48.214.767.641
PRÓRROGA	75	$ 0
MODIFICACIÓN	36	$ 0
TOTAL GENERAL	**226**	**$ 164.115.954.466**

OTROSIÉS A CONVENIOS INTERADMINISTRATIVOS

VIGENCIA 2016

TIPO DE OTROSÍ	NÚMERO DE OTROSÍ	VALOR ADICIÓN DE OTROSÍ
PRÓRROGA Y ADICIÓN	9	$ 1.487.520.730
PRÓRROGA	2	$ 0
MODIFICACIÓN	3	$ 0
TOTAL GENERAL	**14**	**$ 1.487.520.730**

VIGENCIA 2017

TIPO DE OTROSÍ	NUMERO DE OTROSÍ	VALOR ADICION DE OTROSÍ
PRÓRROGA Y ADICIÓN	8	$ 204.709.801
ADICIÓN	1	$ 160.000.000
PRÓRROGA	8	$ 0
MODIFICACIÓN	2	$ 0
TOTAL GENERAL	**19**	**$ 364.709.801**

GESTION CONTRACTUAL

CERTIFICACIONES

	SOLICITUDES	EN TRÁMITE	EXPEDIDAS
2016	123	1	122
	SOLICITUDES	EN TRÁMITE	EXPEDIDAS
2017	106	0	106

Organizaciones de expedientes contractuales

ORGANIZACIÓN DE EXPEDIENTES CONTRATUALES	2016	2017
TOTAL CONTRATOS	260	271
En organización	21	45
Organizadas y entregadas	239	226
TOTAL CONVENIOS	194	18
En organización	10	6
Organizadas y entregadas	184	12
OTROSÍES A CONTRATO Y CONVENIOS	326	245
En organización	15	30
Organizadas y entregadas	311	215

INDICADOR DE GESTIÓN

	Modalidades	Cantidad de Procesos	Promedio de días	Meta Proyectada (Días Hábiles)	EFICIENCIA
PRIMER SEMESTRE 2016	CONTRATACIÓN DIRECTA	145	10,56	13	123 %
SEGUNDO SEMESTRE 2016	CONTRATACIÓN DIRECTA	83	9,2	11	120 %

	Modalidades	Cantidad de Procesos	Promedio de días	Meta Proyectada (Días Hábiles)	EFICIENCIA
PRIMER SEMESTRE 2017	CONTRATACIÓN DIRECTA	109	9,6	11	114,19 %
SEGUNDO SEMESTRE 2017	CONTRATACIÓN DIRECTA	112	11	11	100 %

Liquidaciones

AREA	TOTAL CONTRATOS	LIQUIDADOS	POR LIQUIDAR	EN LIQUIDACIÓN
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	**426**	300	90	36

DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	**110**	75	31	4
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	**136**	108	16	12
OFICINA CONTROL INTERNO	**2**	2	0	0
OFICINA INFORMÁTICA	**113**	87	19	7
OFICINA JURÍDICA	**155**	129	24	2
OFICINA PLANEACIÓN	**19**	16	2	1
SECRETARÍA GENERAL	**8**	7	1	0
VICEPRESIDENCIA DE CRÉDITO Y CESANTÍAS	**114**	88	21	5
VICEPRESIDENCIA DE RIESGO	**74**	57	10	7
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	**73**	57	10	6
TOTAL GENERAL	**1230**	926	224	80

LOGROS:

- Homogeneidad en el grupo para el desarrollo de las actividades contractuales
- Cumplimiento de indicador de gestión, logrando rebajar tiempos en la contratación.
- Avances significativos en las liquidaciones de contratos.
- Recuperación memoria institucional contractual 2010-2017 (95 %).
- Digitalización de contratos y soportes documentales 2010-2017 (75 %).
- Organización efectiva de carpetas contractuales (95 %).
- Minimización de hallazgos de entes de control internos y externos (1).
- Parametrización y desarrollo de base de datos.

GESTIÓN SECRETARIA GENERAL

PRINCIPALES LOGROS Y RESULTADOS – GOBIERNO CORPORATIVO

Durante el período trascurrido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2017, se desatacan los siguientes logros y resultados de la gestión realizada en materia de gobierno corporativo:

- **Debida integración de la Junta Directiva.** Se adelantaron gestiones encaminadas al mantenimiento de la debida integración de la Junta Directiva de la entidad, a fin de conservar designados y posesionados, los doce (12) renglones principales y suplentes, consagrados en el artículo 8° del Decreto 1454 de 1998.

- **Implementación política de gobierno corporativo y sus mecanismos de control y monitoreo.** Durante la vigencia 2017, el Fondo Nacional del Ahorro ha dado aplicación a las políticas de gobierno corporativo aprobadas por su Junta Directiva, a través de la implementación de las actividades que a continuación se detallan:

  - Estructuración del plan anual de la Junta Directiva.
  - Metodología para la inducción y capacitación a los miembros de la Junta Directiva.
  - Definición de indicadores de gestión en materia de gobierno corporativo.

  Así mismo, y con el fin de consolidar que la entidad se oriente bajo la cultura de las buenas prácticas corporativas, se trabajó en la actualización de los siguientes documentos:

  - Modificación del Código de Buen Gobierno.
  - Modificación del Código de Ética.

- **Acta de Junta Directiva y sus comités:** como parte de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, se elaboraron, corrigieron y consolidaron bajo la secretaría técnica del área, 114 actas, discriminadas así:

Instancia	2017
Junta Directiva	12
Comité Auditoría	6
Comité Riesgos	13
Comité Gobierno Corporativo	2
Comité de Tecnología	5
	38

- **Orientación y atención eficiente de los requerimientos de los órganos de control**:

  - **Requerimientos órganos de control:** se impulsaron, tramitaron y se atendieron eficazmente ante la Superintendencia Financiera de Colombia 1.028 comunicaciones, con el siguiente detalle:

Tipo de queja	2017
Requerimientos especiales	160
Requerimientos ordinarios	868
	1028

  - **Visitas institucionales y recepción de informes finales:** Se atendieron tres (3) visitas de inspección por parte de organismos de control y vigilancia y se recibieron dos (2) informes finales de visita con el siguiente detalle:

VISITAS	
Ente de Control	Visita 2017
Contraloría General de la República.	1 (Ene-Jun 2017)
Superintendencia Financiera de Colombia.	2 (may-Jun 2017) (sept 2017)

RECEPCIÓN DE INFORMES DE VISITA	
Ente de Control	Informe vigencia 2017
Contraloría General de la República.	1
Superintendencia Financiera de Colombia.	1

- **Actos administrativos:**

  - Se expidieron, numeraron y publicaron 31 acuerdos de Junta Directiva, con el siguiente detalle:

Año	2017
No. de Acuerdos	31

  - Se expidieron, numeraron y comunicaron en debida forma, 311 resoluciones internas, con el siguiente detalle:

Año	2017
No. de Resoluciones	311

- **Implementación Ley de Transparencia**

Teniendo en cuenta que el FNA debe adelantar las acciones necesarias para dar cumplimento de la Ley 1712 de 2014 y al Decreto 1081 de 2015 en materia de trasparencia y acceso a la información pública, se designó en cabeza de la Secretaría General, el cumplimiento de las actividades consagradas en el plan estratégico de la entidad 2015-2019, plan Anticorrupción y Atención al ciudadano, plan Sectorial al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, relativas al seguimiento transversal de la entidad en dicha materia.

En ese sentido, en la vigencia 2017, se ejecutaron acciones conducentes al cumplimiento de los compromisos incorporados en el plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano que maneja la oficina de Planeación del FNA.

Dicho compromiso, implicó realizar seguimiento al cumplimiento de las directrices fijadas mediante Decreto 0103 del 20 de enero de 2015, emitido por la Presidencia de la República, “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1712 de 2014 y se dictan otras disposiciones”, medir el logro del cumplimiento de las funciones y responsabilidad establecidas en la Ley, de acuerdo a las directrices de la Procuraduría General de la Nación y verificar la implementación de acciones que apliquen la política de acceso a la información pública, en cuanto a su publicación, divulgación, la recepción y respuesta a solicitudes de acceso a esta, todo debe adecuarse a los programas de gestión documental del FNA.

En ese orden de ideas, se utilizaron técnicas tales como: observación, indagación, entrevista personalizada con los responsables de la implementación de la información de los links en la página web del Fondo Nacional del Ahorro y verificación de su respectivo funcionamiento.

Así mismo se revisó la lista de chequeo dispuesta por la Procuraduría General de la Nación para determinar el cumplimiento de la publicación mínima requerida por la norma, en cuanto a los siguientes ítems:

- La información mínima requerida a publicar de que tratan los artículos 9, 10 y 11 de la Ley 1712 de 2014.
- Registros de activos de información.
- Índice de información clasificada y reservada.
- Esquema de publicación de información.

- Programa de gestión documental.
- Tablas de retención documental.
- Informe de solicitudes de acceso a la información.

Producto de dicha revisión, se encuentra que la entidad ha avanzado en el cumplimiento de lo establecido en la norma y en cabeza de la Secretaría General, se han diseñado acciones para dar cumplimiento a la Ley 1712 de 2014.

Se requiere especial monitoreo y seguimiento a los siguientes aspectos:
La página web del FNA, se encuentra en una modernización para afrontar las nuevas necesidades de los usuarios y las exigencias normativas, entre las cuales se ubica la Ley 1712 de 2014. Se Incorporarán accesos directos para visualizar el Plan Anual de Adquisiciones (PAA), en el sistema electrónico de contratación pública - SECOP, así como las contrataciones adjudicadas para la correspondiente vigencia, se podrán consultar a través de la página oficial; para el ingreso de www.colombiacompra.gov.co para el caso de contrataciones sometidas al régimen de contratación estatal, cada entidad deberá crear un vínculo de acceso directo donde se pueden consultar las contrataciones:

- De régimen de contratación estatal.
- Contrataciones en curso.
- Plazos de cumplimiento de los contratos.
- Datos de adjudicación.
- Ejecución de contratos incluidos concursos.
- Licitaciones y demás modalidades de contratación pública.

La entidad centra su prioridad en los usuarios en canales proactivos que faciliten el acceso a la información a través de los trámites, servicios, atención al ciudadano y PQR.

El Fondo Nacional del Ahorro divulga a través del sitio web oficial, los canales de comunicación habilitados para tal efecto. Los medios destinados a la recepción de solicitudes de información pública son: números telefónicos, direcciones físicas, direcciones electrónicas que generan la participación activa de los ciudadanos en los procedimientos y en las políticas públicas que se vienen implementando.

Para validar la información solicitada se cuenta con un registro de publicaciones de fácil acceso a través de la página web donde se detalla: 1) La lista de información mínima publicada en el sitio web oficial. 2) La lista de información mínima publicada en el sitio web oficial. 3) La información que es de interés para la ciudadanía, esta es publicada de manera proactiva y se relaciona con la actividad misional del Fondo Nacional del Ahorro.

Se destaca que el Archivo General de la Nación expidió el certificado de convalidación de las TRD a partir del 31 de julio de 2017, dando cumplimiento así al programa de gestión documental donde se enlistan series o códigos documentales con un tiempo de permanencia en cada etapa del ciclo vital de los documentos, lo anterior de acuerdo a las directrices dadas.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y MEJORAMIENTO CONTINUO

Durante la vigencia 2017, la oficina de Control Interno fue la encargada de evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los controles en los diferentes procesos, asesorando a la dirección en los temas ejecutados en la vigencia, y evaluando los planes de acción establecidos e implementados con el fin de coadyuvar con el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

Las actividades desarrolladas por la oficina, además de dar cumplimiento a las normas vigentes, se enfocaron en la evaluación de los elementos constitutivos de los procesos de la organización, a través de las auditorías internas, formulando en cada una ellas, las recomendaciones que permitieran el fortalecimiento del sistema de control interno y realizando como cierre del ejercicio, el seguimiento a la gestión de las acciones, con el fin de verificar el cumplimiento de los planes de acción formulados.

Teniendo en cuenta que los objetivos y funciones asignados a la dependencia se enmarcan en preceptos de tipo normativo y legal, se concluye que la oficina de Control Interno ejecutó y cumplió durante la vigencia 2017 las funciones asignadas a esta.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Uno de los roles fundamentales asignados a las oficinas de Control Interno, es el de la evaluación y seguimiento que se refiere a la ejecución de las auditorías a los diferentes procesos de la entidad, de acuerdo con el programa anual establecido por la oficina, y al seguimiento que se realiza a la implementación y cumplimiento de los diferentes planes de acción formulados como resultado de las evaluaciones.

El objetivo fundamental de este rol es el de evaluar el estado del sistema de control interno institucional, establecer las debilidades en su funcionamiento y recomendar acciones que permitan el mejoramiento del mismo.

Tal como lo establecen las normas vigentes, los resultados más importantes de las evaluaciones realizadas así como la evolución en la implementación de los planes de acción fueron presentados en las diferentes sesiones de los comités de Presidencia y de Auditoría en donde se tomaron decisiones por parte de la Alta Dirección, con el fin de mejorar el estado del sistema de control interno institucional.

Las siguientes gráficas muestran la evolución en el número de oportunidades de mejora y la implementación de los planes de acción por parte de las diferentes áreas de la entidad, que fueron presentadas en los diferentes comités de Auditoría celebrados durante la vigencia.

Comité del 27 de marzo de 2017

VIGENCIA 2014 – 2016						
ENTE DE CONTROL	Total oportunidades de Mejora	Gestionados	Pendientes por gestionar	Abiertos	Vencidos	% Vencidos
Control Interno	2201	2065	**136**	120	16	12%
Contraloría	18	13	5	5	0	0%
Superintendencia Financiera	86	83	3	3	0	0%
TOTAL Oportunidades Mejora	**2.305**	**2.161**	**144**	**128**	**16**	**11%**

OM vencidas por año*	2014	2015	2016
	3	11	2

Comité del 16 de Agosto de 2017.

VIGENCIA 2014 - 2016						
ENTE DE CONTROL	Total oportunidades de mejora	Gestionados	Pendientes por gestionar	Abiertos	Vencidos	% Vencidos
Control Interno	2201	2173	**28**	14	14	50%
Contraloría	18	16	2	0	2	100%
Superintendencia Financiera	86	86	0	0	0	0%
TOTAL HALLAZGOS	**2.305**	**2.275**	**30**	**14**	**16**	**53%**

VIGENCIA MARZO 2017						
ENTE DE CONTROL	Total oportunidades de mejora	Gestionados	Pendientes por gestionar	Abiertos	Vencidos	% Vencidos
Control Interno	28	3	**25**	24	1	4%
Contraloría	16	0	16	16	0	0%
Superintendencia Financiera	0	0	0	0	0	0%
TOTAL HALLAZGOS	**44**	**3**	**41**	**40**	**1**	**2%**

Comité del 7 de diciembre de 2017.

VIGENCIA 2013 - 2016						
ENTE DE CONTROL	Total oportunidades de mejora	Gestionados	Pendientes por gestionar	Abiertos	Vencidos	% Vencidos

Control Interno	2052	2044	**8**	0	8	100%
Contraloría	22	5	**17**	17	0	0%
Superintendencia Financiera	86	86	0	0	0	0%
TOTAL HALLAZGOS	**2.160**	**2.135**	**25**	**17**	**8**	**32%**

VIGENCIA 2017						
ENTE DE CONTROL	**Total oportunidades de Mejora**	**Gestionados**	**Pendientes por gestionar**	**Abiertos**	**Vencidos**	**% Vencidos**
Control Interno	195	56	**139**	135	4	3%
Contraloría	0	0	0	0	0	0%
Superintendencia Financiera	0	0	0	0	0	0%
TOTAL HALLAZGOS	**195**	**56**	**139**	**135**	**4**	**3%**

De acuerdo con las tablas anteriores, se concluye lo siguiente:

A diciembre de 2017, se gestionaron 2135 oportunidades de mejora, de un total 2160 correspondientes a las vigencias 2014 a 2016, lo que evidencia un avance del 98 % en la ejecución de los planes de acción tendiente a eliminar las debilidades detectadas.

A marzo de 2017, se presentaban 144 oportunidades de mejora vencidas, correspondientes a las vigencias 2014 a 2016.

Al cierre de 2017, de las 144 oportunidades de mejora vencidas, solo restaban 8 por ser gestionadas.

Con respecto al programa de auditoría para la vigencia 2017, a diciembre de ese año se habían incorporado en el aplicativo 195 oportunidades de mejora, de las cuales se gestionaron 56 que corresponden al 28 %. El 72 % restante se encontraba en proceso de ejecución dentro de los plazos establecidos.

Del total de oportunidades de mejora establecidas en la vigencia en cuestión, solamente cuatro de ellas se encontraban vencidas.

Las cifras presentadas permiten concluir que tanto la Alta Dirección como los líderes estuvieron comprometidos con el seguimiento permanente a la gestión de los planes de acción definidos para subsanar las debilidades detectadas y fortalecer el sistema de control interno de la entidad.

AUDITORÍA INTERNA

El propósito esencial de esta función consistió en emitir juicios de valor acerca del grado de eficiencia y eficacia de la gestión de la entidad, la efectividad de los controles implementados en las diferentes operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones normativas y legales aplicables a la entidad.

Para ejecutar la señalada función durante la vigencia 2017, la oficina de Control Interno definió un programa anual de auditoría que fue aprobado por el comité de Auditoría. El citado programa contó con un seguimiento permanente sobre su grado de ejecución. Así mismo, para el desarrollo de las evaluaciones a cada una de los procesos se establecieron los correspondientes planes de auditoría. Es importante señalar que las auditorías se desplegaron en forma integral evaluando los sistemas de control interno y de gestión de calidad, lo cual permitió un aporte importante de la oficina de Control Interno con miras al fortalecimiento de los sistemas en cada proceso evaluado.

El programa de auditoría para la citada vigencia se dividió en dos partes a saber: procesos y tecnología como se muestra a continuación:

Proceso	Año 2017						Año 2018
	Ene - Feb	Marz - Abr	May - Jun	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic	Ene - Feb
1. Planeación auditoría							
2. Mercadeo							
3. Planeación financiera							
4. Tesorería							
5. Comunicaciones							
6. Presupuesto							
7. Gestión Contable							
8. SARM							
9. SARL							
10. SARO							
11. SARC							
12. SARLAFT							
13. Planeación Estratégica							
14. Planeación SGC-MECI							
15. Gestión de Desarrollo Organizacional							

Proceso	Año 2017						Año 2018
	Ene - Feb	Marz - Abr	May - Jun	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic	Ene - Feb
16. Gestión Comercial Puntos de Atención Centro Nacional del Ahorro (Principal), CAN, Edificio Ángel, Suba y Soacha							
17. Gestión Comercial 14 puntos de atención del país							
18. Aporte de Cesantías							
19. Captación de AVC							
20. Administración de Cuentas y Pagos Cesantías							
21. Administración de Cuentas y Pagos AVC							
22. Gestión de Crédito Hipotecario							
23. Gestión de Crédito Educativo							
24. Crédito Constructor							
25. Desembolso							
26. Facturación y Cartera							
27. Gestión Infraestructura							
28. Gestión Humana							
29. Gestión Jurídica							

Proceso	Año 2017						Año 2018
	Ene - Feb	Marz - Abr	May - Jun	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic	Ene - Feb
30. Gestión de Contratación							
31. Gestión de Archivo y Correspondencia							
32. SAC - Peticiones, Quejas y Reclamos							
33. Medición de la satisfacción del cliente							
34. Evaluación Aplicación Subsidio FRECH							
35. Modelo Gobierno Corporativo							
36. Modelo de prevención del fraude							
37. Habeas Data							
38. Seguimiento Evalaución SCI - Circular 029							
39. Evaluación SCI Contable - Contaduría							
40. Seguimiento a Planes de Acción de las Auditorías							
41. Comité de Auditoría							

Proceso	Año 2017						Año 2018
	Ene - Feb	Marz - Abr	May - Jun	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic	Ene - Feb
Planeación Auditoría IT							
1. Tecnología de la Información y las Comunicaciones							
1.1 Controles Generales de Tecnología							
1.2 Administración de inventarios y Licenciamiento de Software							
1.3 Administración de Terceros de TI - Servicios Subcontratados/Outsourcing							
1.4 Seguridad de los sistemas							
1.5 Mantenimiento del Software Aplicativo, Operaciones y Configuración de sistemas							
1.6 Administración de Cambios TI e instalación y acreditación de sistemas							
1.7 Administrar el desempeño, capacidad TI e infraestructura							
1.8 Administración de Datos							
1.9 Administración Proyectos de TI							
1.10 Administración del Ambiente Físico							
1.11 Administración de la mesa de servicio y los incidentes							

Proceso	Año 2017						Año 2018
	Ene - Feb	Marz - Abr	May - Jun	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic	Ene - Feb
1.12 Adquisición de tecnología y Software de aplicación							
1.13 Plan de Continuidad / Planes de Contingencia y DRP							
1.14 Seguridad y Calidad							
1.15 Documentación, Divulgación de Información y Ley 1712 de 2014 Transparencia y derecho de Información Publica Nacional							
1.16 Entrenamiento y capacitación							
1.17 Administración de la Calidad de TI							
2. Seguridad Informática							
2.1 Etical Hacking (Interno y Externo)							
2.2 Pruebas Ingeniería Social							
2.3 Seguridad Servidores Sistemas Operativos							
2.4 Seguridad Servidores Bases de Datos							
2.5 Dispositivos de Seguridad - (IPS - Firewall - IDS)							
2.6 Comunicaciones - (Routers - Switches)							

Proceso	Año 2017						Año 2018
	Ene - Feb	Marz - Abr	May - Jun	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic	Ene - Feb
3. Auditoria Software Aplicativo							
3. Aplicativo Web 1							
3.1 Aplicativo Web 2							
3.2 Aplicativo Web 3							
3.4 Aplicativo Web 4							
3.5 Aplicativo Web 5							
3.6 Sistema COBIS (Módulos) y calidad de datos							
4. Canales de Servicio al cliente							
4.1 Centro de atención telefónica (Call Center, Contact Center) / Chat en Línea							
4.2 Internet - Sistemas en Línea - Banca Virtual-Acceso Remoto a clientes							
5. Puntos de Atención - Oficinas							
5.1 Punto - Centro Nacional del Ahorro - Principal-Punto - Edificio Angel							
6. Evaluaciones Especiales							
6.1 Protección de datos personales y Habeas Data (Ley 1266_08/ Ley 1581_12)							
7. Auditoría del SGSI							
7.1 Auditoría del SGSI sobre ISO 27001							

Como resultado del proceso de auditoría es importante resaltar los siguientes aspectos:

- La oficina de Control Interno cumplió con las evaluaciones definidas en el programa de auditoría para la vigencia 2017.
- Las oportunidades de mejora más significativas de acuerdo con su nivel de criticidad fueron expuestas en las sesiones del comité de Auditoría.
- Los informes de auditoría que contienen el resultado del proceso de evaluación se encuentran como soporte en la oficina de control Interno y fueron remitidos en forma oportuna a la Alta Dirección y a los procesos auditados en cumplimiento de las normas vigentes.
- Las diferentes áreas de la organización formularon planes de acción, los cuales fueron objeto de seguimiento por parte de la OCI con el fin de verificar la efectividad en la implementación de las acciones de mejora correspondientes.
- Las oportunidades de mejora resultado de las auditorías fueron incorporadas en la herramienta tecnológica con la que cuenta la entidad, la cual permite establecer los planes de mejora y realizar el seguimiento correspondiente.
- Se evidenció un compromiso importante por parte de la Alta Dirección y de los responsables del sistema de control interno en cada uno de los procesos para subsanar las debilidades detectadas como resultado de las auditorías internas.

Otras funciones adelantadas

Así mismo es importante señalar que la oficina de Control Interno dio cumplimiento a los demás roles asignados a esta en las normas vigentes como son: relación con

entes externos, asesoría y acompañamiento, evaluación del riesgo y fomento de la cultura del control.

De otra parte y en el marco de la asesoría y acompañamiento a la Alta Dirección, la oficina de Control Interno lideró el proceso de investigación frente a los hechos relacionados con la compra de la actual sede del FNA, la cual tuvo como aspecto relevante durante la citada vigencia, el pago a la entidad por parte de la compañía de seguros, de una suma aproximada de 25 mil millones de pesos como reconocimiento a la reclamación presentada.

SISTEMA DE PLANEACIÓN, GESTIÓN Y CALIDAD

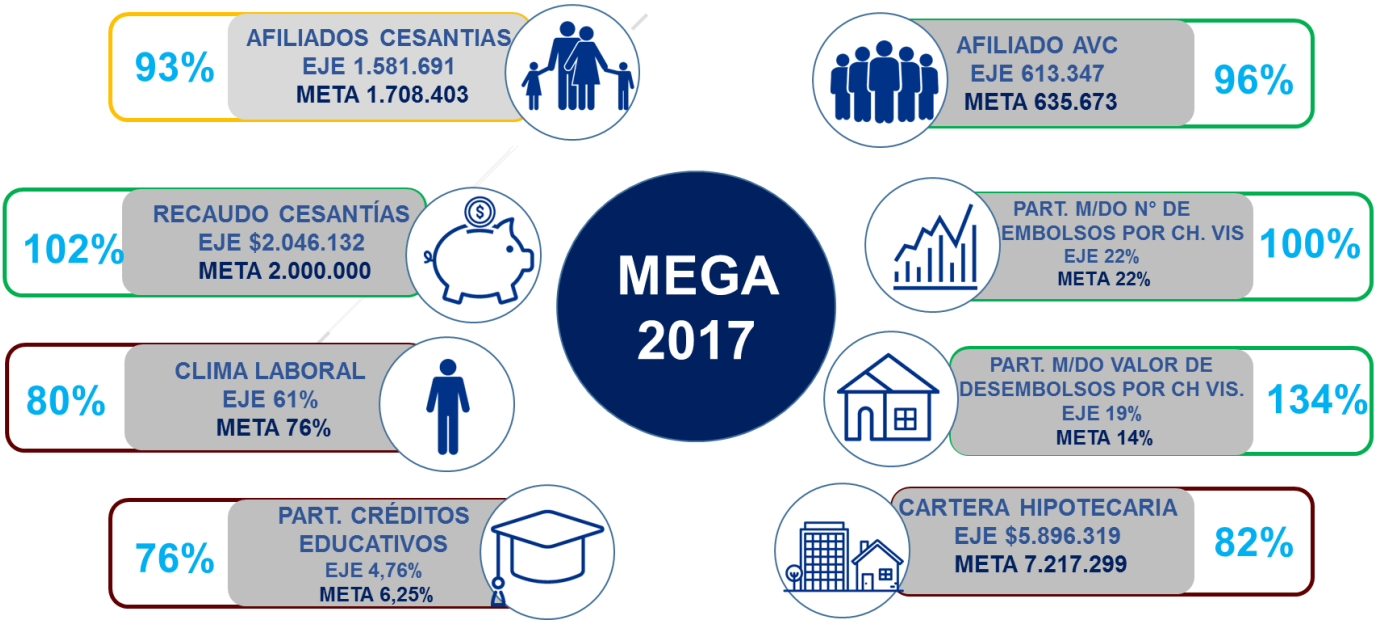
Dentro de la estructura organizacional, la oficina de Planeación tiene un rol de transversalidad que implica asesorar a la Presidencia y a cada una de las dependencias de la entidad en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos que permitan apuntar al cumplimiento de los planes estratégicos que se establecen en el FNA.

De igual manera, el proceso de desarrollo organizacional se encuentra bajo esta dirección, el cual corresponde a un proceso estratégico que permite brindar un acompañamiento a cada una de las áreas con el objetivo de mejorar de manera continua los procesos para agilizar, simplificar y flexibilizar toda la operación de la entidad.

Así mismo, esta oficina es la encargada de liderar la construcción y el seguimiento del plan estratégico, apoyar al cumplimiento del plan sectorial y realizarle seguimiento a los planes anuales de cada una de las dependencias, según lo establecido por el Gobierno Nacional en el Plan Nacional de Desarrollo.

PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019

Evaluación MEGA Plan estratégico anual.



Nota: El recaudo de cesantías contiene traslados y horario extemporáneo.

En la vigencia 2017 se desarrolló un proceso conjunto de ajuste y redireccionamiento del plan estratégico, en el cual se llevaron a cabo una serie de talleres con directivos, lo cual permitió la construcción de nuevas líneas estratégicas y ajustes de metas propuestas para la vigencia 2018.

SEGUIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN

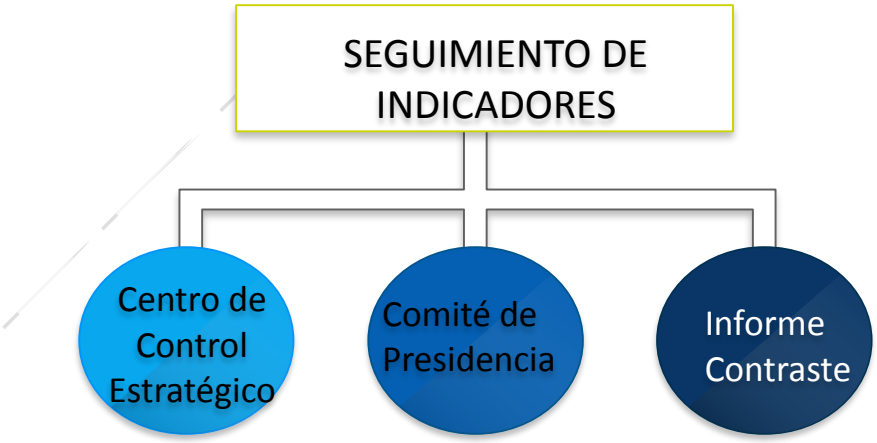
Dentro de las actividades principales del área se encuentra el asesoramiento a la construcción y el seguimiento de los planes de acción de las áreas. Este tiene como objetivo verificar el cumplimiento de las estrategias programadas en la vigencia. En total se realizó un seguimiento periódico de 15 planes.

DATOS ESTADÍSTICOS E INDICADORES

La oficina de Planeación cumple con el rol de seguimiento y análisis de indicadores internos. Además de ello, el área cumple mensualmente con reportes de indicadores dirigidos a las entidades públicas que lo requieran:

- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- Departamento Nacional de Planeación.

El seguimiento y análisis de indicadores está constituido por tres componentes principales: el Centro de Control Estratégico, comité de Presidencia, e informe Contraste.



Cada uno cumple con una función y unos objetivos establecidos con el fin de reportar al área que lo solicite.

Seguimiento de indicadores Centro de Control Estratégico (CCE)

La oficina de Planeación realizó un acompañamiento en el diseño e implementación de los indicadores desarrollados en el Centro de Control Estratégico (CCE), el cual cumple una funcionalidad de seguimiento a cada uno de los procesos misionales de la entidad y permite realizar reportes, alertas, tableros de cartera, colocación, captación, Colombianos en el Exterior, financiero, mercado, operaciones y comité de Presidencia. En total se presentan 170 indicadores que de acuerdo a su dinámica tienen una periodicidad diaria, semanal, mensual y trimestral.

Comité de presidencia

Mediante la Resolución 242 de 2014 se estableció el comité de Presidencia, el cual tiene como objetivo principal asesorar en la toma de acciones para la mejora de la operación de la entidad. En este espacio, la oficina de Planeación tiene la responsabilidad de hacer seguimiento semanal de los objetivos y compromisos adquiridos en cada uno de los comités, y en la tercera semana de cada mes se presentan los avances de los principales indicadores de colocación, captación y cartera. En total, se realizaron 41 comités desde el enero al 5 diciembre de 2017 y se presentaron 10 reportes. A partir de noviembre de 2017 estos indicadores fueron presentados a través de la herramienta Centro de Control Estratégico.

Informe Contraste

El informe nace en el 2017 con el objetivo de realizar una análisis de indicadores y reflejar el comportamiento mensual, trimestral y anual de la entidad en frente al mercado. Las líneas principales que se trabajan y se comparan son cesantías, participación en desembolsos de crédito hipotecario, cartera hipotecaria y oferta nacional de vivienda.

Este informe está dirigido principalmente al grupo comercial y a los directivos de la entidad. En total se realizaron siete informes.

MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

Plan Anticorrupción y Atención al ciudadano

En enero de 2017 se publicó el Plan Anticorrupción y Servicio al Ciudadano, el cual pasó por todo un proceso de construcción con las distintas áreas. Además de lo anterior, se realiza cada cuatrimestre un análisis del informe de evaluación de Control Interno y posteriormente se efectúa la divulgación correspondiente.

Rendición de cuentas

Para la Audiencia Virtual de Rendición de Cuentas del FNA sobre la gestión de 2016 que se realizó en mayo 26 de 2017, se elaboraron informes con el objetivo de proyectar los avances y resolver preguntas específicas de la ciudadanía. Así mismo, se realizó el informe para el Foro Virtual Sectorial llevado a cabo el 28 de septiembre en MinTIC y el informe para la Rendición de Cuentas Sectorial realizado el pasado 4 de noviembre en el municipio de Sogamoso (Boyacá).

FURAG

Dentro del Sistema Único de Información de Trámites (SUIT), se realizó el registro mensual de la información relacionada con los datos de operación de los 25 trámites y 11 OPAS registrados en la plataforma SUIT de la Función Pública (DAFP), el cual se consolida automáticamente para el Formulario Único de Rendición y Avance a la Gestión (FURAG), facilitando el cumplimiento de acciones de racionalización.

Tambien se generó el diagnostico Gobierno Digital – Eje Gobierno Abierto, el cual comprende las actividades orientadas a fomentar la construcción de un estado más transparente, participativo y colaborativo en los asuntos públicos mediante el uso de

las tecnologías de Información y comunicación. Para ello se debe cumplir con los siguientes logros:

- Transparencia.
- Participación ciudadana.
- Colaboración.

Además de lo anterior, se realizó el seguimiento a la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en el FNA, con el fin de establecer y conocer en qué estado se encuentra, mediante un diagnostico con respecto a la normativa vigente (decreto 943 de 2014).

Plan sectorial

Tiene el objetivo de articular con las instituciones adscritas al sector vivienda los planes y estrategias, orientándolos al cumplimiento de la misión del Gobierno Nacional, proporcionando lineamientos que orienten el ejercicio de planeación sectorial.

El Plan Estratégico de Planeación y Gestión 2017 contó con un total de 112 indicadores y se basó en cuatro políticas de desarrollo administrativo las cuales son:

- Gestión Misional y Gobierno.
- Transparencia, participación y servicio al ciudadano.
- Eficiencia administrativa y Gestión Financiera.
- Gestión del Talento Humano.

El Fondo Nacional del Ahorro participó en 11 indicadores de gestión con los siguientes resultados:

Indicador	Cumplimiento
Número de afiliados por Cesantías y AVC.	96%
Participación del FNA en el número de desembolsos por créditos hipotecarios VIS en el mercado.	100%
Porcentaje de atención por canales no presenciales NO PAC.	100%
Índice de satisfacción de la entidad.	100%
Valor de crédito Constructor aprobado en MM de pesos.	100%
Valor de crédito Constructor desembolsado en MM de pesos.	45%
Calificación de deuda corporativa de largo plazo AAA.	100%
Porcentaje de cumplimiento del diseño e implementación del Plan Estratégico de Tecnología.	96%

Porcentaje de cumplimiento del Plan de Acción Modelo de Gestión de Conocimiento.	100%
Porcentaje de avance Plan Institucional de Capacitación	95%
Nivel de desarrollo de competencias de orientación a resultados y al cliente y excelencia en el servicio	100%

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como proceso estratégico, la división de Desarrollo Organizacional, dependiente de la oficina de Planeación, define sus funciones como área mediante Resolución 064 de 2011, y orienta su gestión a garantizar el mejoramiento de los procesos que integran la entidad, promoviendo la mejora continua del desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios. Igualmente, desde el desempeño de su gestión, busca asegurar la definición e implementación de estrategias que permitan la optimización del Sistema de Gestión, de acuerdo con los criterios establecidos.

En concordancia con lo anterior, las principales funciones se orientan al apoyo y monitoreo a los procesos del sistema de gestión, proponiendo cambios y/o ajustes para su optimización y acompañamiento en la implementación de las mejoras identificadas, esto incluye realizar estudios y proponer recomendaciones que permitan al FNA, responder a sus objetivos estratégicos.

El proceso de Desarrollo Organizacional, teniendo como referente el direccionamiento estratégico 2015-2019, y a partir de los pilares que soportan la estrategia institucional para el cuatrienio, enfoca su gestión en dos temas importantes:

- Fortalecimiento tecnológico y de procesos: mejoramiento de los procesos, que garantice a la entidad contar con procesos eficientes y adecuados a las necesidades del negocio.

- Fortalecimiento del sistema de gestión de calidad, buscando dar respuesta a su rol como coordinador del mismo y en el entendido del aseguramiento de la calidad, como un factor de éxito en la gestión institucional.

Conforme a lo anterior, se presentan a continuación las acciones relevantes desarrolladas por Desarrollo Organizacional en 2017, siendo el insumo fundamental el plan de acción definido para la vigencia.

Nueva versión del mapa de procesos

A partir de la revisión del mapa de procesos vigente, aprobado en el 2010, se identificó la necesidad de realizar la versión uno, que permita contar con una visión más clara

del enfoque por procesos, buscando tener un mayor entendimiento del mismo, que permita al FNA, gestionar concentrándose en el valor agregado para el ciudadano así como a sus partes interesadas. Como primeras actividades se identifican:

- Revisión de los macroprocesos.
- Revisión de las entradas y salidas, orientadas a la generación de valor.
- Revisión de la cadena de valor.
- Identificación de los procesos y subprocesos para cada macroproceso.

Una vez se tenga la versión final, el mapa de procesos seguirá la etapa de análisis a nivel de la Alta Dirección y posterior aprobación por parte el comité de Control Interno.

Apoyo en el desarrollo de proyectos institucionales

Desde el rol de Desarrollo Organizacional, se apoyó en el levantamiento de información, entendimiento del proyecto e impactos a nivel de procesos, y la revisión y alcance de los mismos, buscando mantener su alineación e integración con los procesos existentes del sistema de gestión institucional.

La primera etapa del proyecto, que se inició en el 2016 se enfocó en el modelamiento y especificación funcional para la automatización de los siguientes procesos:

Proceso de Crédito, para los subprocesos:

- Legalización.
- Análisis y aprobación.

Igualmente los procesos de:

- Mejora continua.
- Auditoría.
- Crédito Constructor.
- Control Disciplinario.

De acuerdo con el cronograma presentado por el consultor, y los requerimientos de los procesos, Desarrollo Organizacional continuó con el apoyo en la revisión de los flujos. En cuanto al proceso de legalización se apoyaron las pruebas en tres flujos:

- Consulta y registro de trazabilidad (Gestión Call Center y Legalizadora).
- Cargue de insumo (Gestión de Legalizadora).
- Legalización vivienda nueva y usada.

Se apoyó la realización de pruebas funcionales, conjuntamente con los funcionarios asignados por proceso y el tercero encargado de las pruebas, identificando aspectos por mejorar y/o inconsistencias o diferencias frente al SPEC firmado. De otra parte,

se realizó la definición de los módulos de capacitación a los funcionarios de los procesos a salir en producción, identificando para dicha capacitación el siguiente programa:

Módulo 1: conceptos de proceso.

Módulo 2: el gobierno de los procesos.

Módulo 3: ¿Qué es BIZAGI?, conceptos, beneficios, ventajas de la implementación de BIZAGI en el FNA.

Módulo 3: procesos automatizados.

Módulo 4: entrenamiento en ambiente de pruebas, recorrido por el flujo, aclaración de dudas y retroalimentación de los funcionarios a cargo de la operación.

El proceso de capacitación estuvo dirigido al grupo de ETCM, para mejora continua y al equipo de Legalizadora y Crédito en los procesos automatizados, para un total de 150 funcionarios.

Propuesta de diseño de una metodología para convenios

Teniendo en cuenta los diferentes convenios que la entidad realiza, como parte del su estrategia comercial, se identificó por parte del profesional de DDO, la necesidad de definir una propuesta, para generar un lineamiento frente a la constitución de convenios en el FNA, para ello se realizó un levantamiento de información, que condujo a la definición de un flujo, primera versión, el cual fue validado con Efficax, dando el visto bueno para su implementación.

Convenio ÉXITO y Secretaria del Hábitat

De acuerdo con los convenios adelantados por Comercial, DDO participó de forma activa en el entendimiento de cada uno de los convenios.

Esto permitió identificar riesgos y debilidades frente a la operación de los convenios ya suscritos y que las áreas diseñaran las controles a fin de evitar las desviaciones del mismo.

De acuerdo con el proyecto que viene adelantado Efficax como parte de los procesos misionales, la división de Desarrollo Organizacional cuenta con la participación de un funcionario de dedicación exclusiva al proyecto. Su objetivo principal es ser puente de comunicación del equipo de trabajo de Efficax y DDO, para el entendimiento de las actividades realizadas, sus impactos a nivel de procesos, y el aporte permanente de información y conocimiento de los procesos del FNA.

Mantenimiento y fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad

El Fondo nacional del Ahorro, implementa el sistema de gestión de calidad, bajo la Norma ISO 9001-2008 Y ntcgp1000-2009 en el 2008 y certifica su sistema de gestión de calidad en el 2010. El procedimiento a seguir desde la fecha de otorgamiento de la certificación por parte de ICONTEC, ente certificador, implica la revisión del sistema cada año. Con el objeto de cumplir con el mismo para el 2017 se adelantaron las siguientes acciones:

- Coordinación de la auditoría con ente certificador, así como la planeación, divulgación y sensibilización de las mismas (auditoría de seguimiento a la certificación en ISO 9001:2015 y NTCGP 1000:2009), obteniendo la certificación de seguimiento por parte de ICONTEC.
- Fortalecimiento del Sistema de Calidad en puntos de atención, en el cual se programó visita a los PA objeto de auditoría de: Barranquilla, Pereira y Armenia, y Punto Ángel en Bogotá, donde fue realizada una entrevista con el coordinador y fue tomada una muestra de dos (2) funcionarios. Allí se constató el conocimiento sobre el Sistema de Gestión de la Calidad y las debilidades que frente al mismo presentaban.
- Verificación de los recursos para la atención al consumidor financiero, teniendo en cuenta la infraestructura física y tecnológica de los puntos de atención para la prestación del servicio.
- Revisión y seguimiento a las correcciones y acciones adelantadas para el cierre de las No Conformidades, resultado de la auditoría del 2016.
- Acompañamiento durante la auditoría a los procesos y puntos de atención, y posterior orientación en la definición de planes de acción de los procesos, de acuerdo con los resultados de dicha intervención.

Lineamientos para el Control del Producto No Conforme (PNC)

La división de Desarrollo define los lineamientos a los procesos misionales para el debido control y seguimiento al PNC.

El resultado de las acciones tomadas por parte de la oficina, han permitido una evolución en la administración del PNC, logrando mayor agilidad, compromiso y conciencia a los procesos misionales frente al mismo y su impacto en la gestión.

Apoyo documental de los procesos

La operación de los procesos se establece a través de los diferentes tipos documentales, definidos en la pirámide; la división de Desarrollo Organizacional realiza un apoyo a la elaboración de la documentación, así como seguimiento permanente a la vigencia de los mismos que permita a la organización, desempeñarse de forma estandarizada en sus actividades.

Para la vigencia 2017 se trabajó bajo la metodología de BPM, en la revisión y levantamiento documental; la misma define como mínimo los siguientes pasos:

- Revisión de cómo se ejecuta actualmente el proceso.
- Validación según aplique, de cómo lo hacen otras empresas, un *Benchmarking*.
- Qué se quiere lograr de acuerdo con el objetivo del procedimiento y el proceso, teniendo en cuenta la forma como opera actualmente (AS-IS) y como se quiere que opere (To Be).
- Hacer el levantamiento de la operación, es decir el flujo, validando si es necesario la simplificación de actividades y garantizando siempre, la definición de controles más robustos.
- Identificar qué se quiere medir, de acuerdo con el objeto del procedimiento documentado y modelar el flujo en Bizagi.

Apoyo a la Política de Racionalización de Trámites

De acuerdo con la definición de la estrategia de racionalización para el 2017, frente a lo cual la Presidencia fijo la directriz de virtualizar los trámites del proceso de cesantías y de afiliaciones por Cesantías y Ahorro Voluntario Contractual (AVC), las actividades realizadas se resumen así:

- Levantamiento de información para la Identificación de los flujos de los trámites/servicios a virtualizar.
- Coordinar con el asesor del DAFP, apoyo para su revisión y seguimiento en el desarrollo de la estrategia.
- Acompañar y apoyar el control de la implementación de la Estrategia de Racionalización.
- Coordinar acciones con la Función Pública, con el objetivo de realizar un proceso de capacitación y sensibilización, lo que permitió la asignación de claves a funcionarios responsables de procesos misionales, para el cargue de trámites, así como su actualización y control de la información en el SUIT.
- Levantamiento del procedimiento de racionalización de trámites con la oficina de Planeación para definir roles y responsabilidades (aplicativo SUIT).
- Envío de memorando a líderes de procesos que tienen trámites a racionalizar para conocer el estado de avance.
- Acompañamiento en la actualización de la Matriz de Racionalización 2017 con el apoyo del asesor del DAFP.
- Coordinación con el asesor del DAFP, para la actualización de los trámites en el SUIT, de acuerdo con la estrategia de racionalización, en cuanto a los trámites del proceso de cesantías.

Proyecto Integración de los Sistemas de Gestión

La definición de este proyecto, surge de tres necesidades importantes:

En el 2015 sale la nueva versión de la ISO 2008 y es exigencia que todas las entidades que tengan su sistema implementado, realicen la transición a la ISO 2015.

En segundo lugar, el último informe de FURAG recomienda al FNA realizar la integración de los sistemas ya documentado y los que ya se encuentran implementados; y tercero, las auditorías que a la fecha ha realizado Control Interno, evidencian la necesidad de realizar la integración de los sistemas de gestión.

Lo anterior busca, además de atender estos requerimientos, trabajar desde un sistema integrado de gestión que permita dar línea desde la planeación estratégica, para que los procesos planeen su actuar con los elementos necesarios que respondan a tener procesos de calidad, cumplir con los estándares de cuidado del medio ambiente así como contar con los requisitos para la seguridad y salud en el trabajo. Los anteriores, se establecen como elementos de Responsabilidad Social, que conduzcan al desarrollo sostenible. Los estándares a imprentar para cada sistema son:

- ISO 9001:2015 Calidad.
- ISO 14001:2015 Ambiental.
- OHSAS 18001:2007 Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ISO 26000:2010 Responsabilidad Social.

Finalizado el 2017 se culminó la etapa uno, correspondiente a la Gestión del Conocimiento, que se desarrolló con la ejecución de 12 talleres para los siguientes módulos temáticos:

- Módulo 1: Gestión por Procesos.
- Módulo 2: Gestión de Riesgos y Oportunidades.
- Módulo 3: Transversalidad sistemas de Gestión Integral.
- Módulo 4: Relacionamiento con partes interesadas.
- Módulo 5: Responsabilidad Social.
- Módulo 6: Aspectos e Impactos ambientales.
- Módulo 7: Gestión del Conocimiento.
- Módulo 8: Gestión del Cambio.
- Módulo 9: Peligros y riesgos.
- Módulo 10: Gestión Operacional.
- Módulo 11: Gestión con proveedores externos.
- Módulo 12: Presentación de trabajos por parte de cada profesional y charla de casos de éxito con entrega de certificaciones. Cierre de esta etapa.

Con fecha al 11 de diciembre de 2017 se inicia la reunión con líderes de proceso para la identificación de brechas, etapa que continúa en 2018.

Grupo de Comunicaciones.

COMUNICACIÓN DIGITAL

- Creación, implementación y administración de redes sociales de la presidencia.
- Posicionamiento SEO (mejorar la ubicación del portal web en los resultados de búsqueda en Google).
- Apoyo a campañas internas a través de medios digitales.
- Acciones de sostenimiento de marca digital.
- Actualización de la información de la entidad en las plataformas de Gobierno (SUIT y Datos Abiertos).
- Cubrimiento de Rendición de Cuentas para redes sociales y portal web.
- Puesta en marcha de la versión en inglés del portal web, desde la selección de contenidos.
- Gestión mensual de PQRS generadas en redes sociales.
- Dinamización de contenidos a través de redes sociales. Activación de sinergias con entidades nacionales.

COMUNICACIÓN INTERNA

- Primera fase del rediseño de la Intranet.
- Guía de comunicación para canales de atención presenciales y no presenciales.
- **Comunícate con Comunicaciones:** divulgación sobre el proceso de comunicaciones, cada uno de los canales y productos implementados, de forma cercana al colaborador.
- Conectados, red de reporteros.

- Personajes por servicios: divulgación de los atributos de los “Tesos” para que los colaboradores se identifiquen con ellos por medio de los canales internos de comunicación.

- Café con Helmuth: espacio en el que le Presidente de la entidad comparte con los funcionarios del FNA.
- Lo hacemos posible (Storytelling): historias de vida de los afiliados que han hecho realidad su casa propia a través del FNA con el objetivo de que los colaboradores puedan ver materializado el esfuerzo de toda una entidad por hacer de Colombia, un país de propietarios.

- Planeación, diseño y divulgación del Boletín Virtual "Entre Todos".

- Planeación, diseño y publicación del magazín interno “FNA al Día”.

- Seguimiento, diseño y publicación de mensajes institucionales, a través de carteleras digitales.

- Seguimiento, diseño y publicación de mensajes institucionales, a través del sistema de turnos.

- Selección, diseño y publicación de mensajes institucionales, a través de fondos de pantalla.

- Bienvenida a nuevos colaboradores del FNA: entrega de un kit “Yo Soy FNA”, para los nuevos empleados.
- Apoyo a la programación y coordinación de las actividades internas especiales y conmemorativas con unidad gráfica, discursiva y logística en la presentación, convocatoria y libretos.

- Apoyo transversal a las actividades que realiza Gestión Humana.

- Desarrollo de campañas tipo A.

- Desarrollo de planes de divulgación tipo B.

- Desarrollo de solicitudes tipo C.

COMUNICACIÓN EXTERNA

- **FNA Contigo**: videos que muestran afiliados satisfechos con los servicios del FNA.

- Toma Nota (ABC): producción audiovisual que pretende mostrar el paso a paso de los productos y servicios que se ofrecen en el Fondo Nacional del Ahorro, de manera didáctica. Un programa mensual.

- El Ahorrador: periódico digital del FNA.

- Apoyo en comunicación externa, según cronograma de eventos y actividades del FNA.

- Acompañamiento audiovisual de campañas internas y externas.

- Elaboración y medición de impacto de boletines Informativos.

- Creación de manual de crisis FNA.

GESTIÓN Y LOGROS

- Conformación como grupo de comunicaciones dentro de la organización. Resolución No 087, cuya finalidad es: asesorar y aplicar políticas y estrategias de comunicación interna y externa, así como apoyar en el manejo de crisis reputacional y/o corporativa contribuyendo a la misión del Fondo Nacional del Ahorro en la solución del problema de vivienda y educación, mediante el otorgamiento de crédito a sus afiliados.

- Actualización de políticas del proceso de comunicaciones, que le permite a la entidad tener claridad sobre los alcances y lineamientos informativos.

- Creación de manual de crisis: hoja de ruta que contiene las indicaciones necesarias y procedimientos recomendados a seguir para enfrentarse, desde la comunicación, a situaciones problemáticas que pueda enfrentar la entidad.

- Incremento de la comunidad digital en redes sociales de la entidad.

- Ejecución efectiva de pauta en social ADS.

- Acompañamiento audiovisual y divulgación efectiva de las ferias Mi Casa Ya.

- Posicionamiento mediático del producto “Ahorra Tu Arriendo”.

- Alcanzar una calificación de 9.6 en la satisfacción de la comunicación a nivel interno.

- Reconocimiento institucional de la gestión del grupo de comunicaciones logrando un índice de asertividad del 86.6 %.

- Relacionamiento efectivo con los medios de comunicación a nivel regional, nacional e internacional.

Para finalizar y como cumplimiento del artículo 446 numeral 3, del Decreto 410 de 1971 del código de comercio se responde al literal d) sobre gastos de propaganda y de relaciones públicas, discriminados unos y otros.

Publicidad y Propaganda		
Relación de gastos de publicidad y propaganda a diciembre 31 de 2017		
(Cifras en millones de pesos)		
IDENTIFICACION	**CUENTA**	**SALDO A 31 DE DICIEMBRE DE 2017**
Publicidad y Propaganda	5190150101	$ 3.498.257
Pautas Publicitarias	5190150201	$ 2.460.891
Programas Institucionales	5190150301	$ 4.755.810
Fondo Ágil Programa Institucional	5190150302	$ 64.627
Canales Regionales Ley 14	5190150401	$ 725.900
Estrategias Investigativas	5190150601	$ 112.368
Estrategias de Negocio Centradas	5190150602	$ 289.871
total		$ 11.907.724

* Para obtener el detalle de las empresas se podrá dirigir a la Oficina de Planeación Financiera de la entidad.

Fondo Nacional del Ahorro

Informe de Gestión

2017

ANEXOS

Codigo Interno	Cargo	Gran Concepto	Total
1.783	VICEPRESIDENTE -E	1001 ASIGNACION BASICA	$ 86.323.312
		1002 PRIMA EXTRAORDINARIA	$ 4.315.715
		1003 PRIMA QUINQUENAL	$ 2.800.624
		1005 AUXILIO ALIMENTACION PUBLICOS	$ 813.200
		1007 VACACIONES	$ 6.675.733
		1008 VACACIONES DINERO	$ 4.353.739
		1010 PRIMA DE VACACIONES	$ 8.707.478
		1011 BONIFICACION DE RECREACION	$ 1.680.374
		1012 BONIFICACION X SERVICIOS PRESTADOS	$ 2.754.712
		1018 PRIMA DE SERVICIOS	$ 4.094.663
		1019 PRIMA DE NAVIDAD	$ 10.080.951
		1021 ESTIMULO A LA RECREACION	$ 5.804.986
		1025 PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$ 31.108.569
		1036 AJUSTE ASIGNACION BASICA	$ 2.518.587
		1051 AJUSTE PRIMA DE SERVICIOS	$ 276.390
		1057 AJUSTE PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$ 398.449
		1082 AUXILIO DE ALIMENTACION NO SALARIAL	$ 2.542.000
		1501 BENEFICIO PARA VIVIENDA	$ 1.327.896
		1502 AYUDAS EDUCATIVAS	$ 3.688.585
		1514 BONO NAVIDEÑO BENEFICIARIO	$ 1.475.434
		1520 ESTIMULO AHORRO FEFNA	$ 9.307.900
		1522 AJUSTE ESTIMULO AL AHORRO FEFNA	$ 270.994
1783 VICEPRESIDENTE -E			**$ 191.320.291**
1.872	JEFE OFICINA ASESORA CONTROL INTERNO	1001 ASIGNACION BASICA	$ 75.043.207
		1002 PRIMA EXTRAORDINARIA	$ 3.646.977
		1005 AUXILIO ALIMENTACION PUBLICOS	$ 1.284.000
		1007 VACACIONES	$ 7.345.595
		1010 PRIMA DE VACACIONES	$ 5.246.854
		1011 BONIFICACION DE RECREACION	$ 681.148
		1012 BONIFICACION X SERVICIOS PRESTADOS	$ 2.233.271
		1018 PRIMA DE SERVICIOS	$ 4.559.594
		1019 PRIMA DE NAVIDAD	$ 8.415.073
		1020 PRIMA TECNICA SALARIAL	$ 33.195.971

		1021 ESTIMULO A LA RECREACION	$	3.497.902
		1036 AJUSTE ASIGNACION BASICA	$	2.153.511
		1047 AJUSTE BONIF. SERVICIOS PRESTADOS	$	150.746
		1054 AJUSTE PRIMA TECNICA SALARIAL	$	2.904.847
		1514 BONO NAVIDEÑO BENEFICIARIO	$	737.717
		1520 ESTIMULO AHORRO FEFNA	$	4.749.210
1872 JEFE OFICINA ASESORA CONTROL INTERNO			**$**	**155.845.623**
1.889	JEFE DE OFICINA	1001 ASIGNACION BASICA	$	88.667.338
		1002 PRIMA EXTRAORDINARIA	$	3.993.649
		1012 BONIFICACION X SERVICIOS PRESTADOS	$	2.716.328
		1018 PRIMA DE SERVICIOS	$	3.839.502
		1019 PRIMA DE NAVIDAD	$	8.661.657
		1025 PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	28.859.778
		1036 AJUSTE ASIGNACION BASICA	$	2.911.714
		1051 AJUSTE PRIMA DE SERVICIOS	$	259.166
		1057 AJUSTE PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	942.218
		1060 AJUSTE RECONOCIMIENTO INCAP EMPRESA	$	32.716
		1082 AUXILIO DE ALIMENTACION NO SALARIAL	$	6.562.267
		1083 INCAP. ENFER. GRAL EMPRESA	$	484.680
		1514 BONO NAVIDEÑO BENEFICIARIO	$	737.717
		1520 ESTIMULO AHORRO FEFNA	$	9.418.722
		1522 AJUSTE ESTIMULO AL AHORRO FEFNA	$	305.730
1889 JEFE DE OFICINA			**$**	**158.393.182**
1.902	VICEPRESIDENTE -E	1001 ASIGNACION BASICA	$	96.514.948
		1002 PRIMA EXTRAORDINARIA	$	4.308.519
		1005 AUXILIO ALIMENTACION PUBLICOS	$	1.177.000
		1012 BONIFICACION X SERVICIOS PRESTADOS	$	2.418.739
		1018 PRIMA DE SERVICIOS	$	4.136.864
		1019 PRIMA DE NAVIDAD	$	9.344.090
		1025 PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	46.875.338
		1036 AJUSTE ASIGNACION BASICA	$	3.112.001
		1047 AJUSTE BONIF. SERVICIOS PRESTADOS	$	163.265
		1051 AJUSTE PRIMA DE SERVICIOS	$	279.238
		1057 AJUSTE PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	1.462.706
		1082 AUXILIO DE ALIMENTACION NO SALARIAL	$	553.000
		1093 REAJUSTE AUX ALI NO SALARIAL	$	74.333
		1502 AYUDAS EDUCATIVAS	$	3.688.585
		1514 BONO NAVIDEÑO BENEFICIARIO	$	737.717
		1520 ESTIMULO AHORRO FEFNA	$	10.134.069

		1522 AJUSTE ESTIMULO AL AHORRO FEFNA	$	326.760
1902 VICEPRESIDENTE -E			**$**	**185.307.172**
1.937	PRESIDENTE	1001 ASIGNACION BASICA	$	181.841.781
		1002 PRIMA EXTRAORDINARIA	$	7.781.764
		1012 BONIFICACION X SERVICIOS PRESTADOS	$	5.447.235
		1018 PRIMA DE SERVICIOS	$	7.289.708
		1019 PRIMA DE NAVIDAD	$	16.819.484
		1025 PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	90.920.893
		1036 AJUSTE ASIGNACION BASICA	$	4.920.553
		1057 AJUSTE PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	2.460.277
		1514 BONO NAVIDEÑO BENEFICIARIO	$	737.717
		1520 ESTIMULO AHORRO FEFNA	$	9.101.932
1937 PRESIDENTE			**$**	**327.321.344**
1.938	SECRETARIO GENERAL	1001 ASIGNACION BASICA	$	95.542.587
		1002 PRIMA EXTRAORDINARIA	$	4.200.936
		1005 AUXILIO ALIMENTACION PUBLICOS	$	1.248.333
		1018 PRIMA DE SERVICIOS	$	3.716.675
		1019 PRIMA DE NAVIDAD	$	8.809.959
		1020 PRIMA TECNICA SALARIAL	$	2.623.535
		1025 PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	45.147.753
		1036 AJUSTE ASIGNACION BASICA	$	2.479.241
		1057 AJUSTE PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	1.239.620
		1067 DEVOLUCION SALUD	$	104.941
		1068 DEVOLUCION PENSION	$	104.941
		1069 DEVOLUCION FONDO DE SOLIDARIDAD	$	26.235
		1514 BONO NAVIDEÑO BENEFICIARIO	$	1.475.434
		1520 ESTIMULO AHORRO FEFNA	$	4.913.616
1938 SECRETARIO GENERAL			**$**	**171.633.806**
1.948	JEFE DE OFICINA	1001 ASIGNACION BASICA	$	53.835.820
		1002 PRIMA EXTRAORDINARIA	$	3.880.468
		1018 PRIMA DE SERVICIOS	$	605.850
		1019 PRIMA DE NAVIDAD	$	4.747.286
		1025 PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	17.227.463
		1036 AJUSTE ASIGNACION BASICA	$	490.738
		1051 AJUSTE PRIMA DE SERVICIOS	$	40.895
		1057 AJUSTE PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	157.036
		1082 AUXILIO DE ALIMENTACION NO SALARIAL	$	3.871.000
		1514 BONO NAVIDEÑO BENEFICIARIO	$	737.717
		1520 ESTIMULO AHORRO FEFNA	$	5.652.759

		1522 AJUSTE ESTIMULO AL AHORRO FEFNA	$	51.528
1948 JEFE DE OFICINA			**$**	**91.298.560**
1.954	JEFE DE OFICINA	1001 ASIGNACION BASICA	$	33.113.327
		1002 PRIMA EXTRAORDINARIA	$	2.586.979
		1019 PRIMA DE NAVIDAD	$	2.836.095
		1025 PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	10.596.267
		1082 AUXILIO DE ALIMENTACION NO SALARIAL	$	2.359.467
		1520 ESTIMULO AHORRO FEFNA	$	3.259.592
1954 JEFE DE OFICINA			**$**	**54.751.727**
1.955	VICEPRESIDENTE -E	1001 ASIGNACION BASICA	$	33.368.384
		1002 PRIMA EXTRAORDINARIA	$	2.800.624
		1005 AUXILIO ALIMENTACION PUBLICOS	$	403.033
		1019 PRIMA DE NAVIDAD	$	2.878.419
		1025 PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	16.219.429
		1082 AUXILIO DE ALIMENTACION NO SALARIAL	$	129.033
		1520 ESTIMULO AHORRO FEFNA	$	3.503.679
1955 VICEPRESIDENTE -E			**$**	**59.302.601**
1.957	JEFE DE OFICINA	1001 ASIGNACION BASICA	$	13.710.987
		1002 PRIMA EXTRAORDINARIA	$	646.745
		1019 PRIMA DE NAVIDAD	$	1.150.517
		1025 PRIMA TECNICA NO SALARIAL	$	4.387.517
		1082 AUXILIO DE ALIMENTACION NO SALARIAL	$	976.967
		1520 ESTIMULO AHORRO FEFNA	$	814.898
1957 VICEPRESIDENTE -E			$	21.687.631
1.556	PROFESIONAL 03-MIEMBRO DE JUNTA	1001 ASIGNACION BASICA	$	43.506.750
		1002 PRIMA EXTRAORDINARIA	$	2.093.386
		1007 VACACIONES	$	5.033.544
		1010 PRIMA DE VACACIONES	$	2.903.967
		1011 BONIFICACION DE RECREACION	$	379.552
		1012 BONIFICACION X SERVICIOS PRESTADOS	$	1.418.100
		1018 PRIMA DE SERVICIOS	$	2.763.574
		1019 PRIMA DE NAVIDAD	$	4.865.396
		1020 PRIMA TECNICA SALARIAL	$	17.402.701
		1021 ESTIMULO A LA RECREACION	$	1.935.978
		1036 AJUSTE ASIGNACION BASICA	$	1.332.227
		1043 AJUSTE VACACIONES	$	339.764
		1045 AJUSTE PRIMA DE VACACIONES	$	196.018
		1046 AJUSTE BONIFICACION DE RECREACION	$	25.620
		1051 AJUSTE PRIMA DE SERVICIOS	$	186.541
		1053 AJUSTE ESTIMULO A LA RECREACIO	$	130.679

		1054 AJUSTE PRIMA TECNICA SALARIAL	$	532.891
		1060 AJUSTE RECONOCIMIENTO INCAP EMPRESA	$	17.080
		1082 AUXILIO DE ALIMENTACION NO SALARIAL	$	6.636.001
		1083 INCAP. ENFER. GRAL EMPRESA	$	253.034
		1502 AYUDAS EDUCATIVAS	$	3.688.585
		1514 BONO NAVIDEÑO BENEFICIARIO	$	737.717
		1520 ESTIMULO AHORRO FEFNA	$	5.619.644
		1522 AJUSTE ESTIMULO AL AHORRO FEFNA	$	182.413
1556 PROFESIONAL 03-MIEMBRO DE JUNTA			**$**	**102.181.162**

EL JEFE DE LA OFICINA DE INFORMÁTICA

CERTIFICA:

De acuerdo con el numeral 4 del artículo 1 de la Ley 603 de 2000, la Oficina de Informática del Fondo Nacional del Ahorro verificó y certificó el cumplimiento que la Entidad dio durante el año 2017 a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, específicamente en lo relacionado con la legalidad del software instalado para su funcionamiento y la vigencia de las respectivas licencias.

Dado en Bogotá a los veintiséis (26) días del mes de Diciembre de 2017

CESAR AUGUSTO AMAR FLÓREZ
JEFE OFICINA DE INFORMÁTICA

Proyectó: Freddy Leonardo Sánchez Triana – OI (Elaboró)

Fondo Nacional del Ahorro

Informe de Gestión

2017

www.fna.gov.co

INFORME DE GESTIÓN 2018

La vivienda y el agua son de todos

Minvivienda

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Contenido

1. Introducción 4
2. Nuestro 2018 en cifras 5
3. Principales resultados de gestión 9
3.1 Gestión Comercial y de Mercadeo 9
3.2 Cesantías y Crédito 23
3.3 Operaciones 29
3.4 Gestión Financiera 38
3.5 Gestión de Riesgos 53
3.6 Planeación 60
3.7 Gestión Administrativa 72
3.8 Tecnología 79
3.9 Gestión Humana: 85
3.10 Gestión Jurídica 93
3.11 Secretaría General 100
3.12 Comunicaciones 105
3.13 Control Interno 110
3.14 Evaluación y Seguimiento 110
Anexos 118

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

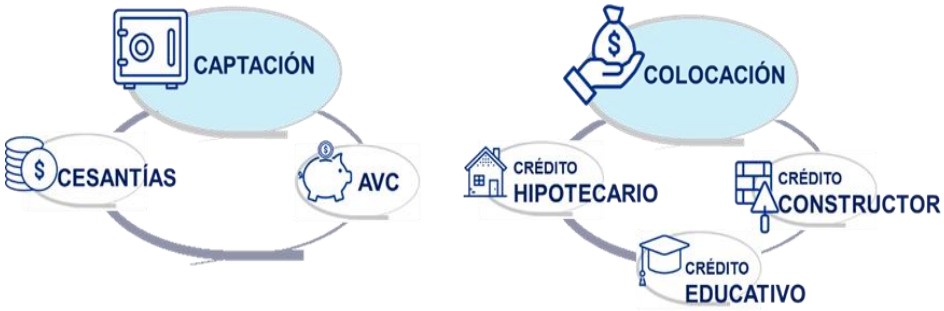
Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

1. Introducción

Durante la vigencia 2018, el Fondo Nacional del Ahorro – FNA, bajo un enfoque de gestión centrado en el valor hacia los colombianos, desarrolló todas sus actividades en dos grandes frentes: el primero, enfocada en productos de captación representados por las cesantías y el Ahorro Voluntario Contractual (AVC) y el segundo, enfocado en productos de colocación representados por el Crédito de Vivienda, Crédito Educativo y Crédito Constructor.



De acuerdo con lo anterior, el presente informe muestra un contexto general del FNA en lo referente a la gestión realizada en cuanto a captación y colocación durante la vigencia 2018, así como la gestión desarrollada por las diferentes áreas que hacen parte de la institución y, presenta los resultados alcanzados frente a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional, correspondientes a dicha vigencia.

Específicamente, para la construcción del presente informe, se analizó la gestión y cumplimiento de objetivos de las siguientes áreas del FNA:

- Gestión Comercial y de Mercadeo.
- Cesantías y Crédito.
- Operaciones.
- Gestión Financiera
- Gestión de Riesgos
- Planeación
- Gestión Administrativa
- Tecnología.
- Gestión Humana
- Gestión Jurídica
- Secretaría General
- Comunicaciones
- Control Interno

Con el presente Informe de Gestión, el Fondo Nacional del Ahorro busca dar a conocer al país, los logros obtenidos durante el año 2018, enmarcados en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

2. Nuestro 2018 en cifras

En el año 2018, nuestros principales resultados fueron:

Llegamos cada vez a más colombianos. En 2018 superamos los **2.3 millones de afiliados**

Estamos en el **segundo lugar en Colombia** en Valor del Fondo de cesantías

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

En **vivienda** alcanzamos una **cartera que supera los 6.9 billones** de pesos

CARTERA VIVIENDA
169.888 OBLIGACIONES
SALDO $6.912.643 Millones

DESEMBOLSOS CRÉDITO VIVIENDA
22.356
VALOR $1.646.852 MM

En el 2018 se realizaron 10.850 operaciones con subsidio

Cifras CCE diciembre 2018

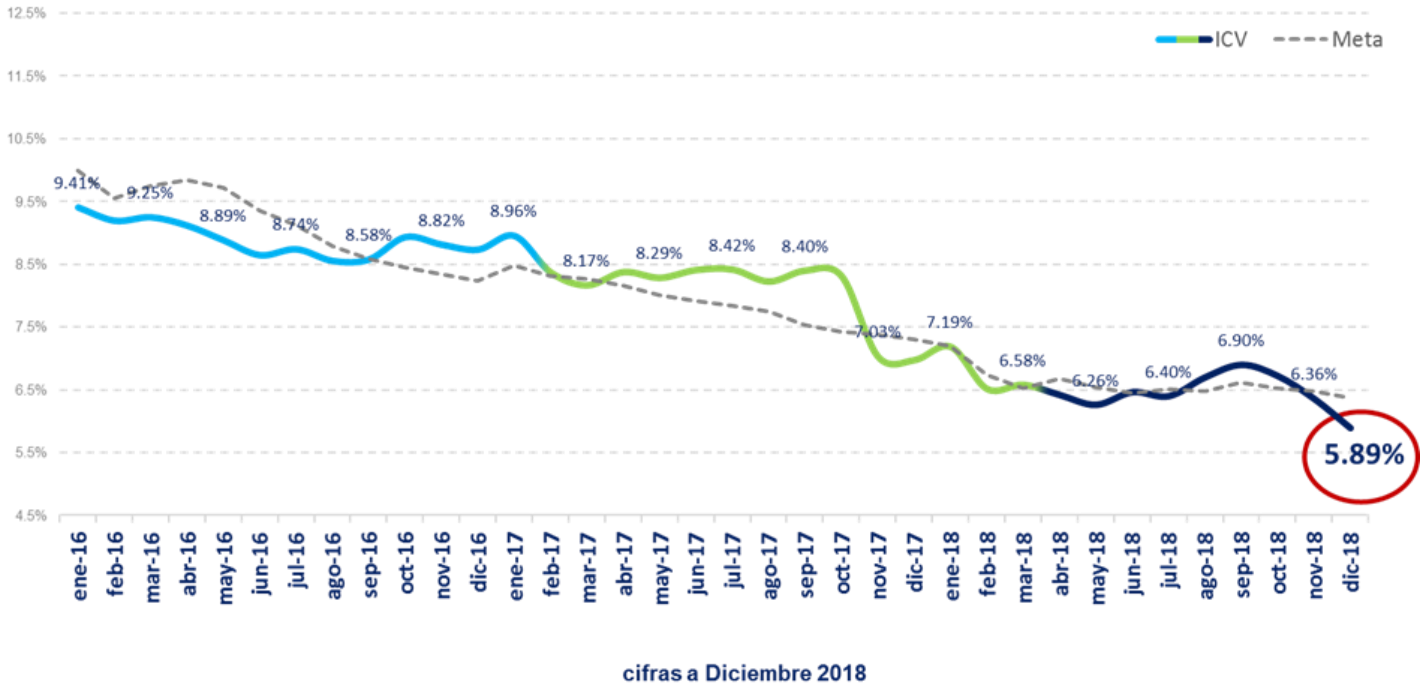
Reflejando un buen comportamiento en **calidad de la cartera de vivienda**

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

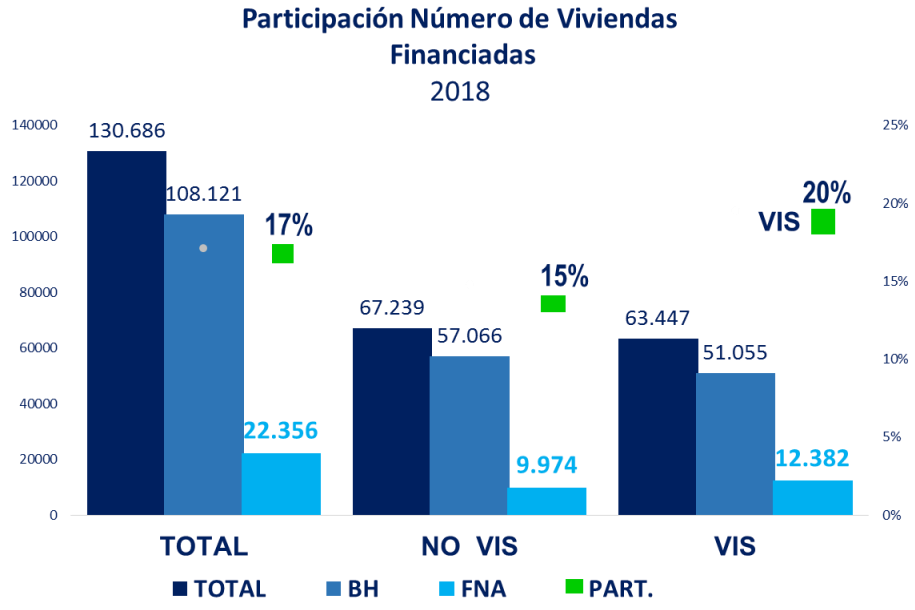
Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda



cifras a Diciembre 2018

Con el **17% de participación** en el **total de viviendas** financiadas



La entidad logró el **20%** de participación VIS

Fuente : DANE FIVI IV Trimestre 2018 BH: Banca Hipotecaria FNA

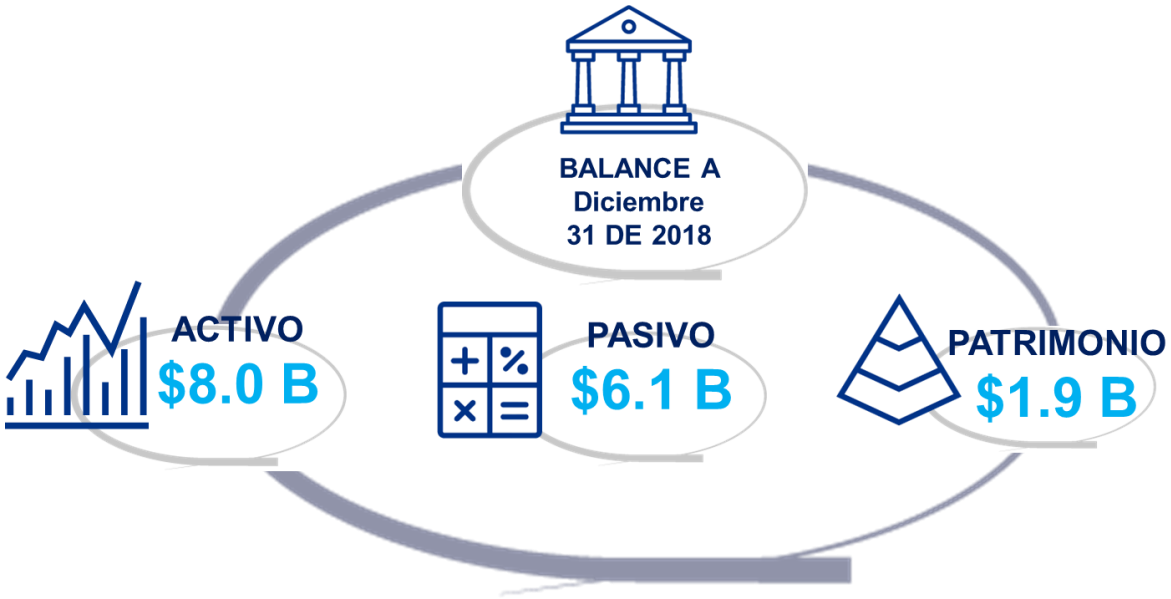
Todo nuestro trabajo, se reflejó con **cifras destacadas del balance** que superan los **$ 8.0 billones**

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda



Cifras en Billones

Con una **solidez financiera** sustentada con las más **altas calificaciones**

Por **quinto año consecutivo**, la firma BRC S&P nos otorgó las máximas calificaciones, y nos quita la perspectiva negativa como administrador privado.

Por **séptimo año consecutivo**, la firma Fitch Ratings nos otorgó las máximas calificaciones.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3. Principales resultados de gestión

3.1 Gestión Comercial y de Mercadeo

Nuestro objetivo en la Oficina de Comercial y Mercadeo, es atender las necesidades de todos los colombianos que son o quieren ser parte de nuestra familia del Fondo Nacional del Ahorro, a través de la administración de Cesantías y Ahorro Voluntario Contractual – AVC, que tienen como fin dar acceso a la vivienda y educación.

Teniendo en cuenta las estrategias para dar cumplimiento a las metas propuestas, y con el fin de realizar un efectivo y eficiente despliegue de los propósitos de la gestión, trabajamos con una estructura funcional de grupos de trabajo que atienden diferentes segmentos del público, como son: personas, corporativos, gobierno, y un grupo específico para avanzar en la labor de mercadeo, posicionamiento de marca y desarrollo de nuevos productos.

En 2018 y en trabajo conjunto con la Vicepresidencia de Cesantías y Crédito y con Operaciones, conseguimos **incrementar tanto el número de afiliados** a **cesantías como la colocación de todos los tipos de créditos ofertados**.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Las estrategias comerciales y de mercadeo también nos permitieron una mayor capacidad de retención y fidelización de afiliados.

Gráfico 1: Principales Resultados Oficina comercial y de Mercadeo

3.1.1 Canales Presenciales de Atención al Público

Es importante diferencias los tipos de Canales que tenemos en el Fondo, dado que tenemos Canales Presenciales de Atención al Público, y Canales No presenciales. En los Canales Presenciales, tenemos seis gerencias regionales (Bogotá, Noroccidente, Norte, Centro, Sur y Cafetera) y cuatro direcciones que agrupan los puntos de atención (PA) según la región geográfica, que tienen caracterizadas al 80% de las empresas más importantes a nivel nacional.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

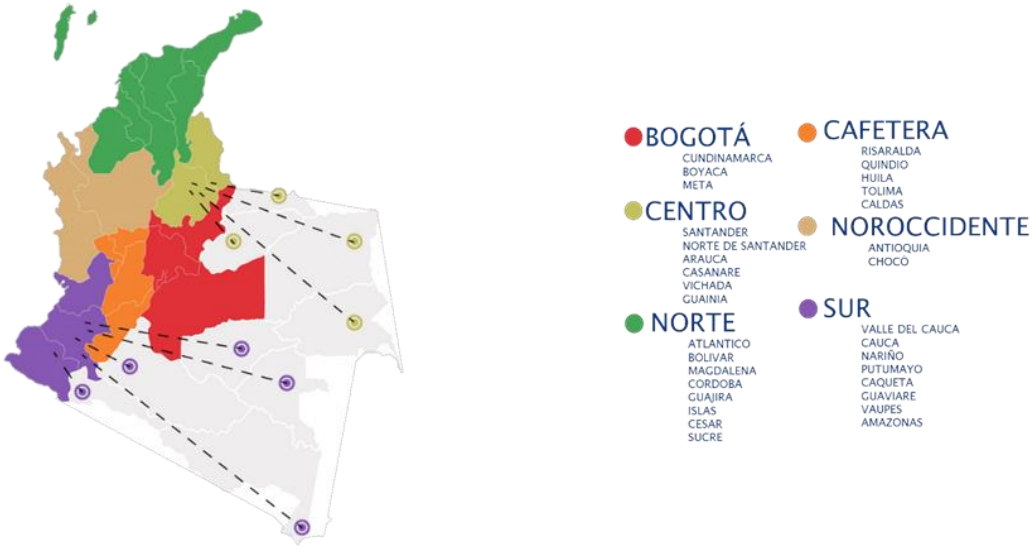


Gráfico 2: Canales Presenciales de Atención al Público

:

Los Puntos de Atención los clasificamos por el número de afiliados y habitantes económicamente activos con un total de 38, 10 puntos Éxito (dentro de Almacenes ÉXITO), 19 puntos institucionales (dentro de sedes de instituciones de diferente índole) y 8 dentro de sedes empresariales que totalizan 75.

3.1.2 Colocación

Crédito Hipotecario

Aprobaciones:

En esta vigencia, se analizaron **81.167 solicitudes** de crédito para vivienda, registrando un **crecimiento frente a 2017 en 9%,** de estas, se **aprobaron 63.602,** correspondiente a un 78.36%, por valor de $5.9 billones de pesos logrando un **cumplimiento** sobre las metas planteadas por la Entidad, del **104.9% en cantidad** y un **169.4% en valor.**

Desembolsos:

Del total de créditos aprobados, desembolsamos **22.356 créditos** por valor **de $1.6 billones** en el 2018, que representa un cumplimiento del 96.2% en número de créditos colocados frente a la meta planteada. En comparación con el 2017 hubo un **crecimiento superior al 50%** en el valor desembolsado del crédito hipotecario.

CRÉDITO DE VIVIENDA	ITEM	2017			2018		
		META	RESULT.	% CUM	META	RESULTADO	% CUM
	# Desembolsos	18.456	20.069	109%	**23.250**	**22.356**	**96.2%**

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

	$ Desembolsos	$ 871.122	$ 1.086.597	125%	**$ 1.395.000**	**$ 1.646.852**	**118.0%**

Tabla 1: Evolución de desembolsos de créditos de vivienda aprobados. Cifras en millones de $

Ahorra Tu Arriendo – ATA

Es un programa novedoso y atractivo, que sustituye la cuota de arrendamiento, por el pago del crédito para casa propia de nuestros afiliados. Con este se financia hasta el 100% del valor de la vivienda nueva y hasta el 95% de la vivienda usada (con una antigüedad no mayor a cinco años, propiedad horizontal), está dirigido a los colombianos que estén en un rango de 2 a 6 SMMLV que pueden aprovechar los beneficios de los subsidios del Gobierno Nacional de Mi Casa Ya y se quiere ampliar para los afiliados por AVC.

Durante el 2018 se desembolsaron a través de ATA un total de 3.129 créditos por valor de 319.796 millones.

A continuación, se relacionan los resultados del programa desde su lanzamiento hasta el 31 de diciembre de 2018

AHORRA TU ARRIENDO - ATA	ITEM	2017: RESULTADO	2018 RESULTADO
	# Desembolsos	3	**3.129**
	$ Desembolsos	$341	**$319.761**

Tabla 2: Evolución de desembolsos de créditos Ahorra Tu Arriendo en millones de $

Crédito Educativo

En la vigencia del 2018 se actualizó y mejoró el procedimiento del crédito educativo, al optimizar el procedimiento de desembolsos posteriores que agilizó los tiempos de respuesta de los trámites.

Aprobaciones:

Frente al año 2017, se registró un importante **crecimiento en la aprobación** de créditos**, 22.87% en cantidad y 25.95% en valor.** En total se aprobaron **5.839 créditos** por valor de **$35.049 millones de pesos**, que representa un cumplimiento del 71.5% en las metas de cantidad y un 95.1% en valor.

Desembolsos:

Del total de créditos aprobados, se desembolsaron un total de **5.508 créditos educativos por valor de $ 29.762 (millones)**, para **un 93% de cumplimiento** de la meta que era de $ 32.000 (millones). Frente a los resultados del año anterior, se registró **un crecimiento del 25.95% en cantidad y un 41.79% en el valor** de los desembolsos educativos, y un importante aumento en la operación de colocación de esta cartera

CRÉDITO EDUCATIVO	ITEM	2017			2018		
		META	RESULTADO	% CUM	META	RESULTADO	% CUM
	# Desembolsos	4.693	4.295	92%	**7.468**	**5.508**	**73.8%**
	$ Desembolsos	$ 18.772	$ 20.622	110%	**$ 32.000**	**$ 29.762**	**93%**

Tabla 3: Evolución de desembolsos de crédito educativo aprobados en millones de $

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

Crédito Constructor:

Durante la vigencia del 2018, continuamos siendo un aliado importante de las firmas constructoras del país a través de este crédito, para financiar e impulsar los proyectos del programa de viviendas gratis II y los proyectos de construcción privada

Aprobaciones:

Se aprobaron **46 proyectos**, de los cuales el 31% fueron del programa de Vivienda Gratis y el restante, Constructor Tradicional, distribuidos en 14 VIP, 15 VIS, 2 NO VIS y un proyecto de ampliación de monto.

CRÉDITO CONSTRUCTOR	INDICADOR	2017			2018		
		META	EJECU	% CUM	META	EJECU	% CUM
	$ Aprobaciones	$ 310.074	$ 340.651	109 %	**$310.000**	**$265.793**	**86%**
	$ Desembolsos	$184.888	$ 82.704	45%	**$185.000**	**$205.080**	**110.8%**

Tabla 4: Aprobaciones y desembolsos de Créditos Constructor y % de Desembolsos frente a las Aprobaciones. Cifras en millones de $

Desembolsos:

AÑO	APROBACIONES En mills de $	DESEMBOLSOS En mills de $	Desembolsos /Aprobaciones %
2014	36.169	$ 2.578	7.13%
2015	314.244	$ 65.893	20.7%
2016	499.990	$ 141.123	28.2%
2017	340.651	$ 82.704	24.2%
2018	**265.793**	**$ 205.080**	**77.2%**
TOTAL	**1.460.847**	**$ 497.378**	

Tabla 5: Aprobaciones y desembolsos de Créditos Constructor y % de Cumplimiento de la meta 2017 y 2018

En el 2018 se desembolsaron **$205.080 millones**, un **crecimiento del 245.9%** con respecto al año 2017, con un cumplimiento de la meta del 2018 en 110.8%. En la vigencia anterior, si bien las aprobaciones de crédito en valor superaron la meta, los desembolsos llegaron a niveles del 45%.

Durante el 2018 el FNA contribuyó a la financiación de **8.548 unidades de vivienda** a través crédito constructor de las cuales 5.248 han sido Viviendas Interés Prioritaria – VIP, 2.821 VIS y 443 No VIS.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

3.1.3 Resultados Actividades de Captación

Cesantías

A cierre del año 2018, nuestro número de afiliados del FNA creció cerca del 11% frente al 2017 para un total de **1.754.450.** Más de **170.000 afiliados nuevos** podrán postularse para ser propietarios de vivienda o hacer realidad sus sueños en educación.

A 31 de diciembre de 2018, logramos un saldo de recaudo de **$914.361 millones** con un cumplimiento parcial del 41% Sin embargo, el 14 de febrero de 2019, alcanzamos la suma de $2.28 billones superando la meta de $2.24 billones, en un 101.8%. Este resultado se logró con el trabajo conjunto de todas las áreas de la Entidad que incrementaron sus referidos y atrajeron nuevos afiliados.

	ITEM	2017			2018		
		META	EJEC.	% CUM	META	EJEC.	% CUM
CESANTIAS	# Afiliados	1.708.403	1.581.691	93 %	**1.828.404**	**1.754.450**	**96%**
	$ Recaudo Dic /18	$ 1.996.606	$ 799.495	40%	**$2.240.000**	**$ 914.361**	**41%**
	$ Recaudo Feb/19		$ 2.046.132	110.2%		**$ 2.282.262**	**101.9%**

Tabla 6: Evolución de No. de afiliados y recaudo de cesantías en millones de $

Ahorro Voluntario Contractual – AVC

A cierre de 2018 el número de afiliados del FNA por AVC decreció cerca del 3% respecto al cierre de la vigencia anterior, al alcanzar los 592.072 afiliados y se consolidó un saldo de recaudo por AVC de $ 366.966 (millones) con un cumplimiento del 76% en su meta para esta vigencia.

	ITEM	2017			2018		
		META	RESULTADO	% CUM	META	RESULTADO	% CUM
AHORRO VOLUNTARIO	# Afiliados	635.673	613.347	96%	728.804	592.072	81%
	Recaudo	$ 404.256	$ 333.099	82%	$ 85.000	$ 366.966	76%

Tabla 7: Evolución de afiliados y recaudo de Ahorro Voluntario Contractual en millones de $

3.1.4 Fidelización y retención

Anualmente uno de los grandes desafíos que enfrenta la Entidad, es retener y fidelizar el mayor número de afiliados por cesantías y AVC, lo que se ha logrado gracias a los procesos de automatización de la identificación de afiliados con intención de retiro por Cesantías y por AVC, y a las estrategias comerciales que se han adoptado.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

El trabajo conjunto entre el área Comercial y de Operaciones del FNA que definió los tiempos de retención y de giros para que el proceso fuera transversal a la organización, contribuyó al **cumplimiento del 108% de la meta** de retención para el año 2018.

FIDELIZACION Y RETENCION	2017			2018		
	META	RESULTADO	% CUMP	META	RESULTADO	%CUMP
	$146.000	$195.675	134%	**$285.290**	**$307.260**	**108%**

Tabla 8: Evolución de la meta de fidelización y retención años 2017 y 2018 en millones de $

3.1.5 Resultados de la Etapa de Pre legalización

Uno de nuestros mayores aciertos del 2018, consistió en crear e introducir una nueva etapa del crédito, previa a las de legalización y desembolso, con el fin de mejorar los tiempos del proceso de legalización e identificar los casos que cuentan con las condiciones requeridas para su legalización e impulsar la colocación de créditos aprobados. Con este fin, recibimos, revisamos y procesamos los negocios recién aprobados, contactamos y asesoramos a los clientes en su documentación, aseguramos el adecuado desarrollo de las actividades y la aplicación de las políticas del FNA, garantizando que los negocios que ingresan al área de legalización cuenten con el inmueble seleccionado.

De un total de 71.617 correos recibidos, gestionamos el 98.66% en Pre-Legalización que corresponde a un 70.160 y de estas, gestionamos 54.426 Solicitudes hechas una sola vez y que llamamos, únicas. Los indicadores reflejan que del 98.66% de correos gestionados, más del 74% pasó como Solicitudes gestionadas que están listas para iniciar el proceso de legalización.

3.1.6 Herramientas Comerciales de Seguimiento, Control y Predicción

Con el fin de medir la gestión realizada e implementar los controles necesarios, implementamos una serie de **informes periódicos e indicadores operativos y administrativos**, que pueden ser consultados por los diferentes niveles jerárquicos, a través de un tablero que permite visualizar de manera práctica, las metas y los resultados por canal y a nivel nacional.

Entre los informes se tienen: i) individuales de cumplimiento, ii) de la cifra de recaudo de Cesantías, iii) del valor a comisionar de cada uno de los asesores externos de los productos efectivos durante el mes en curso y iv) de los resultados obtenidos por canal según el cumplimiento de la meta por producto. Los principales indicadores que permiten hacer el seguimiento de la gestión de esta área son:

- → De desempeño: informe que muestra el cumplimiento del indicador según la meta por producto en un periodo mensual por Asesor, Director y Gerente.
- → De cumplimiento de la meta de radicación de la fuerza comercial
- → De producto no conforme: relación detallada de las causales de devolución de los formularios radicados por el canal comercial.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

3.1.7 Iniciativas Innovadoras

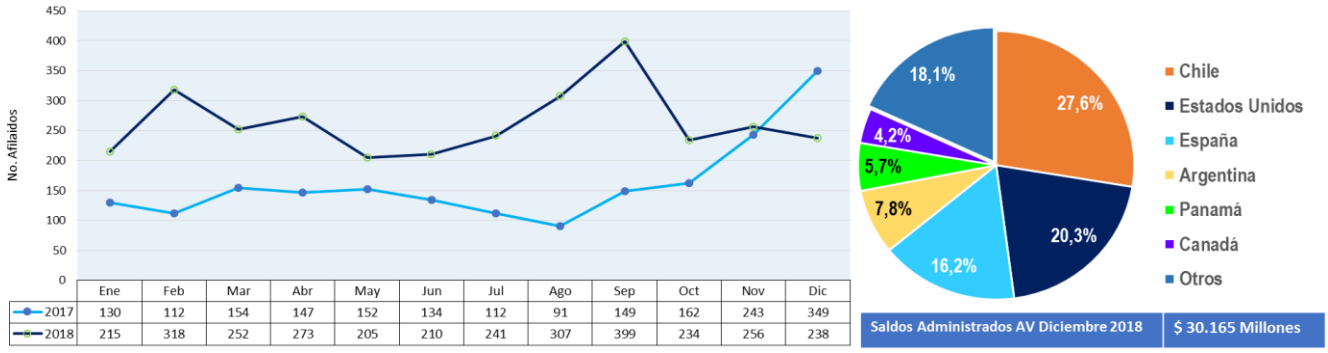
En la vigencia del 2018, la Entidad continuó su permanente innovación a través de la implementación y ajustes de las diversas herramientas de análisis comercial, para agilizar y mejorar los distintos procesos y experiencias del afiliado, con información más detallada y completa en línea, mejorando el modelo comercial, el de mercado y el del usuario, actualizando la base de clientes, evaluando y depurando la calidad de los datos, para optimizar tiempos, mejorar resultados, agilizar procesos y modelar escenarios que permitan anticiparse a los comportamientos de los usuarios. De estos se destacan: CRM, BUC (Base única de clientes) y Modelos Predictivos.

Segmentación y Perfilamiento de Clientes

Con el propósito de orientar, focalizar y mejorar la eficiencia de las estrategias comerciales, el FNA creó el segmento de Personas Naturales, con 17 perfiles diferenciales de los consumidores financieros, para garantizar una oferta diferenciada y mejorar la efectividad de la gestión.

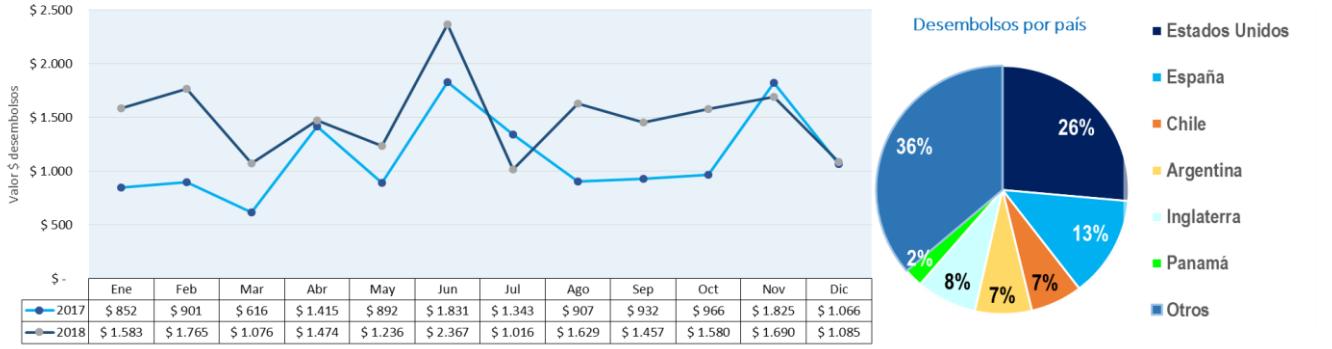
3.1.8 Colombianos en el exterior 2018

Colombianos en el Exterior es una iniciativa comercial del Fondo Nacional del Ahorro para que todos los connacionales que viven fuera del país, sin importar su estatus migratorio, realicen un ahorro, mediante el compromiso de depositar una suma de dinero en las cuantías acordadas y a intervalos regulares de tiempo, hasta cumplir la meta del ahorro en el plazo convenido y así poder acceder a las distintas líneas de crédito hipotecario que ofrece la Entidad.



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2017	130	112	154	147	152	134	112	91	149	162	243	349
2018	215	318	252	273	205	210	241	307	399	234	256	238

Gráfico 3: Afiliados Colombianos en el Exterior 2018



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2017	$ 852	$ 901	$ 616	$ 1.415	$ 892	$ 1.831	$ 1.343	$ 907	$ 932	$ 966	$ 1.825	$ 1.066
2018	$ 1.583	$ 1.765	$ 1.076	$ 1.474	$ 1.236	$ 2.367	$ 1.016	$ 1.629	$ 1.457	$ 1.580	$ 1.690	$ 1.085

Gráfico 4: Desembolsos de crédito a Colombianos en el Exterior 2018

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

En este Programa hemos tenido un crecimiento constante desde el 2016. En el año 2018 vinculamos al Fondo Nacional del Ahorro **3.148 Colombianos Residentes en el Exterior** con un crecimiento del 63% respecto al año anterior (1.935), para un total de 6.057 afiliados activos, con desembolsos por $**17.958 Millones**, con un **crecimiento** del **32.6%**. Para la vigencia del 2018 llegamos al 86.9% de la meta de colocación que era de $20.000 Millones.

3.1.9 Ferias de servicios y visitas consulares

En el año 2018 con el Fondo Nacional del Ahorro realizamos 6 Ferias de Servicio y 6 visitas Consulares, con unos resultados sobresalientes, en las que se afilió al 60% del personal atendido, que corresponde a 1.730 Colombianos Residentes en el Exterior de nuevos afiliados y créditos aprobados por valor de $31.062 Millones.

PAIS	CIUDAD	Tipo de Evento	Asistentes	Atendidos	No. Afiliaciones AVC	Valor Total Contratos*	No. Solicit de crédito	Valor Solicit crédito*
EEUU	Miami	Feria de Servicios	7.500	275	115	$ 620	34	$ 5.330
	San Francisco	Visita Consular	145	98	41	$ 197	3	$ 930
	Orlando	Visita Consular	135	93	35	$ 98	8	$ 1.380
	Nueva York	Feria de Servicios	6.000	185	56	$ 209	18	$ 3.985
PANAMA	Ciudad de Panamá	Visita Consular	450	258	176	$ 612	10	$ 1.530
PERU	Lima - Perú	Visita Consular	190	116	62	$ 250	8	$ 1.704
ARGENTINA	Buenos Aires	Visita Consular	179	113	87	$ 211	5	$ 954
MEXICO	Ciudad de México	Visita Consular	103	75	59	$149	7	$ 2.038
CANADA	Montreal	Feria de Servicios	152	104	61	$249	10	$ 3.273
CHILE	Antofagasta	Feria de Servicios	2.000	750	496	$ 1.230	12	$ 1.296
	Santiago de Chile	Feria de Servicios	7.000	450	337	$ 975	19	$ 2.850
ESPAÑA	Madrid	Feria de Servicios	6.500	370	205	$ 605	32	$ 5.792
TOTAL			**30.354**	**2.887**	**1.730**	**$ 5.405**	**166**	**$31.062**

Tabla 9: Detalle de ferias de servicios y visitas consulares. Cifras en millones de $

Durante el 2018, la estrategia se concentró en **atraer por primera vez afiliados residentes en Montreal, Canadá** y se amplió el cubrimiento de ciudades en los Estados Unidos: Miami, Orlando y San Francisco. Al igual que en el 2017, se hicieron estos eventos en países de la región: Chile, Argentina y Méjico.

Vale la pena resaltar los excelentes resultados de estos eventos en el 2018, puesto que todas las cifras superaron lo ampliamente lo logrado en el 2017: de un total de 2.887 personas atendidas en las Ferias y Visitas Consulares, se afiliaron 1.730 (46% más) y se presentaron 166 (374% más) solicitudes de crédito por valor de $31.062 millones frente a $ 4.657 millones, (566% más).

3.1.10 Vivienda

El objeto del grupo de vivienda consiste en gestionar todas las actividades que permitan la articulación de la oferta de vivienda en el país, con la demanda de los afiliados al Fondo Nacional del Ahorro. Para maximizar la colocación de créditos hipotecarios se inscriben proyectos de constructoras que reciben el apoyo comercial del FNA. Actualmente, se cuenta con

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

765 proyectos de 388 oferentes. Desde que se dispone de información, el número de constructoras ha ido en aumento, pasando de 44 constructoras en el 2015 a 411 en el 2018.

La siguiente tabla muestra que esta estrategia permitió además, crecer años tras año las cifras de proyectos y refleja los proyectos inscritos con oferta disponible para los afiliados:

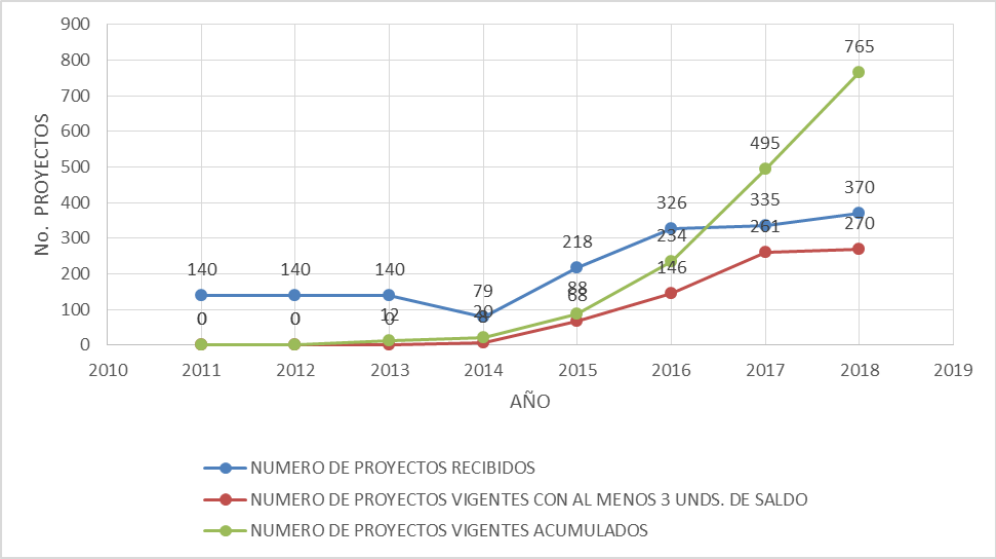


Gráfico 5: Evolución de proyectos de Vivienda

Para asegurar la colocación de créditos hipotecarios para nuestros afiliados y lograr el sueño de ser propietarios, el FNA viene acompañando e impulsando desde la gestión de los constructores mediante **3 estrategias comerciales**: Capacitación y Acompañamiento en ventas; Divulgación de las Ofertas de Vivienda, condiciones y uso de medios digitales; Ferias y exhibiciones o eventos en puntos de atención (PA).

FEDELONJAS

Dentro del convenio con FEDELONJAS, en el cual buscamos aunar esfuerzos entre el FNA y las Lonjas e Inmobiliarias para aumentar la colocación de crédito para vivienda usada. Logramos desembolsos por un valor total de $ 4.054 millones, que frente al 2017 es un crecimiento del 31.9%.

3.1.11 Gestión de Mercadeo:

Eventos en 2018

Resultados:

Realizamos en el 2018, **1.341 eventos**, en los que atendimos 114.944 consumidores financieros, con una efectividad de negocio del 22%, 25.288, de estos 20.690 los vinculamos por Cesantías y AVC: 4.598 por Créditos de vivienda y educación. El propósito de estos eventos, fue lograr un mayor posicionamiento y recordación de marca, con unos resultados muy

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

positivos, apoyados por elementos de publicidad, Merchandising[1], uniformes de asesores con la marca visible, ayudando a la posterior colocación y cumplimiento de las metas institucionales ya establecidas

3.1.12 Canales No Presenciales

Además de los 75 puntos de atención que tenemos a nivel y dando una mayor cobertura a la atención y a la evolución de las tecnologías de la información y comunicación y para responder a las exigencias de nuestros afiliados, hemos fortalecido y consolidado los canales no presenciales que son: Atención virtual, con Fondo en Línea, Call y Contact Center, entre otros. En el 2018 estos canales tuvieron un crecimiento impresionante frente a los canales presenciales, y llegaron a ser de acuerdo con nuestro indicador el 82% del total.

	CANAL	SERVICIOS	ENERO	ABRIL	AGOSTO	NOV	DIC	TOTAL
NO PRESENCIALES	App FNA Móvil Ágil	Ingresos	12.343	18.570	22.545	62.135	63.341	**379.066**
	ASESOR EN LÍNEA	Chats, Whatsapp	35.418	37.175	29.807	30.357	18.864	**393.830**
	FONDO EN LÍNEA	Ingresos exitosos de Afiliados y	397.058	452.633	389.418	400.107	380.555	**5.256.220**
	CALL CENTER (ENTRADA)	Llamadas contestadas	143.976	161.640	137.101	122.883	109.306	**1.740.938**
	CALL CENTER (SALIDA)	Llamadas realizadas	232.494	38.613	34.509	82.010	44.135	**1.145.187**
	TOTAL		821.289	708.631	613.380	697.492	616.201	8.915.241
PRESENCIALES	PUNTOS DE ATENCIÓN	Personas atendidas	168.377	170.036	155.466	127.145	109.236	**1.796.487**
	FUERZA COMERCIAL	Trámites recepcionados	20.278	14.852	12.390	10.002	7.697	**166.771**
	PUNTOS EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES	Trámites recepcionados	2.337	2.119	2.132	1.974	1.471	**22.294**
	TOTAL		190.992	187.007	169.988	139.121	118.404	1.985.552
	GRAN TOTAL		1.012.281	895.638	783.368	836.613	734.605	10.900.793

Tabla 10: Comparativo Mensual Uso de los Canales Presenciales y No Presenciales en 2018.

En el año de 2018, los afiliados del FNA aumentaron considerablemente el uso de canales no presenciales. **El Fondo en Línea** ocupó el primer lugar con 5.256.220, y le siguió el Contact center con 1.740.938 contactos.

[1] Merchandising es el conjunto de técnicas que se ponen en marcha en el punto de venta con el propósito de motivar al cliente a comprar. Se puede decir que la colocación o emplazamiento de los artículos en una tienda influyen en las ventas ya que en algunos casos empujan a la compra por recordatorio o impulso. El concepto de merchandising incluye una serie de términos como lugar de venta, producto, incremento de ventas y técnicas. Este término resulta muy utilizado por los departamentos de marketing y los equipos comerciales. A la hora de hablar de merchandising hay que valorar sobre todo aquello que influye en el consumidor final a la hora de comprar, lo que le anima a realizar una adquisición. De ahí que resulte necesario conseguir que un determinado artículo esté lo más visible posible y resulte tentador para el cliente.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

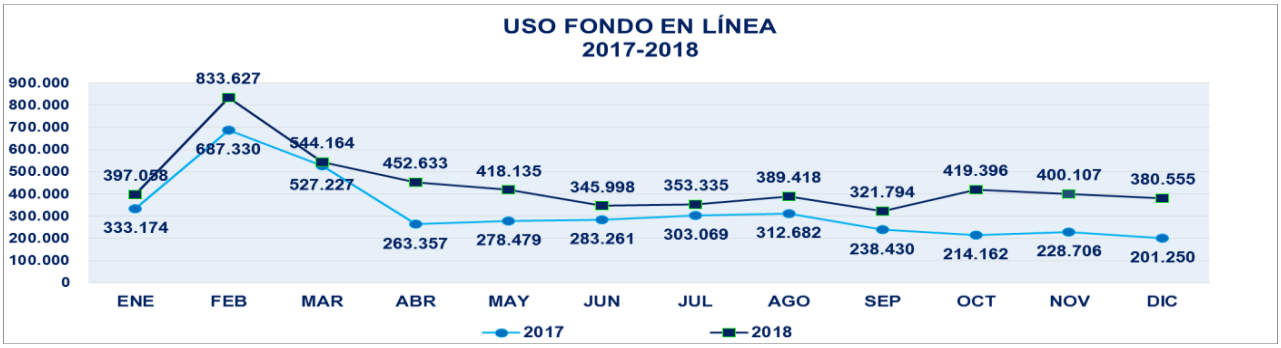
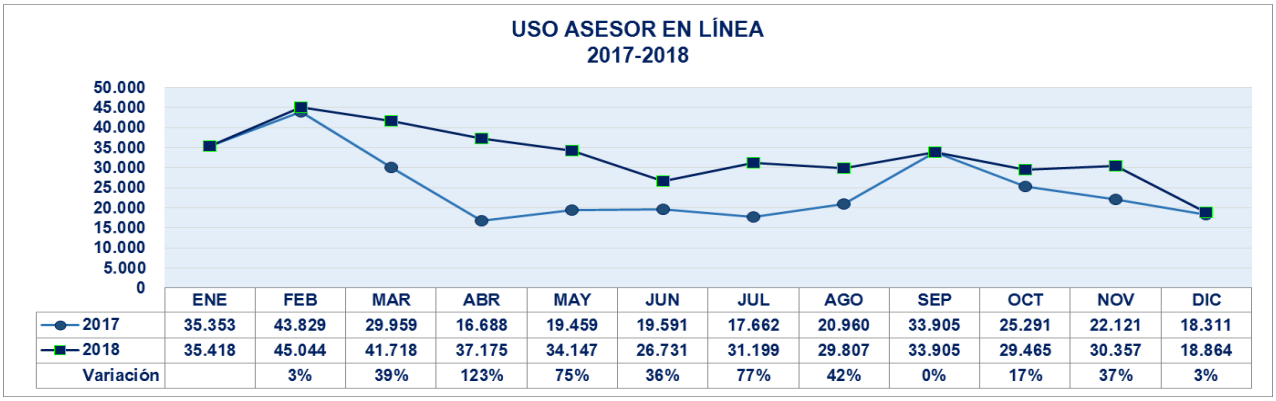


Gráfico 6: Uso del Fondo en Línea

Uso Asesor en línea 2017 – 2018:

De las interacciones recibidas por el call center de entrada, sobresale el incremento del canal asesor en línea del 2017 al 2018



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2017	35.353	43.829	29.959	16.688	19.459	19.591	17.662	20.960	33.905	25.291	22.121	18.311
2018	35.418	45.044	41.718	37.175	34.147	26.731	31.199	29.807	33.905	29.465	30.357	18.864
Variación		3%	39%	123%	75%	36%	77%	42%	0%	17%	37%	3%

Gráfico 7: Uso Asesor en Línea 2017-2018

El uso de canales no presenciales en el 2018, correspondió fundamentalmente a los excelentes resultados que se obtuvieron en la campaña de Pre-legalización, a través del call center (salida), en la cual se aportó a la meta institucional de retención en el proceso de crédito hipotecario, un total de $12.259.360.322.

3.1.13 Sistema de Atención al Consumidor Financiero: SAC

Con el Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), atendemos los lineamientos de la ley 1328 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia; adicionalmente contamos con el Manual SAC que da lineamientos en las siguientes políticas:

Atención a peticiones quejas y reclamos

Dando cumplimiento a la atención de los derechos de petición, se presenta la información correspondiente:

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

Consolidado Peticiones, Quejas y Reclamos														
AÑO	Tema / mes	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total proceso
2017	Quejas y Reclamos	1.147	1.658	2.952	2.137	1.847	1.241	1.040	1.207	980	853	727	756	16.545
	Peticiones	2.368	2.610	2.427	1.700	1.855	1.853	1.881	2.203	2.659	2.356	1.991	1.641	25.544
	Total	**3.515**	**4.268**	**5.379**	**3.837**	**3.702**	**3.094**	**2.921**	**3.410**	**3.639**	**3.209**	**2.718**	**2.397**	**42.089**
2018	Quejas y Reclamos	1.060	1.262	1.789	1.502	1.676	1.096	917	870	757	601	672	822	13.024
	Peticiones	2.731	3.103	2.624	2.674	2.025	1.728	1.813	2.126	1.881	1.890	1.492	1.527	25.614
	Total	**3.791**	**4.365**	**4.413**	**4.176**	**3.701**	**2.824**	**2.730**	**2.996**	**2.638**	**2.491**	**2.164**	**2.349**	**38.638**
Variación Total		**8%**	**2%**	**-18%**	**9%**	**0%**	**-9%**	**-7%**	**-12%**	**-28%**	**-22%**	**-20%**	**-2%**	**-8%**

Tabla 11: Comparativo de Peticiones, Quejas y Reclamos 2017-2018.

El avance de la gestión del proceso de PQRS se evidencia en una disminución del 8% en PQRS recibidas de 2018 frente al año anterior. Las PQRS recibidas durante el 2018, fueron clasificadas en 6 tipologías, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Consolidado Tipologías Quejas y Reclamos													
Tipologías	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total General
Inconformidad con el proceso de retiro de dineros de cuentas	197	281	610	385	343	165	180	184	145	87	90	97	2.764
Inconformidad con el proceso de legalización y desembolso	140	160	179	260	242	187	214	233	207	183	217	203	2.425
Inconformidad con el proceso de entrega de correspondencia del FNA	144	136	106	109	134	105	60	80	54	60	86	235	1.309
Inconformidad con el estado del crédito desembolsado (tasa, plazo, valor de cuota y sistema de amortización)	163	137	113	129	199	84	100	89	80	46	34	49	1.223
Inconformidad con la atención recibida en medio(s) presencial(es)	52	113	126	108	51	88	78	43	52	34	38	32	815
Otras tipologías	364	435	655	511	707	467	285	241	219	191	207	206	4.488
Total general	**1.060**	**1.262**	**1.789**	**1.502**	**1.676**	**1.096**	**917**	**870**	**757**	**601**	**672**	**822**	**13.024**

Tabla 12: Causales más representativas de Quejas y Reclamos 2018

Logros del proceso PQRS

Dando cumplimiento al plan estratégico en la optimización de los procesos, se rediseñó el proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQRs), para brindar solución en primer contacto, respuestas de fondo y optimización en los tiempos de respuesta, con los siguientes cambios: i) creación un grupo de líderes de reparto, donde además de clasificar el derecho de petición

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

realizan la solicitud de insumo a las áreas, ii) reestructuración de los grupos de atención, se contaba con seis (6) grupos especializados en cada producto del FNA, pasando a dos (2) el de captación y colocación, para atender de manera integral las peticiones, iii) unificación de los formularios de recepción de los derechos de petición y homologación de las tipologías, iv) definición de tres únicos canales para la recepción de las peticiones, puntos de atención, página web y Contact Center y v) análisis de causa raíz, con modelos predictivos logrando identificar las causas generadoras de las reclamaciones.

Defensor del Consumidor Financiero

Atendió un total de **819 reclamaciones** en el año de 2018, donde se realizaron mesas de trabajo con las diferentes áreas para dar respuestas con solución de fondo y acciones de mejora frente a las reclamaciones.

Nivel de satisfacción del cliente

Con el fin de conocer el grado de satisfacción de los Consumidores Financieros, el SAC elabora una encuesta interna y externa que se aplicó al FNA en 2018, obteniendo los siguientes resultados:

- **Encuesta externa:** se realiza anualmente a través de los servicios de una compañía especializada en este tipo de análisis, donde se miden los productos y servicios del FNA, en cuanto a expectativas, calidad del servicio, valor percibido, lealtad, NPS y atención de peticiones, quejas y reclamos. En 2018 el FNA obtuvo **una calificación de 75,3** sobre 100 a partir del análisis realizado sobre los datos de todo el 2017.
- **Encuesta Interna:** Se realiza mensual, donde se evalúa la calidad del servicio en puntos de atención, en cuanto a; Calidad del servicio, tiempo de espera, información suministrada e infraestructura, obteniendo un promedio consolidado de 4,5 sobre 5 en 2018, logrando mantenernos en la misma calificación con respecto de 2017.

Capacitación Sistema de atención al consumidor Financiero

Programa de capacitación dirigido a todos los empleados de la entidad, en temas de servicio al cliente en inducción y reinducción y a través del curso de e-learnig en el Sistema de Atención al Consumidor Financiero. La calificación promedio del curso de SAC a la fecha es 96.94% para un total de 1.562 entre funcionarios y colaboradores del FNA.

Educación financiera

Campaña de educación financiera en todas las regiones del país, mediante la divulgación de información sobre productos y servicios del FNA, a través de los diferentes canales de comunicación, y se hacen “microcharlas” en los puntos de atención, logrando un aumento del 18% en charlas dictadas, pasando de 15.636 en 2017 a 19.804 en 2018, y un aumento del 33% de consumidores financieros, pasando de 170.903 en 2017, a 255.527 en 2018.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.2 Cesantías y Crédito

El área de Cesantías y Crédito se encarga de realizar los estudio de las condiciones financieras de todas las solicitudes de los diferentes modalidades de crédito, (vivienda, educación y crédito constructor), para recomendar la aprobación o no de los mismos y hace la formalización de las operaciones hasta el desembolso. Se encarga de todo el ciclo del crédito desde su solicitud hasta su aprobación.

Durante la vigencia del 2018 se implementaron planes y mejoras en los procesos de crédito hipotecario, educativo y constructor que permitieron dinamizar y optimizar la operación contribuyendo en el cumplimiento de la meta estratégica.

Durante 2018 llegamos a más de 23.000 familias colombianas y alcanzamos un nivel histórico de créditos hipotecarios desembolsados frente a los aprobados, con un cumplimiento del 111%.

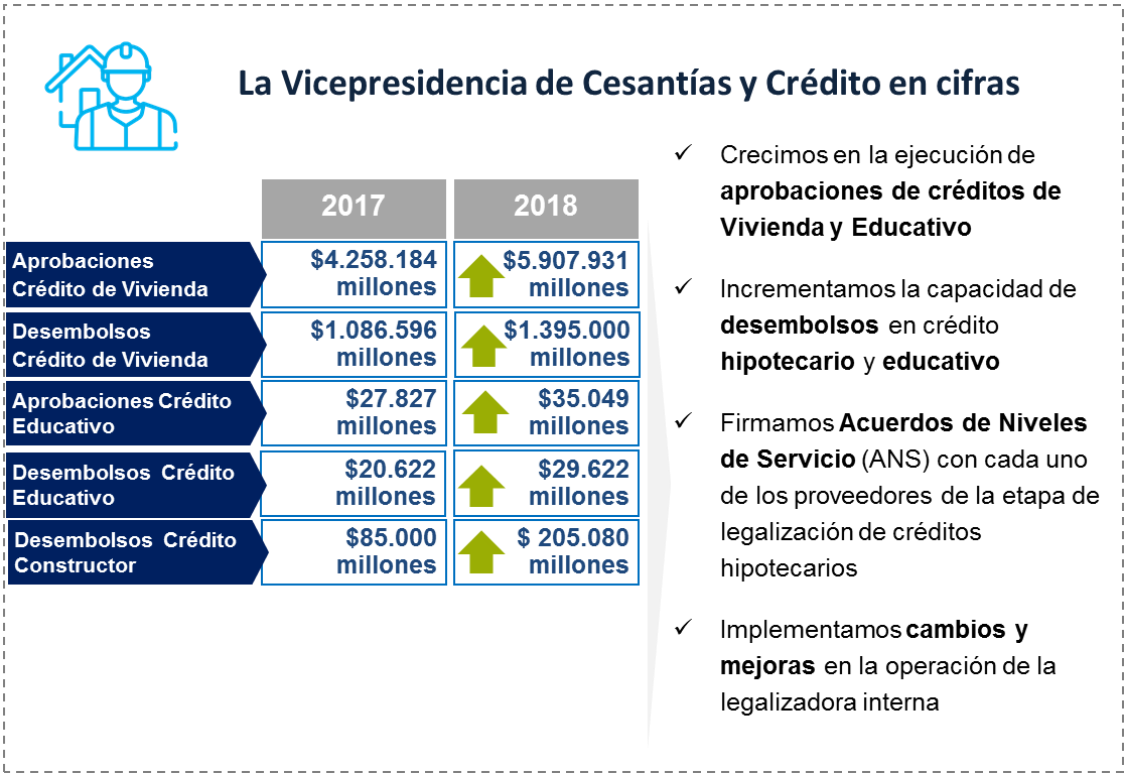


Gráfico 8: Principales Resultados Vicepresidencia de Cesantías y Crédito

3.2.1 Crédito Hipotecario

Durante el 2018 generamos las siguientes mejoras en el análisis de los créditos:

- → Ajuste del **procedimiento de subsanaciones y actualización** de las causales de devolución y rechazo.
- → Implementación de los **robots en la etapa de reparto y visitas**, que optimizó los tiempos de ejecución de la actividad.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

→ **Capacitaciones** dirigidas al personal del área Comercial y Centro de Estudios direccionadas a fortalecer temas específicos de recepción de trámites de crédito.

Aprobaciones:

			METAS 2018-PLAN ESTRATEGICO			
	CREDITOS VIVIENDA APROBADOS 2018		Cant Proyect	Valor Proyectado	% Cumplimiento	
Mes	Cant	Valor			Cant	Valor
Enero	4.766	$ 439.533	1.888	$ 113.250	253%	388%
Febrero	4.125	$ 390.165	3.340	$ 200.400	124%	195%
Marzo	3.760	$ 348.164	5.050	$ 303.000	74%	115%
Abril	5.251	$ 497.886	4.933	$ 295.950	106%	168%
Mayo	5.871	$ 536.107	5.340	$ 320.400	110%	167%
Junio	5.826	$ 551.562	5.513	$ 330.750	106%	167%
Julio	5.198	$ 488.790	5.745	$ 344.700	90%	142%
Agosto	6.900	$ 634.415	5.858	$ 351.450	118%	181%
Septiembre	6.114	$ 557.140	5.130	$ 307.800	119%	181%
Octubre	5.740	$ 558.658	5.468	$ 328.050	105%	170%
Noviembre	5.581	$ 507.220	5.040	$ 302.400	111%	168%
Diciembre	4.470	$ 398.290	4.823	$ 289.350	93%	138%
TOTALES	63.602	$ 5.907.931	58.125	$ 3.487.500	109,4%	169,4%

En el año 2018 la aprobación de créditos de vivienda ascendió a 63.602 por valor de $5.9 billones de pesos representando un cumplimiento sobre las metas planteadas por la Entidad, del 104.9% en cantidad y un 169.4% en valor.

Tabla 13: Aprobación de solicitudes de crédito en 2018.Cifras en millones $

En relación con la cantidad de créditos aprobados en el 2018 con respecto al año 2017 se observa crecimiento en cantidad del 11.23% y en valor del 38.74%, tal como se observa a continuación:

APROBACIONES DE CREDITO DE VIVIENDA 2017 - 2018					
AÑO 2017		AÑO 2018		CRECIMIENTO	
Cant	Valor	Cant	Valor	Cant	Valor
57.183	$ 4.258.184	63.602	$ 5.907.931	11,23%	38,74%

Tabla 14: Evolución de aprobaciones de solicitudes de crédito hipotecario. Cifras en millones $

Legalización de Créditos

Resultados Créditos hipotecario:

Renovamos los Acuerdos de Niveles de servicio (ANS) con proveedores que intervienen en el proceso de legalización.

Cambios internos y mejoras en la operación de la Legalizadora Interna:

Optimizamos la operación mediante los siguientes cambios al interior de la legalizadora interna:

→ **Creamos un grupo exclusivo para la actividad de estudio preliminar** que busca la especialización de actividades y una mayor productividad.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

- **Eliminamos el equipo Carpeta Única:** esta actividad quedó a cargo del abogado responsable del estudio de títulos, que evalúa el inmueble propuesto como garantía, certifica con el estudio de la primera copia, la correcta constitución de la hipoteca a favor del FNA.
- **Creamos 15 células de trabajo para la línea de vivienda usada** para una mayor productividad y agilidad.
- **Cambiamos en la etapa de avalúos**: Dado el impacto de esta etapa en la legalización del crédito, ajustamos los equipos de trabajo y los lineamientos para la asignación de casos a las empresas avaluadoras, que buscan mejorar el seguimiento y control de los casos y hacer validaciones previas a la asignación.
- **Creamos la mesa de control y seguimiento interno.** Esta mesa busca garantizar el cumplimiento de las políticas internas del Fondo Nacional del Ahorro y mejorar la calidad de la legalización de los créditos. Mediante validaciones aleatorias a los créditos en proceso verifica el cumplimiento de políticas y procedimientos, una vez identificadas las falencias y las oportunidades de mejora con el líder del equipo, se elaboran planes de acción, orientados a disminuir los errores y a mejorar el proceso. Re-estructuraos e iniciamos el proceso de administración de activos dados en leasing, que permitieran tener control total sobre los mismos, a través de la contratación de un proveedor. Realizamos un proceso de ubicación de garantías a través de la apertura de 40.000 cajas de documentos dejados en custodia.
- **Fortalecimos la relación con las Constructoras aliadas;** dada la importancia de las Constructoras para el logro de los objetivos institucionales, con la legalizadora interna estamos trabajando en generar acuerdos operativos que permitan ampliar la participación del Fondo con grandes y medianas constructoras del país.

Desembolsos crédito hipotecario

CREDITOS VIVIENDA DESEMBOLSADOS 2018			METAS 2018-PLAN ESTRATEGICO			
			Cant Proyect	Valor Proyect	% Cumplimiento	
Mes	Cant	Valor			Cant	Valor
Enero	601	$ 45.926	755	$ 48.949	80%	94%
Febrero	1.832	$ 110.482	1.336	$ 81.640	137%	135%
Marzo	2.156	$ 139.099	2.020	$ 121.005	107%	115%
Abril	2.180	$ 127.360	1.973	$ 118.428	110%	108%
Mayo	1.726	$ 129.064	2.136	$ 127.271	81%	101%
Junio	1.650	$ 125.673	2.205	$ 131.381	75%	96%
Julio	1.794	$ 137.061	2.298	$ 137.671	78%	100%
Agosto	2.042	$ 162.037	2.343	$ 139.604	87%	116%
Septiembre	1.897	$ 147.280	2.052	$ 122.476	92%	120%
Octubre	2.151	$ 169.618	2.187	$ 130.993	98%	129%
Noviembre	2.189	$ 175.728	2.016	$ 120.456	109%	146%
Diciembre	2.144	$ 177.003	1.929	$ 115.126	111%	154%
TOTALES	22.362	$ 1.646.329	23.250	$ 1.395.000	96,2%	118%

En el año 2018 se **desembolsaron 22.362 créditos** por valor de **$1.646.329 millones** de pesos monto que representa un cumplimiento del 96.2% en cantidad de créditos y un **118.01% en valor** de la meta establecida por la Entidad.

Tabla 15: Desembolsos de crédito hipotecario 2018 en millones de $.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

DESEMBOLSOS DE CREDITO DE VIVIENDA 2017 - 2018					
AÑO 2017		AÑO 2018		VARIACION	
Cant	Valor	Cant	Valor	Cant	Valor
20.069	$ 1.086.596	22.362	$ 1.646.329	11,43%	51,51%

El valor de los desembolsos de crédito en el 2018 presenta un incremento del 11.43% en cantidad y en valor del 51.51% en comparación con lo realizado en el año 2017.

Tabla 16: Desembolsos de crédito hipotecario. Comparativo 2017-2018. Cifras en millones de $

3.2.2 Crédito Educativo

Aprobaciones:

CREDITOS EDUCATIVO APROBADOS 2018			METAS 2018-PLAN ESTRATEGICO			
			Cant Proyectada	Valor Proyectado	% Cumplimiento	
Mes	Cant	Valor			Cant	Valor
Enero	888	$ 3.866	921	$ 4.152	96%	93%
Febrero	247	$ 1.355	400	$ 1.808	62%	75%
Marzo	89	$ 631	259	$ 1.169	34%	54%
Abril	118	$ 880	122	$ 554	97%	159%
Mayo	251	$ 2.022	374	$ 1.688	67%	120%
Junio	935	$ 5.485	1.233	$ 5.551	76%	99%
Julio	1.197	$ 5.928	1.587	$ 7.147	75%	83%
Agosto	323	$ 2.415	595	$ 2.686	54%	90%
Septiembre	133	$ 1.530	463	$ 2.090	29%	73%
Octubre	141	$ 1.702	235	$ 1.066	60%	160%
Noviembre	387	$ 3.174	323	$ 1.463	120%	217%
Diciembre	1.130	$ 6.060	1.658	$ 7.463	68%	81%
TOTALES	5.839	$ 35.049	8.171	$ 36.837	71,5%	95,1%

En el año 2018 **la aprobación de créditos** ascendió a **5.839 créditos por valor de $35.049 millones** de pesos monto que con relación a las metas planteadas por la Entidad representa un cumplimiento del 71.5% en cantidad y 95.1% en valor.

Tabla 17: Aprobación de créditos educativos vs metas del Plan Estratégico en millones de $

APROBACIONES DE CREDITO EDUCATIVO					
AÑO 2017		AÑO 2018		CRECIMIENTO	
Cant	Valor	Cant	Valor	Cant	Valor
4.752	$ 27.827	5.839	$ 35.049	22,87%	25,95%

Con relación a la cantidad de créditos aprobados en el 2018 con respecto al año 2017, se observa incremento en cantidad del 22,87% y en valor un incremento del 25,95%

Tabla 18: Comparativo Aprobaciones Crédito Educativo 2017-2018. Cifras en millones de $

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Desembolsos:

	CREDITOS EDUCATIVO DESEMBOLSADOS		METAS 2018-PLAN ESTRATEGICO			
			Cant Proyect	Valor Proyect	% Cumplimiento	
Mes	Cant	Valor			Cant	Valor
Enero	915	$ 3.626	837	$ 3.810	109%	95%
Febrero	274	$ 1.205	364	$ 1.517	75%	79%
Marzo	85	$ 565	235	$ 912	36%	62%
Abril	83	$ 529	111	$ 344	75%	154%
Mayo	181	$ 1.213	340	$ 1.398	53%	87%
Junio	853	$ 4.591	1.121	$ 4.932	76%	93%
Julio	1.178	$ 5.356	1.147	$ 4.943	103%	108%
Agosto	348	$ 2.185	541	$ 2.304	64%	95%
Septiembre	139	$ 1.436	451	$ 1.943	31%	74%
Octubre	103	$ 1.279	252	$ 1.086	41%	118%
Noviembre	281	$ 2.169	348	$ 1.499	81%	145%
Diciembre	1.068	$ 5.609	1.681	$ 7.312	64%	77%
TOTALES	5.508	$ 29.762	7.428	$ 32.000	74,2%	93%

Se realizaron **desembolsos** durante el año 2018 de **5.508 créditos por valor de $29.762 millones de pesos** representando un cumplimiento de 74.2% y 93%, respectivamente, con relación a la meta establecida por la Entidad.

El valor de los desembolsos de crédito en el 2018 incrementó en 25.95. % y 41.79% en cantidad y valor respectivamente comparados con los giros realizados en el año 2017.

Tabla 19: Desembolsos de créditos educativos. Cifras en millones de $

DESEMBOLSOS DE CREDITO EDUCATIVO					
AÑO 2017		AÑO 2018		CRECIMIENTO	
Cant	Valor	Cant	Valor	Cant	Valor
4.373	$ 20.990	5.508	$ 29.762	25,95%	41,79%

Tabla 20: Comparativo Desembolsos Crédito Educativo 2017-2018.
Cifras en millones de $

2.1.1 Crédito Constructor

Durante el año de 2018 el FNA continuó apoyando los objetivos de vivienda del Gobierno Nacional, a través de la financiación de los proyectos del programa de viviendas gratis II y la aprobación de proyectos de construcción privados.

Aprobaciones:

En el 2018 aprobamos **un total de 46 proyectos, 32** de crédito constructor tradicional, equivalente al 69% de las aprobaciones, los cuales están distribuidos en 14 proyectos VIP, 15 proyectos VIS, del rango NO VIS y una ampliación de monto de crédito que suman un total 4.794 viviendas para construcción. Así mismo se **aprobaron 14 proyectos**, equivalente 31%, que hacen parte del **Programa de Viviendas Gratis II**.

El valor total de las aprobaciones ascendió a $265.793 millones.

Créditos Desembolsados:

En el 2018 se **desembolsaron $205.080 millones**, logrando un crecimiento del 141% con respecto al año 2017, en el cual se desembolsaron $85.000 millones

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

Aprobaciones 2018		
MES	N°	Monto Aprobado
Enero	6	$ 21.912
Febrero	3	$ 22.129
Marzo	12	$ 83.659
Abril	2	$ 23.697
Mayo	2	$ 4.171
Junio	4	$ 13.230
Julio	2	$ 22.969
Agosto	7	$ 42.096
Septiembre	2	$ 9.348
Octubre	2	$ 10.497
Noviembre	4	$ 12.085
Diciembre	0	$ -
Total	**46**	**$ 265.793**

Tabla 21: Aprobación de créditos constructor 2018.
Cifras en millones de $

Desembolsos 2018		
MES	N°	Monto Desembolsado
Enero	9	$ 8.739
Febrero	13	$ 10.084
Marzo	16	$ 10.036
Abril	16	$ 12.520
Mayo	21	$ 16.894
Junio	29	$ 18.902
Julio	26	$ 15.364
Agosto	32	$ 21.431
Septiembre	30	$ 19.515
Octubre	24	$ 20.345
Noviembre	30	$ 23.239
Diciembre	39	$ 28.012
Total	**285**	**$ 205.081**

Tabla 22: Desembolso Créditos constructo mensual en millones de $

Finalmente, se evidencia el cumplimiento de las metas en desembolsos, superando el monto establecido en el plan estratégico del FNA

2018	Aprobaciones	Desembolsos
Metas	$ 310.000	$ 185.000
Cumplimiento $	$ 265.793	$ 205.081
Cumplimiento %	86%	111%

Tabla 23: Comportamiento de metas anuales de aprobaciones y desembolsos 2018 en millones de $

.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.3. Operaciones

Nuestra gestión de operaciones que cobija todas las áreas operativas del FNA, se unió en una sola, para coordinar y articular todo el ciclo operativo que va, desde la aplicación de las cesantías cuando ingresan, hasta la administración de sus cuentas individuales e incluye la administración de la cartera del Fondo. Iniciamos con el recaudo de cesantías de las empresas, que distribuimos en las cuentas individuales de los afiliados, y en Cesantías administramos estas cuentas que incluye entre otros: giros de cesantías, cesantías de los fallecidos, la aplicación de los intereses de estas a los créditos y cualquier novedad, como pignoración, embargos, estados especiales, entre otros.

Con las actividades desarrolladas durante el año 2018, contribuimos al cumplimiento de los lineamientos establecidos en el plan estratégico de la Entidad, en lo que se refiere a la perspectiva de innovación y eficiencia, con la promesa de valor hacia nuestros empleadores, respecto a la oportunidad en los cargues de cesantías de sus empleados y todas las actividades que estuvieron bajo la responsabilidad de esta área, para lograr su satisfacción. Todo esto fue posible, con un equipo de trabajo que cumple con los valores determinados por la Entidad para el desempeño eficiente de las tareas encomendadas.

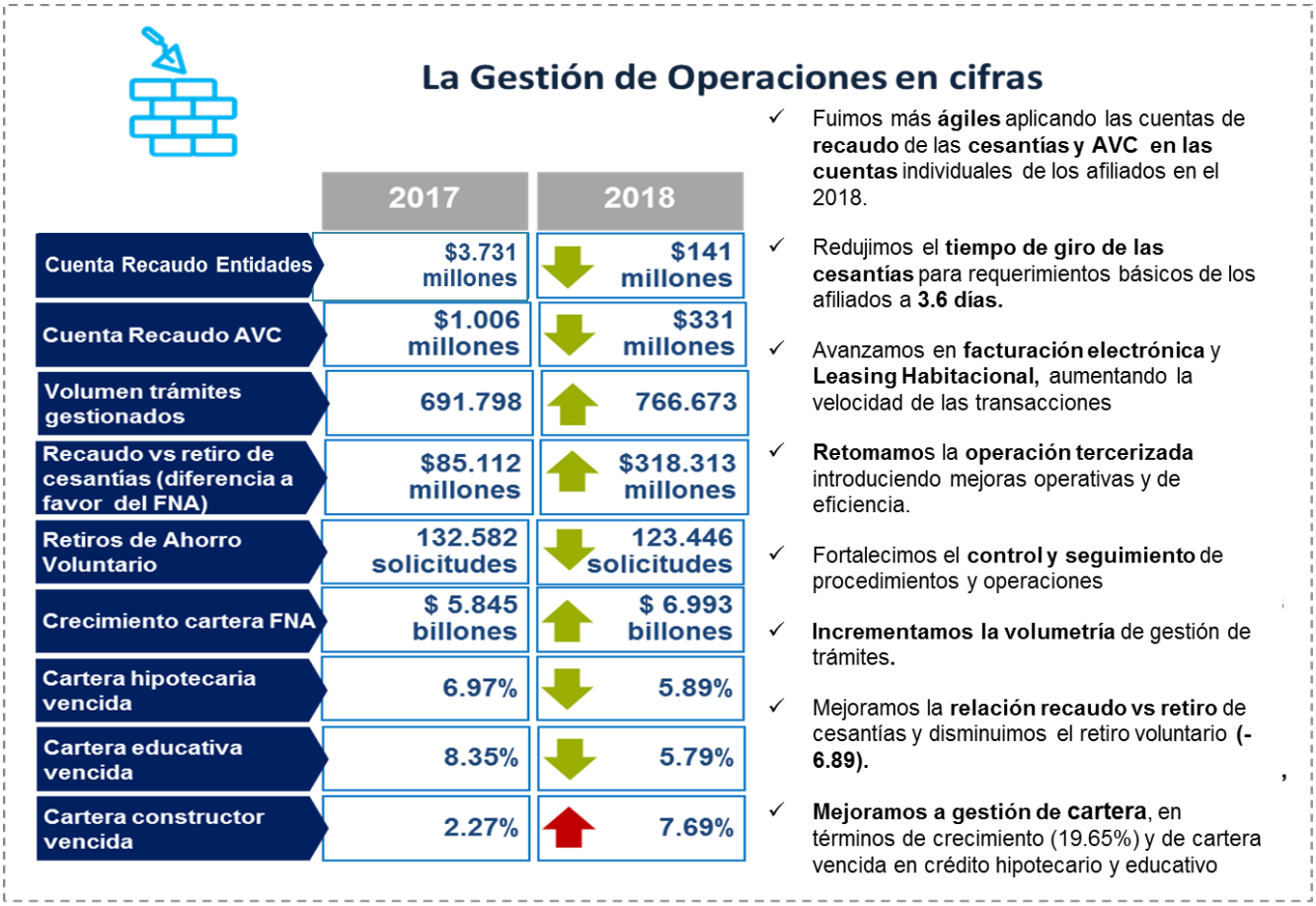


Gráfico 9: Principales Resultados Operaciones

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

3.3.1 División de Afiliados y Entidades

A continuación, se realiza una breve descripción de las gestiones que realizamos desde DAE (División de Afiliados y Entidades:

a) Conformamos **un equipo de trabajo** con el fin de realizar control y seguimiento de los procedimientos y actividades operativas que se ejecutan manualmente en el cargue de aportes de cesantías, así como al proceso de captación de ahorro voluntario contractual y las operaciones derivadas de ambos procesos.

Revisamos 36,903 transacciones manuales ejecutadas en el sistema de información del FNA, de los errores detectados se subsanaron el 99.6% el porcentaje restante es de errores detectados en la última semana del año, y se subsanaran en el 2019.

b) Conformamos un **equipo de trabajo para conciliar y realizar seguimiento a las cuentas puente y de saldo** de entidades y ahorro voluntario contractual, a cargo de la División.

→ **Cuenta Recaudo Entidades**. Durante el 2018, registramos una gestión eficiente con una reducción del 2.639%, entre lo registrado en el saldo de cierre del año 2017, por valor de $3.731 millones, frente al 2018, de $141 millones de pesos

→ **Cuenta Recaudo AVC**. A 31 de diciembre de 2018 el cierre de la cuenta de recaudo de AVC tuvo un saldo de $331 millones de pesos que, frente al del año 2017, que fue de $1.006 millones, muestra una reducción, 304%, evidenciando una excelente gestión nuestra durante esta vigencia, en el grupo de control de cuentas.

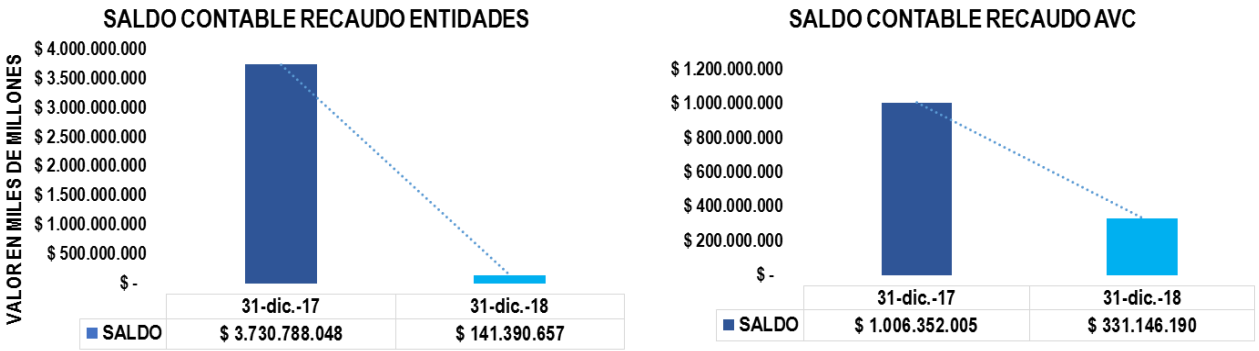


Gráfico 10: Comparativo Cuenta Recaudo 2017-2018

a) Desarrollamos **Planilla ágil para entidades territoriales**: con el fin de brindar opción a los empleadores de aportar y reportar cesantías a través de otro canal electrónico, propio del FNA. Como las Entidades territoriales, realizan aporte y reportes anualmente, se reflejará en la temporada de cesantías 2019**.**

b) **Validamos y pagamos reportes de cesantías de los funcionarios del FNA por Fondo en Línea:** eliminamos reprocesos de modificaciones de pagos y el posible incremento de la cuenta empresarial por retrasmisiones automáticas en el sistema, de consignaciones inexistentes.

c) Incluimos el **pin de la planilla** de operadores de información PILA en COBIS módulo Entidades y reportes de información, para la identificación de las planillas inconsistentes en el proceso de abono de cesantías que ingresan por este canal de recaudo.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

A la fecha y después de la salida a producción en el mes de octubre, redujimos los tiempos en la subsanación de inconsistencias de pagos ingresados por operadores PILA, los reprocesos en la búsqueda de la información para el proceso de subsanación y la disminución del saldo de la cuenta de recaudo.

d) **Nos automatizamos para descarga y abono de archivos de pago de traslado de fondos privados:** con esto evitar la manipulación de los archivos enviados por los fondos privados y optimizamos el tiempo de cargue en las cuentas individuales.

e) **Realizamos abonos de aportes de cesantías en la misma vigencia fiscal:** con la salida a producción del desarrollo, se cargaron $4.110 millones, correspondientes a 683 reportes de la vigencia 2018, así mismo se evitó el incremento de la cuenta del disponible en el mismo valor.

3.3.2 División Cesantías:

Histórico de volumetrías de trámites gestionados de los procedimientos de la División del 2015 al 2018. En la tabla siguiente se evidencia crecimiento en la cantidad de trámites gestionados por la División de Cesantías entre un año y otro como: 11%, del 2017 al 2018 y del 56% del 2015 al 2018 por un mayor número de afiliados vinculados al FNA.

Procedimiento Administración de Cuentas Cesantías	Volumetría Ejecutada 2015	Volumetría Ejecutada 2016	Volumetría Ejecutada 2017	Volumetría Ejecutada 2018
Total Anual (Sumatoria Transacciones)	490.729	675.116	691.798	**766.673**
Promedio Lineal Mensual del Total	40.894	56.260	57.650	**63.889**

Tabla 24: Histórico de volumetrías de trámites gestionados de los procedimientos de la División del 2015 al 2018.

Cifras de Cuentas Individuales de Cesantías. A corte de 31 de diciembre 2018 cerró con la siguiente información a nivel de cantidad y valor de las cuentas de cesantías administradas por el FNA:

Cuenta NIIF	Nombre de la cuenta	N° Cuentas	Montos
2114050401	Cesantías Consolidadas Sector Público	337,505	1,755,889
2114350101	Saldos Inactivos Sector Público	616,722	29,356
2114100301	Cesantías Consolidadas Sector Privado	1,106,551	2,473,383
2114350301	Saldos Inactivos Sector Privado	1,451,598	35,768
Total		**3,512,376**	**$ 4.294.396**

Tabla 25: Cuentas Individuales de Cesantías 2018 en millones de $

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

Tiempo promedio de gestión de solicitudes de retiro de cesantías. El tiempo promedio de gestión sobre las solicitudes de retiro de Cesantías durante el 2018 presento el siguiente comportamiento:

Tiempo Promedio (N°. de días)													
AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio
2018	3,00	3,80	5,22	4,30	4,60	3,90	3,40	3,27	2,80	3,20	2,81	2,90	3,60

Tabla 26: Tiempo promedio de Gestión de Solicitudes de Cesantías 2018

Comportamiento de retiro de cesantías en cifras. Referente al monto girado, se evidencia un incremento total de 7.87%, presentando la mayor variación en los retiros parciales de cesantías que presenta un aumento del 10,52% con referente al 2017, lo que representa aproximadamente un incremento en 12.000.000.000 millones. **(Tabla 27)**

PAGO DE CESANTIAS (En Millones $)							
Crecimiento en Valor Retiros Parciales		% de Crecimiento	Crecimiento Retiros Definitivos		% de Crecimiento	TOTAL	
2018	2017		2018	2017		2018	2017
1.300.243	1.176.457	10.52%	561.183	549.169	2.19%	1.861.426	1.725.626
					INCREMENTO		7,87%

Tabla 27: Pago de cesantías 2018

Histórico de Recaudo Vs Retiro de Cesantías del 2017 al 2018*:* Las cifras de Recaudo corresponden a la Vigencia Fiscal, lo que evidencia un aumento en los afiliados al FNA.

Año	Total Retiro Cesantías	Total Recaudo Informado por DAE	Diferencia a favor del FNA
2017	1,725,626	1,810,738	85,112
2018	**1,861,426**	**2,179,739**	**318,314**

Tabla 28: Diferencias entre Recaudo Cesantías y Retiro Cesantías 2018. Cifras en millones de $

Retiro de Cesantías por volumen

PAGO DE CESANTIAS (En Cantidad de Solicitudes)							
Crecimiento en Valor Retiros Parciales			Crecimiento Retiros Definitivos			TOTAL	
2018	2017	% de Crecimiento	2018	2017	% de Crecimiento	2018	2017
395.148	396.280	-0.29%	201.393	198.484	1.47%	596.541	594.764
					INCREMENTO		7,87%

Tabla 29: Solicitudes de Pago de Cesantías

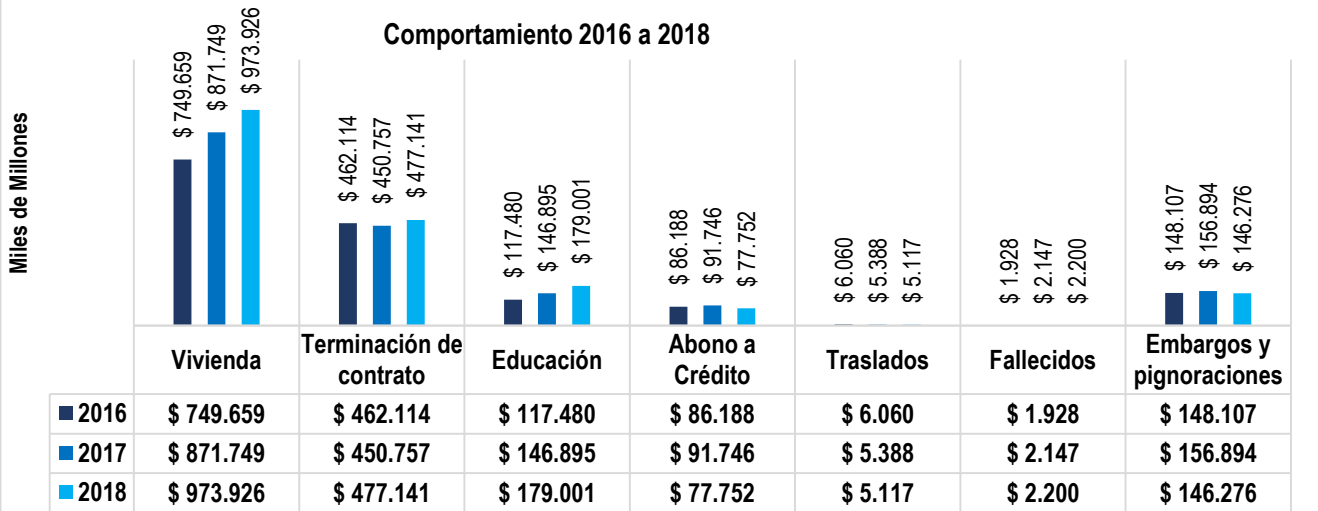
Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

El número de trámites de retiro de cesantías durante el 2018 presentó aumento muy leve 0.30% con respecto al 2017, mientras que en los retiros definitivos aumentó la cantidad de trámites gestionados en un 1.47%. En los retiros parciales se dio una ligera disminución del -0.29%.



	Vivienda	Terminación de contrato	Educación	Abono a Crédito	Traslados	Fallecidos	Embargos y pignoraciones
2016	$ 749.659	$ 462.114	$ 117.480	$ 86.188	$ 6.060	$ 1.928	$ 148.107
2017	$ 871.749	$ 450.757	$ 146.895	$ 91.746	$ 5.388	$ 2.147	$ 156.894
2018	$ 973.926	$ 477.141	$ 179.001	$ 77.752	$ 5.117	$ 2.200	$ 146.276

Gráfico 11: Retiro de Cesantías por Destino Económico

Ahorro voluntario contractual – AVC. Los resultados de las Cuentas de AVC administradas por el FNA, en valor y cantidad son:

Cuenta NIIF	Nombre de la cuenta	N° Cuentas	Montos
2108050101	Cuentas de Ahorro Voluntario Vigentes	436,376	930,675
2156100101	Cuentas de Ahorro Voluntario Canceladas	3,978	743
2156100201	Cuentas de Ahorro Canceladas Reintegradas por Caja y Bancos	1,732	1,765
Total		**442,086**	**$ 933.181**

Tabla 30: Cifras de Cuentas de Ahorro Voluntario 2018. Cifras en millones de $

Tiempo Promedio de Gestión de Solicitudes de Ahorro Voluntario

Tiempo Promedio (N°. de días)													
AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio
2018	3,00	4,10	6,90	4,50	4,60	3,80	3,50	3,90	3,10	3,00	3,10	3,00	**3,88**

Tabla 31: Tiempo Promedio de Gestión de Solicitudes de Ahorro Voluntario

Comportamiento de Retiros de Ahorro Voluntario*:*

CONCEPTO	2017		2018	
	No. solicitudes	Valor (Millones $)	No. Solicitudes	Valor (Millones $)
TOTAL	132.582	$360.624	123.446	$329.905
VARIACION ANUAL			-6.89%	-8.52%

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Tabla 32: Comportamiento de Retiros de Ahorro Voluntario

Durante el 2018 **hubo un número menor de retiros de AVC en cantidad y en monto comparado con el año 2017**. Hubo una reducción de 9,136 trámites atendidos que equivalen a $30.718 millones menos desembolsados.

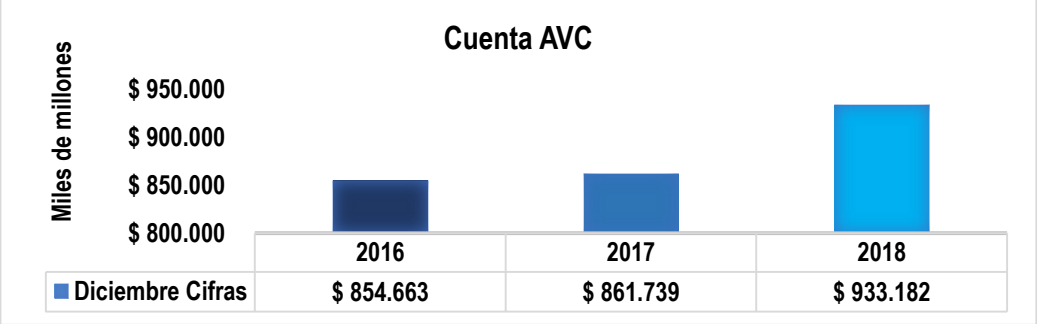


Gráfico 12: Trámites de cancelación por pago para AVC

Uno de los principales desafíos de la División de Cesantías es la dependencia de la gestión de otras áreas en la operación, como en la recepción de las solicitudes de retiros por parte de la División comercial a través de sus puntos a nivel nacional, porque se encuentra un alto índice de devoluciones a los PA por trámites que presentan PNC - Producto NO Conforme.

Durante el 2018 el 7.86% del total de trámites recibidos fueron clasificados como PNC, (57.430).

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
Total Trámites Giro	46.107	98.098	99.278	99.232	63.245	52.588	58.444	49.587	40.503	47.777	43.591	32.408	**730.858**	
Producto NO Conforme	3.682	5.637	6.511	5.292	4.276	1.747	4.581	4.488	4.942	5.427	3.890	2.991	**57.430**	**7,86%**
Errores en Devolución Operaciones	107	79	146	110	86	108	104	75	151	104	97	75	**1.242**	**0,17%**
Reintegros Error de CF	830	686	30	1.480	1.056	786	1.322	1.243	973	1.104	951	874	**11.335**	**1,55%**
Reintegros por Error Operat	29	45	52	41	35	48	14	14	6	13	12	14	**323**	**0,04%**
Reintegros por Error Sistema	21	4	4	4	13	6	16	54	13	10	1	1	**147**	**0,02%**
Total Devoluciones	**4.669**	**6.451**	**6.743**	**6.927**	**5.466**	**2.695**	**6.037**	**5.874**	**6.085**	**6.658**	**4.951**	**3.955**	**71.854**	**9,83%**

Tabla 33: Trámites recibidos por tipología

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.3.3 División cartera

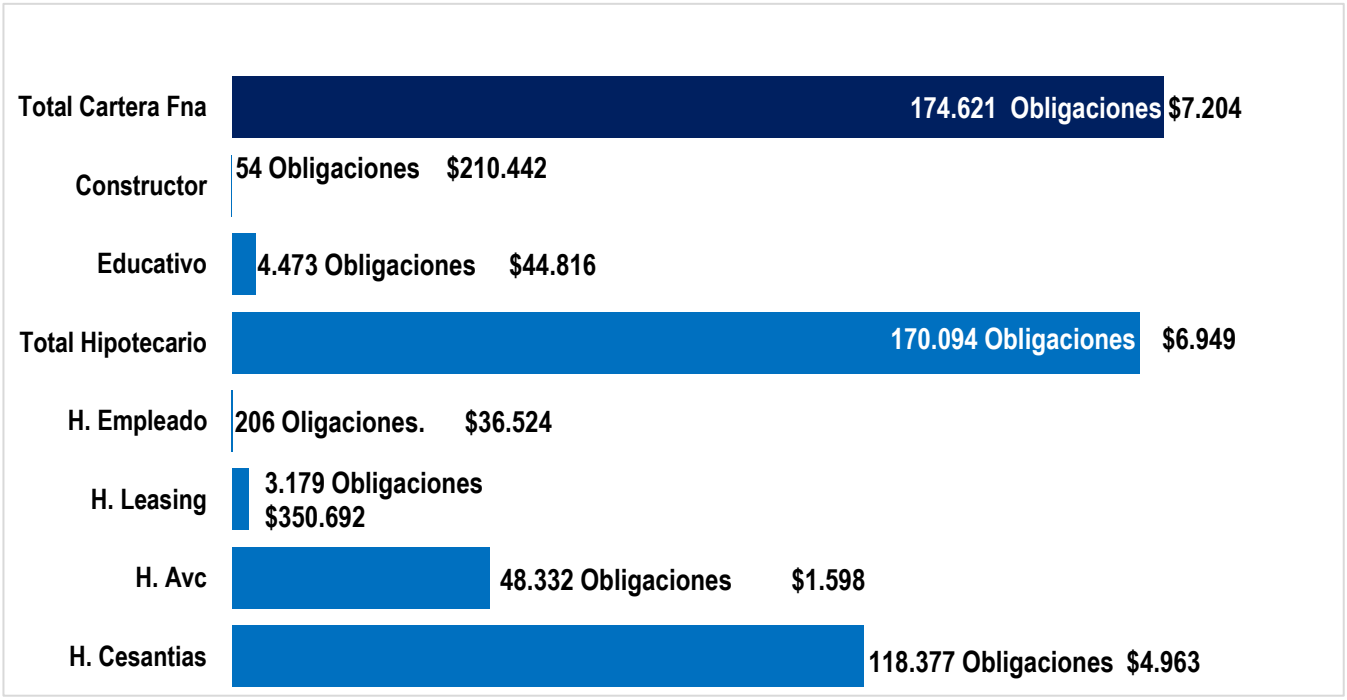


Gráfico 13: Tipología de cartera.

Resultados más destacados entre Diciembre de 2017 y Diciembre de 2018:

- El total de la **cartera del FNA, creció el 19.65%** pasando de $5.8 billones a $6.9 billones
- La **cartera hipotecaria aumentó el 19.39%,** de $5.7 billones a $6.9 billones
- La **cartera educativa creció en un 54,53%,** de $28.844 millones a $44.572 millones
- La **cartera constructora aumentó en un 98%,** pasando de $106.393 millones a $210.442 millones

Indicadores de Carteras Vencidas: ICV

- El **indicador de la cartera hipotecaria vencida disminuyó en un 1.08%** pasando de 6,97% a 5,89
- El **indicador de la cartera educativa vencida disminuyó en un 2.56%** pasando de 8.35% a 5.79%

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

→ El **indicador de la cartera constructor vencida se incrementó en un 5,42%,** pasando de 2.27% en el 2017 a 7.69% en el 2018.

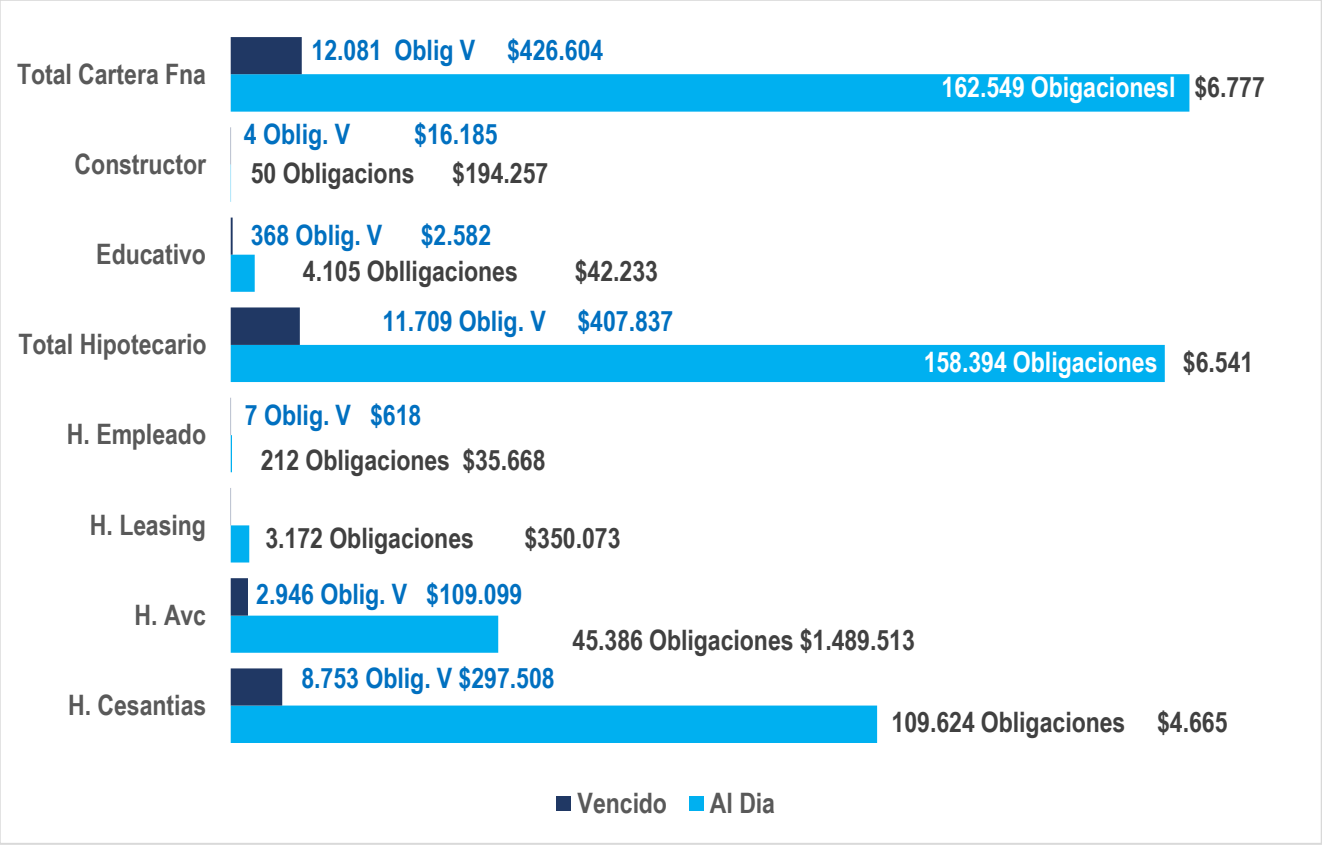


Gráfico 14: Cartera Total Año 2018 en obligación y saldo. Cifras en miles de millones

Otros:

→ La cobertura FRECH **cerró con 43.313 créditos** a los cuales se les viene otorgando la cobertura con lo cual el valor girado del Banco de la República ascendió a $50.404 millones.

→ El total de la cartera **titularizada disminuyó un 21.46%** pasando de $72.815 millones a $57.192 millones

→ El indicador de la **cartera titularizada aumentó en un 2.04%** pasando de 1.52 a 3.56

Durante el año 2018 realizamos entre otras, las siguientes actividades:

→ Optimizamos **la gestión** a través de la reorganización de sus equipos;

→ Introdujimos **facturación electrónica** que reduce costos;

→ **Optimizaciones de los procesos** de Facturación mediante el BUF "Base Única de Facturación", que registra el total de créditos con los saldos y valores de facturación, y del proceso de administración de garantías, mediante la

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

definición y puesta en marcha de los procedimientos de control de envío a custodia, control de codificación de garantías e inventario físico por muestreo;

→ La **automatización de la administración y control del pago de prorratas** sobre unidades de vivienda en cartera constructor; la implementación de la Circular Externa 026 de la Superintendencia Financiera de Colombia, imparte instrucciones para facilitar el proceso de redefinición de las condiciones de los créditos entre las entidades vigiladas y aquellos deudores que han visto afectada su capacidad de pago y el normal cumplimiento de su obligación como consecuencia del ajuste en el ciclo económico, con los desarrollos tecnológicos que entraron en producción en el mes de junio de 2018 y la remisión de cartas de bienvenida para los clientes financieros con nuevos desembolsos y con ello reducir las PQRs de cartera.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.4 Gestión Financiera

A través de la coordinación, seguimiento y gestión somos los responsables de definir las mejores condiciones financieras para el Fondo Nacional del Ahorro y sus afiliados, con base en el análisis y seguimiento al comportamiento de la estructura financiera, la evolución del mercado, proyecciones y estadísticas, que apunten a una mayor eficiencia operativa, rentabilidad y competitividad en el mercado, bajo la premisa de hacerla sostenible en el corto y mediano plazo.

También nos encargamos de asegurar que el FNA disponga de la liquidez necesaria que garantice el adecuado funcionamiento de la Entidad y el cumplimiento de su objeto social, en particular, el desembolso de recursos de crédito para vivienda y educación, a través de una política de duración de portafolio de corto plazo, que brinda la liquidez requerida y permite obtener una rentabilidad óptima de los excedentes de la Entidad. 707.871 ingresos del 2017

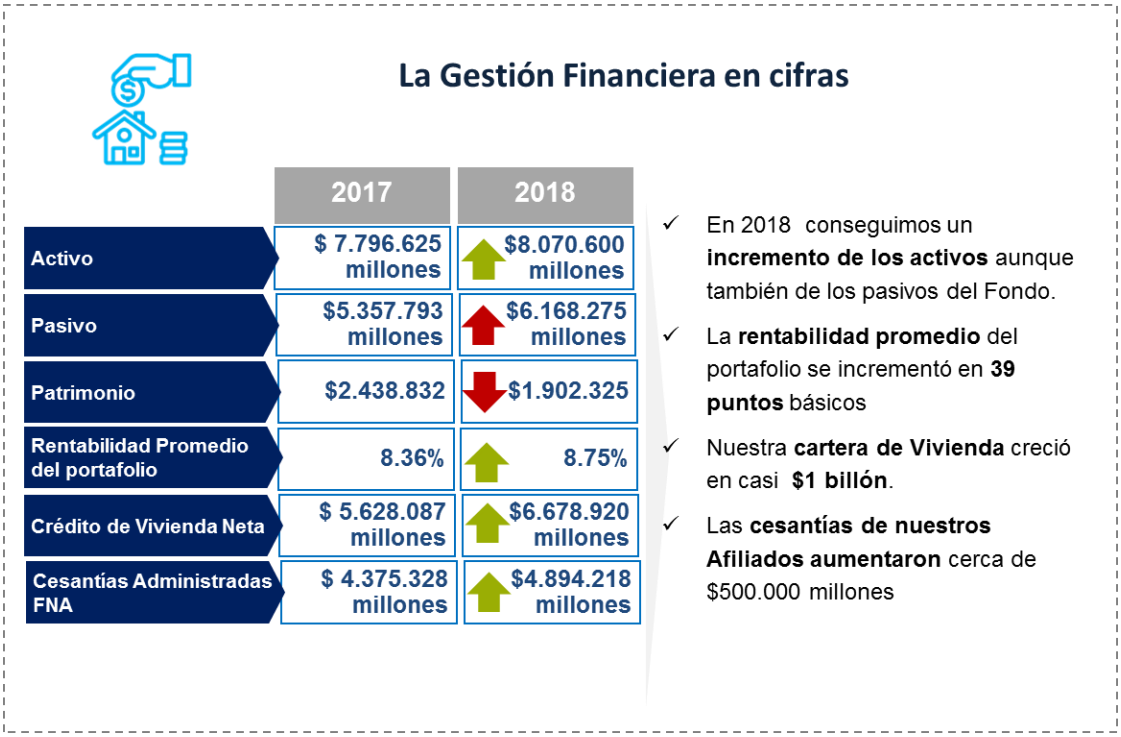


Gráfico 15: Principales Resultados de la Gestión Financiera

3.4.1 Titularizadora

Lideramos los procesos de administración de cartera titularizada, asegurando que se mantengan los estándares, el cumplimiento de los acuerdos de servicio, el cierre de brechas pendientes y el manejo del activo y gestionó el debido cumplimiento de las áreas operativas de la entidad, frente a todos los requerimientos de información solicitados por la Titularizadora Colombiana. A cierre de diciembre de 2018, el saldo de capital de la cartera titularizada asciende a $ 57.272 millones y 1984 obligaciones vigentes. La operación inicial se realizó en el año de 2014 por un valor de $150.000 millones y con 3.332 obligaciones

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.4.2 Calificadora de Riesgos

Por quinto año consecutivo la calificadora de riesgo BRC Investor Services S.A. nos otorgó las máximas calificaciones AAA y BRC 1+, en el largo y en el corto plazo, respectivamente.

En el mes de mayo de 2018, mejoramos la calificación de originador a 'ori AA+' al serle retirada por parte de BRC la perspectiva negativa, considerando la disminución del indicador de riesgo de su cartera y la optimización de sus procesos de administración y colocación de créditos. Así mismo, en el mes de agosto de 2018, por séptimo año consecutivo la firma FICHT RATINGS nos ha otorgado las máximas calificaciones en largo y corto plazo, AAA y F1+, respectivamente.

Lo anterior, representa para la Entidad el cumplimiento de la meta estratégica de conservar las más altas calificaciones de riesgo.

3.4.3 Tasas más competitivas del mercado

Nosotros a través del seguimiento y monitoreo constante de las variables que afectan los productos y el mercado, impulsamos diferentes estrategias que le permitieron a la entidad ofrecer a sus afiliados las tasas más competitivas del mercado, a través de la actualización de la cartelera de tasas del FNA, producto del monitoreo constante de las variables que afectan sus productos y el mercado. Consecuente a esta estrategia, a noviembre de 2018, la Entidad conservó las tasas ponderadas de desembolsos de crédito de vivienda más bajas en el segmento VIS, con respecto al promedio de los BECH (Banca Especializada en Crédito Hipotecario).

3.4.4 Costo de Fondeo

El indicador de Costo de Fondeo tuvo una disminución de 61 puntos básicos al cierre de 2018, frente al diciembre de 2017; como consecuencia de la disminución del IPC ingresos medios durante el año 2018 (3,26%), frente al IPC ingresos medios de 2017 (4,23%). Así mismo, la disminución de la tasa de remuneración del producto AVC a partir del último trimestre de 2016, atado al límite inferior de la meta de inflación de largo plazo del Banco de la República (2,00%), contribuyó a la disminución del costo de fondeo para 2018.

3.4.5 Modelo de Proyecciones Financieras basado en EPR (Esquemas de Prueba de Resistencia)

La División de Planeación Financiera, junto con una asesoría financiera externa y las divisiones de Tesorería, Back Office, Riesgo de Crédito y Riesgo de Liquidez, trabajamos en la mejora continua del modelo de Proyecciones Financieras para analizar el comportamiento que podría tener el FNA en tres años de proyección bajo diferentes escenarios, y el impacto ante cambios en variables macroeconómicas y variables internas.

3.4.6 Automatización del Flujo de caja diario

Elaboramos y presentamos un diario de Flujo de caja, para medir y controlar de manera rápida y flexible los flujos de efectivo de las actividades del FNA, extrayendo información del sistema CORE y SAP, para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.4.7 Gestión Contable

Implementamos al 100% el aplicativo financiero SAP. Establecimos una contabilidad financiera por procesos, con roles y perfiles adecuados, asignación de responsables en cascada por cada actividad, manteniendo la mejora continua del proceso y el monitoreo de los subprocesos documentados

3.4.8 Gestión de Portafolio

El Portafolio de Inversiones durante la vigencia de 2018, se estructuró cumpliendo lo previsto en las Políticas del FNA, maximizando la rentabilidad y minimizando los riesgos, de acuerdo a las condiciones de mercado y las necesidades de liquidez de la Entidad. Esto permitió cumplir con los límites de liquidez y activos líquidos mínimos, y que las alertas de riesgo de mercado estén desactivadas. Estructura de portafolio al cierre del 2018 en términos de especie, plazos, valoración y duración:

Tipo de Título	Valor Presente (millones $)	Participación %	< 1 año	de 1 a 2 años	> 2 años
TES TASA FIJA	$138.109	34,06%	0,00%	15,38%	18,68%
CDT TF	$218.734	53,94%	37,42%	16,52%	0,00%
CDT IPC	$ 30.548	7,53%	0,00%	7,53%	0,00%
TIPS	$ 18.137	4,47%	0,00%	0,00%	4,47%
Total	**$405.527**	**100,00%**	**37,42%**	**39,43%**	**23,15%**

Tabla 34: Portafolio de Inversiones del FNA. Cifras en Millones de $

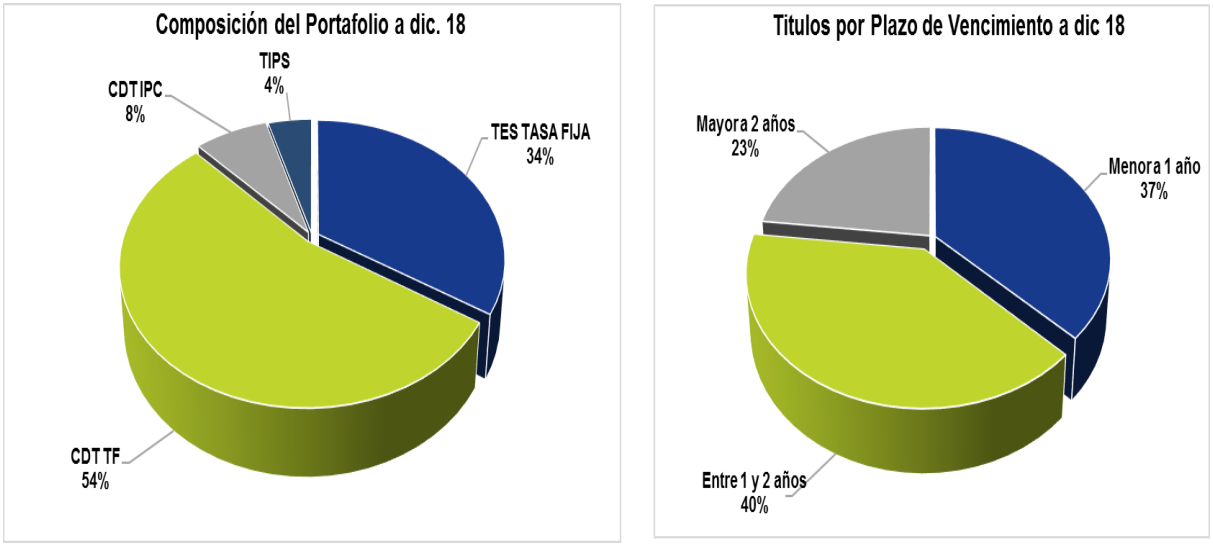


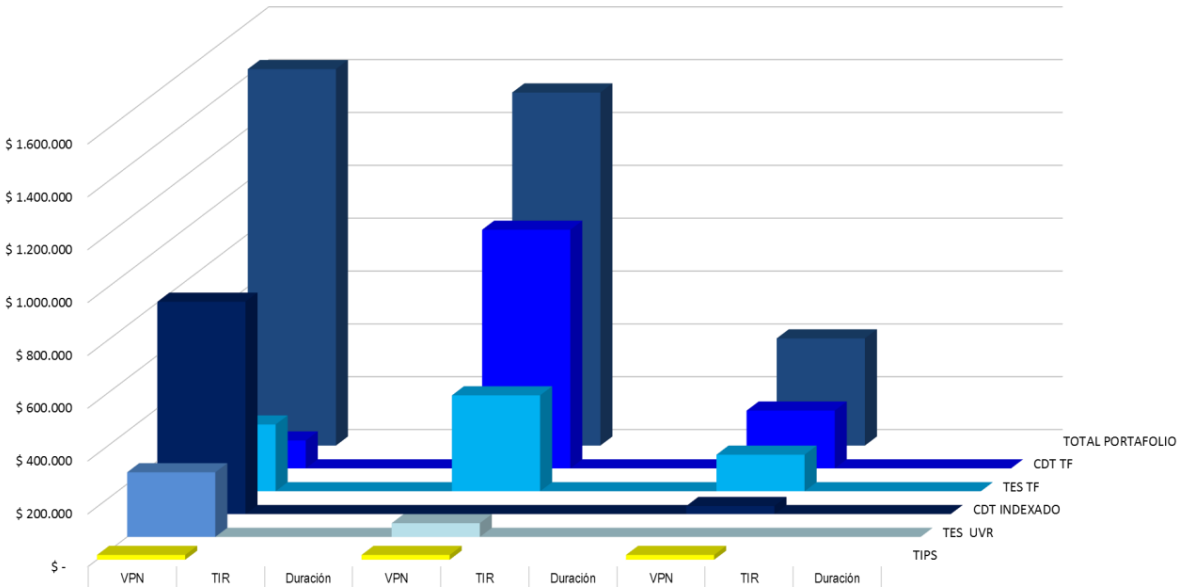
Gráfico 16: Composición del Portafolio y Vencimientos.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda



	VPN	TIR Valoración	Duración	VPN	TIR Valoración	Duración	VPN	TIR Valoración	Duración
TIPS	$ 18.138	8,85%	7,32	$ 18.138	8,85%	6,72	$ 18.137	8,85%	6,20
TES UVR	$ 244.514	6,98%	1,05	$ 51.902	6,27%	2,93	$ -	0,00%	-
CDT INDEXADO	$ 803.465	8,47%	0,52	$ -	0,00%	-	$ 30.548	5,16%	1,02
TES TF	$ 252.610	6,79%	4,59	$ 362.933	5,52%	3,54	$ 138.109	5,89%	3,72
CDT TF	$ 105.716	7,95%	0,56	$ 903.045	5,76%	0,62	$ 218.734	5,38%	0,74
TOTAL PORTAFOLIO	$ 1.424.443	7,88%	1,43	$ 1.336.017	5,76%	1,59	$ 405.527	5,69%	2,02

Gráfico 17: Comparativo Portafolio. Cifras en Millones de Pesos

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

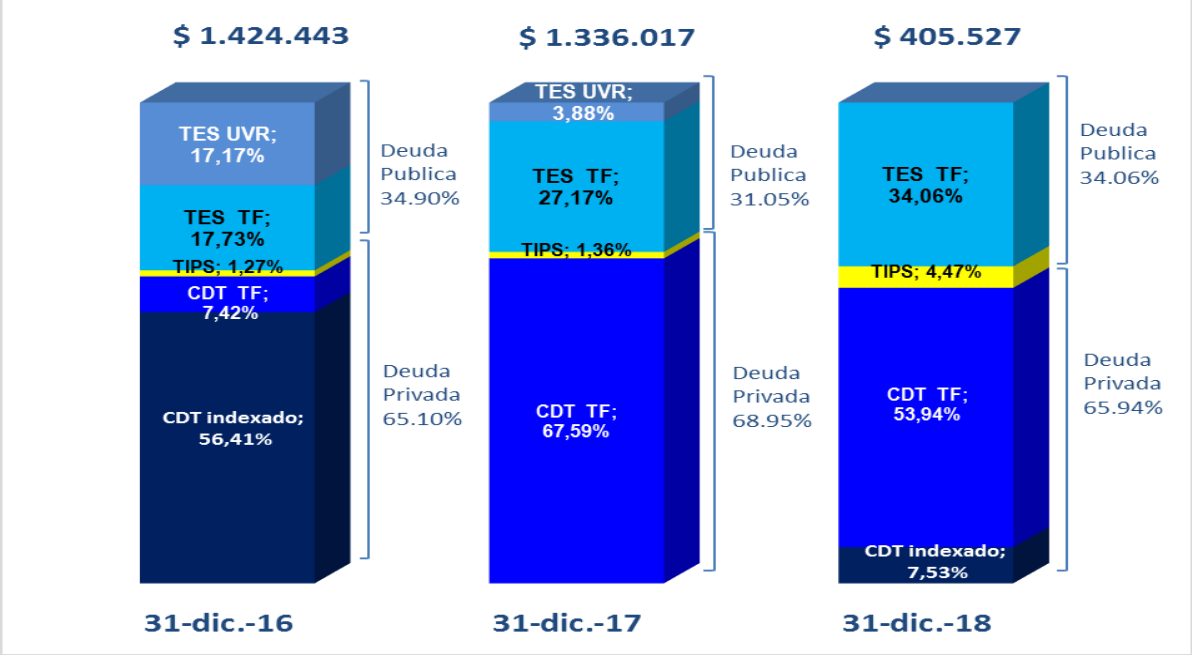


Gráfico 18: Composición del Portafolio de Inversiones

Portafolio de Inversiones

Durante el año de 2018 la composición del portafolio de inversiones frente al 2017 no presentó variaciones representativas de estructura, en Deuda Pública subió ligeramente del 31.05% al 34.06%, y la Deuda Privada bajó de 68.95% al 65.94%.

Se trasladaron los recursos de la descapitalización del FNA por valor de $400.000 millones a la Dirección Nacional de Crédito Público y Tesoro Nacional, operación que incluyó la entrega de TES por $ 197.266.237.779,00 y recursos en efectivo por $ 202.733.762.221,00, de conformidad con lo establecido en el artículo 102 de la Ley 1873 de 2017

Para aprovechar las oportunidades derivadas de las expectativas de la política monetaria con un ciclo bajista se realizaron inversiones ajustadas a las proyecciones del flujo de caja del Fondo, al cumplimiento de los límites de liquidez y activos líquidos mínimos; y a las Políticas del FNA. Con esta estrategia se lograron resultados de valoración por valor de $67.033 millones, que consistió básicamente en dos pilares:

- → Realizar **inversiones en deuda privada** con plazo de hasta 2 años en Tasa Fija o Indexado (IPC) dependiendo de las condiciones de mercado.
- → Realizar **inversiones en deuda pública**, principalmente en Títulos de Corto Plazo – TCO

Con este resultado, a pesar de la descapitalización y disminución de tasas por parte del Banco de la República, se logró mantener un nivel de ingresos importante, con menores rendimientos acumulados a partir del mes de mayo

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

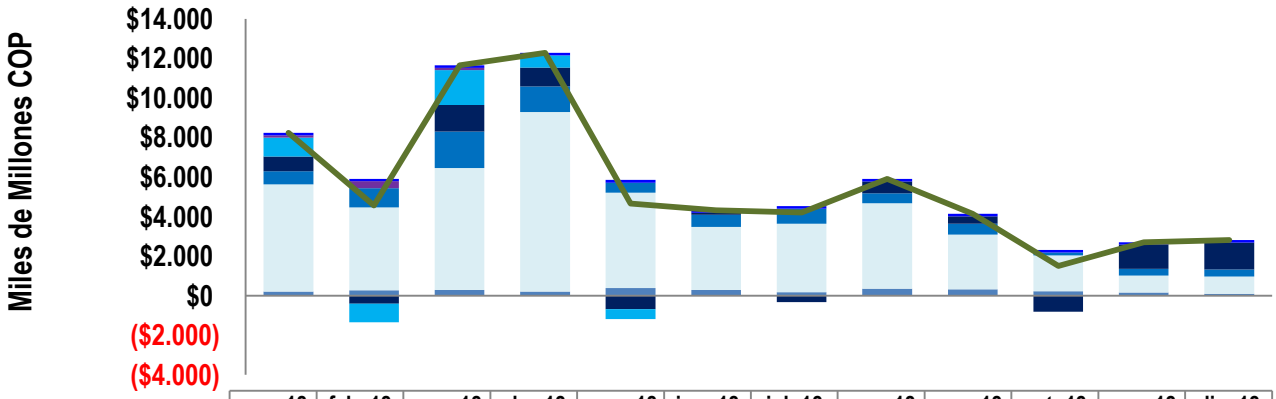
Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Mes	2016		2017		2018	
	Valoración	Valor Cierre	Valoración	Valor Cierre	Valoración	Valor Cierre
Ene	$ 5.368	$ 1.588.076	$ 13.646	$ 1.486.957	$ 8.243	$ 1.398.578
Feb	$ 10.258	$ 1.865.308	$ 9.237	$ 1.684.337	$ 4.565	$ 1.810.790
Mar	$ 21.420	$ 2.033.472	$ 20.540	$ 2.050.252	$ 11.646	$ 1.727.034
Abr	$ 16.094	$ 2.069.448	$ 18.279	$ 1.980.464	$ 12.285	$ 1.595.615
May	$ 15.035	$ 1.881.230	$ 15.226	$ 1.877.934	$ 4.668	$ 1.332.804
Jun	$ 19.416	$ 1.909.470	$ 8.738	$ 1.726.799	$ 4.323	$ 1.205.519
Jul	$ 12.500	$ 1.770.502	$ 3.797	$ 1.614.314	$ 4.205	$ 1.071.483
Ago	$ 12.948	$ 1.779.650	$ 9.693	$ 1.540.244	$ 5.910	$ 953.382
Sep	$ 16.641	$ 1.668.060	$ 11.231	$ 1.485.952	$ 4.146	$ 744.618
Oct	$ 8.429	$ 1.627.401	$ 7.984	$ 1.464.846	$ 1.507	$ 647.182
Nov	$ 9.768	$ 1.507.814	$ 10.698	$ 1.398.222	$ 2.710	$ 504.840
Dic	$ 13.394	$ 1.424.443	$ 6.899	$ 1.398.222	$ 2.824	$ 405.527
Total	**$ 161.271**	**$ 1.760.406***	**$ 135.968**	**$ 1.642.379***	**$ 67.033**	**$ 1.116.448***

Tabla 35: Variación acumulada. Cifras en Millones de pesos *Promedio anual de los valores de cierre



	ene.-18	feb.-18	mar.-18	abr.-18	may.-18	jun.-18	jul.-18	ago.-18	sep.-18	oct.-18	nov.-18	dic.-18
TIPS	$131	$118	$131	$127	$131	$127	$131	$131	$127	$131	$127	$131
TES UVR 2021	$117	$346	$109	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
TES 2028	$963	($938)	$1.760	$615	($506)	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
TES 2026	$740	($405)	$1.351	$965	($678)	$101	($326)	$600	$371	($809)	$1.227	$1.367
TES CP-MP	$652	$972	$1.833	$1.296	$503	$609	$756	$508	$557	$151	$332	$346
CDT TF	$5.426	$4.193	$6.174	$9.066	$4.820	$3.187	$3.462	$4.320	$2.770	$1.812	$864	$879
CDT indexado	$215	$279	$289	$216	$398	$300	$182	$351	$321	$222	$160	$102
TOTAL VALORACION	$8.243	$4.565	$11.646	$12.285	$4.668	$4.323	$4.205	$5.910	$4.146	$1.507	$2.710	$2.824

Gráfico 19: Valoración por especie 2018

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.4.9 Presupuesto 2018

Contratamos a la firma KPMG para el acompañamiento en el diseño y aplicación de una metodología presupuestal que interrelacione la planeación estratégica de la Entidad, con los indicadores y metas financieras, el entorno económico y la norma presupuestal aplicable, orientados a una mejora continua de nuestros procesos y la eficiencia de las operaciones financieras.

El presupuesto de 2018 se realizó en 4 etapas: i) **Planeación**: Realizamos mesas de trabajo para la elaboración del instructivo de programación del presupuesto; ii) **Construcción:** Lideramos reuniones con las distintas áreas, para la construcción de los presupuestos del centro gestor, una vez realizado, presentamos el proyecto de presupuesto a la alta dirección de la Entidad; iii) **Aprobación:** Preparamos y concertamos el proyecto de presupuesto 2018 para la presentación a la Junta Directiva del FNA y iv) **Operativización:** Realizamos el proceso de legalización y publicación del acuerdo de aprobación de presupuesto.

3.4.10 Estado de la situación financiera

Al cierre de 2018, presentamos un incremento de nuestros activos equivalente al 3.51% ($273.976 millones), pasando de $7.79 billones en 2017 a $8.07 billones a diciembre 2018. Por su parte, el pasivo registró en 2018 un crecimiento de 15.46% ($829.483 millones), mientras que el patrimonio disminuyó un 22,00% ($-536.507 millones), pasando de $2.43 billones a $1.90 billones a diciembre de 2018.

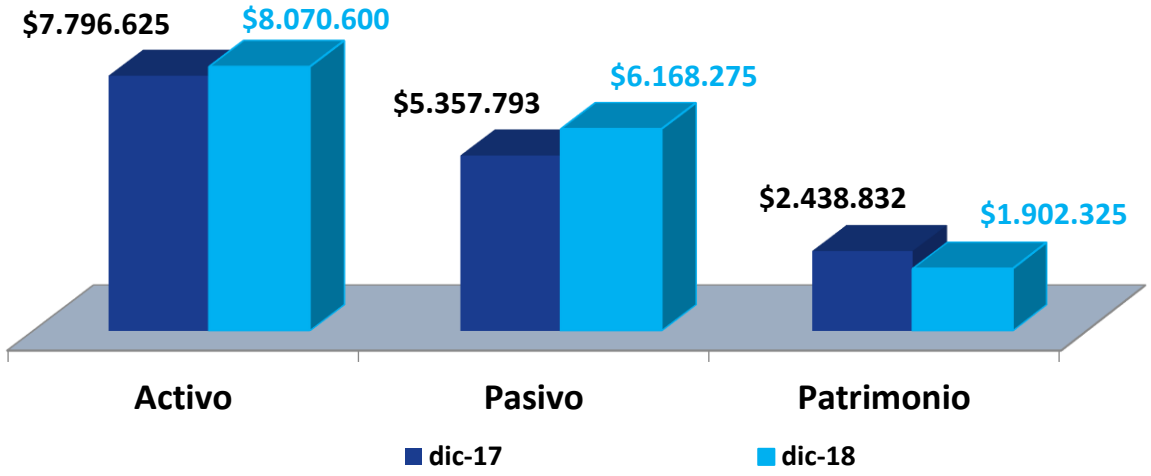


Gráfico 20: Estado de la situación financiera. Cifras en millones de $

Activo:

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Nuestro principal activo a 31 de diciembre de 2018, **es la cartera bruta** que tiene una participación de 89.26% dentro del total de Activos, alcanzando $7.2 billones (incluida la cartera de empleados). Frente a diciembre de 2017, esta cartera registró un incremento de 21.05%. La cartera de vivienda representa el 95.95 % de la cartera bruta y cerró diciembre de 2018 con un saldo de $6.91 billones.

Nuestro saldo de cartera bruta de crédito constructor a diciembre de 2018 tuvo un impresionante aumento del 97,80%, frente a lo registrado en diciembre de 2017, pasando de $106.393 millones a $210.442 millones, en 2018. Este crédito representa solamente el 2.92% de la cartera total bruta del FNA.

La cartera de crédito neta al cierre de 2018 por valor de $6.94 billones, representa el 86.11% del activo total, tuvo un incremento de 20.11% ($1.16 billones) respecto a diciembre de 2017; como resultado del comportamiento de los desembolsos entre enero y diciembre de 2018, que alcanzaron un valor total de $1,88 billones, una colocación histórica para la entidad y superior en un 58.04% con respecto a los desembolsos logrados del 2017 de $1.2 billones.

Dentro del portafolio de cartera está además, la línea de crédito educativo, que al cierre de 2018 registró un saldo bruto de $44.572 millones, con un incremento de 54.53% respecto al cierre del año 2017.

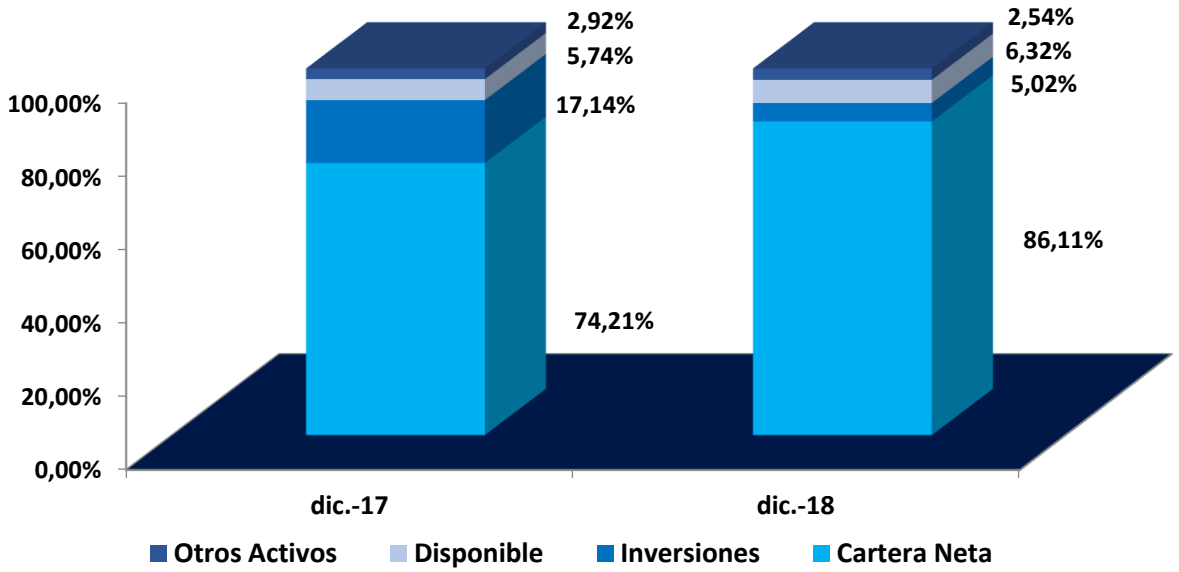


Gráfico 21: Composición del Activo

Indicador de calidad de Cartera:

El indicador de calidad de cartera de vivienda por calificación, tuvo una mejora significativa a diciembre 2018 frente al cierre de 2017 ubicándose en 5.89%, dato inferior en 108 p.b. frente al 6.97%, que también se reflejó durante el año de 2018, pasando en enero de 7.19% a 5.89%, con una disminución de 130 p.b, como consecuencia de la dinámica de desembolsos presentada y de la recuperación de cartera, durante esta vigencia.

Al cierre de 2018, las provisiones de cartera representaron el 3.53% del total de la cartera bruta de la entidad y un valor de $254.638 millones, mientras que la cartera vencida (por morosidad) fue de $298.970 millones, con un indicador de cubrimiento de cartera vencida de 85.17%, superior en 19,66% puntos porcentuales al registrado en 2017 (65.51%), resultado de las

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

medidas de protección adicionales, provisiones por rodamiento de la cartera y por defecto de garantías de la cartera de vivienda.

Con respecto al mercado, a noviembre de 2018, el aumento de la cartera de vivienda vencida por morosidad del FNA del 18.58%, estuvo en línea con el aumento de la misma por morosidad de los establecimientos de crédito, del 18.80%.

Portafolio de Inversiones:

Este portafolio que es nuestro segundo mayor activo del FNA, registró al cierre 2018 una caída del 69.95% con un saldo de $405.527 millones, frente a los $930.487 millones del 2017. Esto se debió a: i) En el 2018, nos ordenaron descapitalizar al FNA por $ 400.000 millones, con base en lo dispuesto en el artículo 102 de la Ley 1873 de 2017 (Presupuesto General de la Nación) ii) el crecimiento de las dos principales fuentes de fondeo $591.344 millones, como son las cesantías y el ahorro voluntario contractual, fue absorbido en su totalidad por el aumento de cartera de crédito $1.16 billones, utilizando adicionalmente recursos propios. Las inversiones representaron el 5.03% del activo, al cierre de 2018. Por su parte, el disponible registró un aumento de 14.09% con $63.007 millones, que afectó la participación dentro del activo total llevándola al 6.32%.

Pasivo y Patrimonio:

El pasivo presentó un incremento de 15.13% entre diciembre de 2017 y diciembre de 2018, por $810.483 millones, para un total de $1.923 millones. Las dos principales fuentes de fondeo de la entidad provenientes de recursos de terceros son: las Cesantías y el Ahorro Voluntario Contractual (AVC) que financiaron el crecimiento de la cartera de créditos. A 31 de diciembre de 2018, el rubro con mayor participación en el pasivo fue el de Cesantías con el 79.35% ($4.8 billones), que aumentó 11.86% ($518.891 millones) frente al cierre de 2017. El AVC, creció el 8.32% ($71.453 millones), con una participación dentro del total del pasivo de 15.09%, cerrando 2018 con un saldo de $930.675 millones.

Nuestros otros pasivos, crecieron un 178.62%, es decir, $220.139 millones, y su participación dentro del pasivo total pasó de 2,30% en 2017 a 5.57% en 2018. Este aumento se explica principalmente por operaciones simultáneas pasivas a corto plazo, con el fin de contar con la liquidez necesaria para atender la demanda de desembolsos de acuerdo al flujo de caja de la Entidad.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

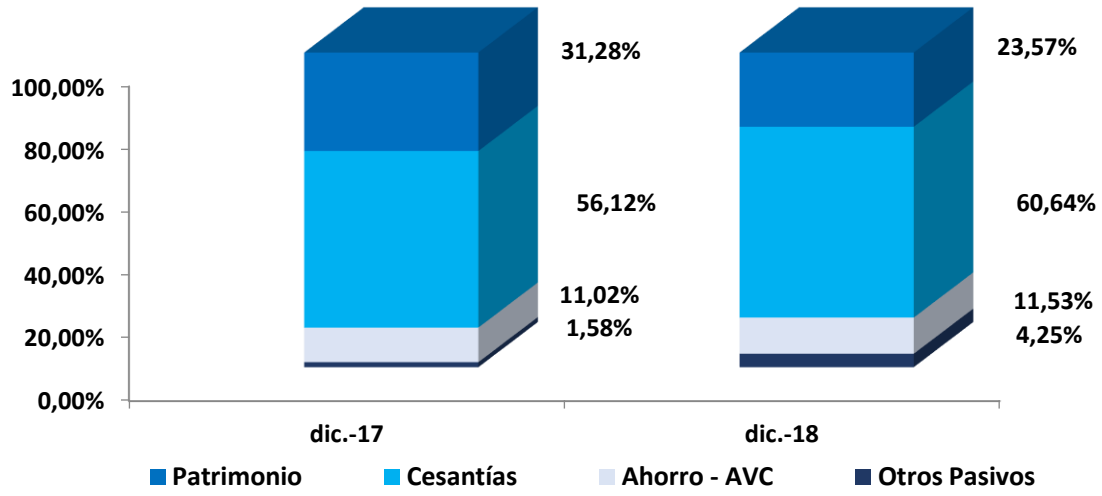


Gráfico 22: Comportamiento del Pasivo

Patrimonio:

En cuanto a nuestro patrimonio de la Entidad, al cierre de 2018 de $1.9 billones registró una disminución de 22,00% frente al cierre de 2017, equivalente a $536.507 millones. Esto como efecto **de la descapitalización por $400.000 millones** y la pérdida registrada a diciembre de 2018 por $135.552 millones, la cual se explica principalmente, por las medidas de protección adicionales que se registraron al cierre de 2018 ($120.656 millones) a través de **las provisiones** por rodamiento de la cartera ($20.556 millones), por defecto de garantías de la cartera de vivienda ($32.213 millones), por demandas laborales ($11.667 millones), por la operación de venta de cartera realizada por la Entidad en 2017 ($34.767 millones), por deterioro y reforzamiento del edificio de la sede principal del FNA ($14.678 millones) Sin las medidas de protección adicionales el resultado de la entidad se ubicaría en una pérdida de $14.896 millones, que representa menos del 1% del total del patrimonio de la entidad.

Estado de Resultados:

El FNA registró al cierre de 2018 una pérdida neta por $135.552 millones, explicada anteriormente, sumado al aumento estructural de los gastos generales que venía presentando la Entidad desde 2016, a la disminución de los rendimientos generados por las inversiones de portafolio debido en parte a la descapitalización por $400.000 millones y de otra parte al fin del ciclo expansionista del Banco de la República, que ocasionó unos menores ingresos de portafolio por efecto de valorización.

Para que los resultados al cierre de 2018 y de 2017 sean comparativos e incorporen únicamente la operación normal de la Entidad, se excluyeron los rubros de la venta de cartera realizada en 2017 por ser una operación no recurrente representados en los siguientes valores: en los ingresos directos por $707.875 millones, se excluyen $70.940 millones; se descuentan $28.012 millones de los gastos de provisiones, lo que representa una menor utilidad directa por $42.928 millones. En los otros

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

gastos, que al cierre de 2017 registraron $428.733 millones, se excluyeron $35.483 millones. Consolidando la totalidad del efecto contable producto de la venta de cartera (ingreso neto de $42.928 y gasto por $35.483), la Entidad generó por concepto de esta operación una utilidad de $7.445 millones en 2017, que se suma en el renglón de otros ingresos para 2017.

Ingresos Operacionales:

Los ingresos de operaciones ordinarias por $674.719 registraron un aumento de 5,93% ($37.789 millones), explicado por las mayores colocaciones de 2018 por $1,88 billones. Con base en estos ingresos y descontando los gastos por provisiones de cartera por $195.825 millones y los gastos de fondeo cesantías y AVC, por $205.745 millones, se llegó a una utilidad operacional directa de $273.149 millones

Los ingresos financieros netos, que hacen parte de estos ingresos, registraron al cierre de 2018 $79.139 millones, una caída del 48.65% frente a los obtenidos en el 2017 ($154.124). Esa disminución se debió en su mayoría a la caída del valor del portafolio por efecto de las mayores colocaciones de cartera, la baja de tasas del mercado y la descapitalización por $ 400.000 millones.

Ingresos Totales:

Como resultado, a diciembre de 2018 la Entidad generó un Total de Ingresos por $773.715 millones, representados por: ingresos de operaciones ordinarias por ($674.719 millones), ingresos por valoración de inversiones ($79.139 millones) y otros ingresos operacionales ($19.857 millones).

Gastos Operacionales:

Los gastos operacionales, alcanzaron en 2018 los $943.856 millones. Los mayores rubros de estos gastos estuvieron representados por gastos por intereses de cesantías y de AVC y por último, el gasto de provisión de cartera. Los gastos por intereses de cesantías al 2018 alcanzaron los $188.606 millones, disminuyeron 6.71% ($13.576 millones) frente al cierre de 2017, por la reducción de la inflación aplicada a los ingresos medios de 4.21 % en 2017 a 3.62 % en 2018, mientras que los gastos por intereses de AVC de $16.976 millones, aumentaron 4.36% ($709 millones) respecto a 2017. El gasto de provisiones de cartera por $195.825 millones, subió $119.884 millones, por los mayores rodamientos de la cartera en 2018 y por las medidas de protección en provisiones que se registraron a cierre de 2018.

Otros Gastos:

Respecto a los otros gastos, junto con las depreciaciones y amortizaciones y el gasto por beneficio a empleados que ascienden en el año 2018 a $507.696 millones, crecieron de 13,32% frente al 2017. Se excluyeron en este año los $35.483 millones de la venta de cartera, en línea con el aumento estructural que los gastos vienen presentando desde 2016.

Todo lo anterior, aunado con los menores ingresos por rendimiento de inversiones, y el mayor gasto de provisiones producto de medidas de protección adicionales para la Entidad, llevó a registrar al cierre de 2018 una pérdida neta por $135.552 millones.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

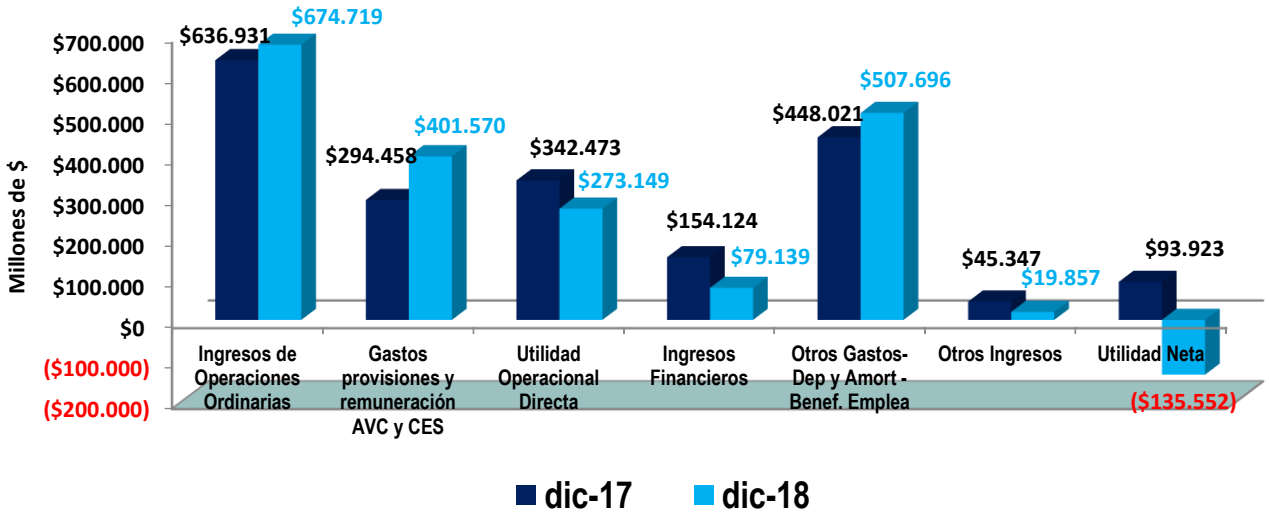


Gráfico 23: Comparativo de gastos 2017-2018

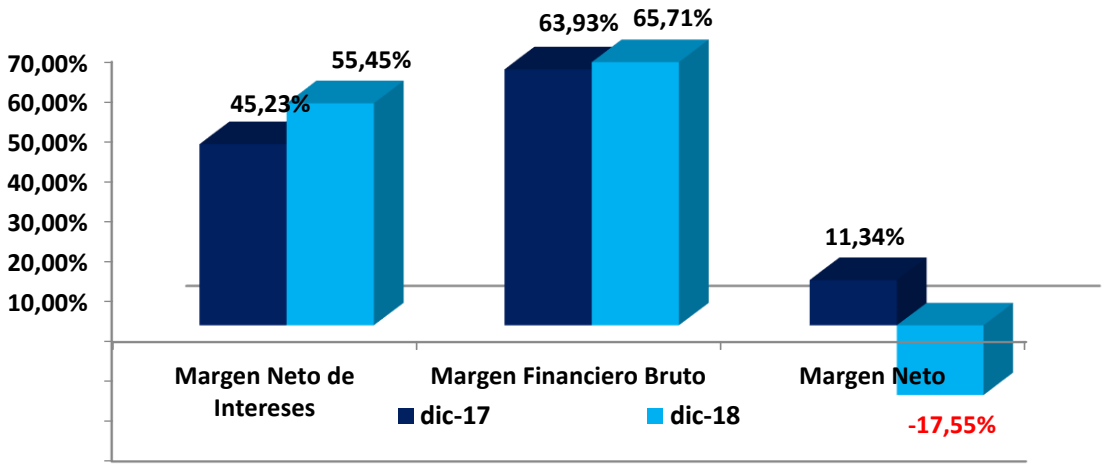


Gráfico 24: Comparativo de margen 2017-20

Indicadores Financieros:

En el Plan Estratégico del FNA 2018-2019 se definieron bajo la perspectiva financiera indicadores que permitieran medir la gestión de la entidad, en términos de eficiencia en la captación y colocación de los recursos provenientes de la administración de Cesantías y Ahorro Voluntario. La División de Planeación Financiera es la responsable de realizar el seguimiento y reporte mensual de estos indicadores con el fin de monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para el FNA.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Cabe señalar, que debido a que la venta de cartera no es una operación recurrente para la Entidad, para el cálculo de indicadores de 2017 se excluyó el efecto contable con el fin de normalizar las cifras, tomando en cuenta únicamente el efecto neto de dicha operación.

INDICADORES FINANCIEROS	Dic-17	Dic-18
ROA	1.19%	-1.65%
ROE	3.92%	-6.59%
Relación de Solvencia	62.74%	45.20%
Eficiencia Operativa	83.61%	96.74%
Costo de Fondeo	4.10%	3.49%
Rendimiento Cartera	10.37%	9.78%
Rentabilidad Portafolio	8.36%	8.75%
Margen de Intermediación	6.27%	6.28%

Tabla 36: Comparativo de Indicadores Financieros 2017 -2018

Rentabilidad:

Los indicadores de rentabilidad ROA (Rentabilidad Económica o de los Activos) y ROE (Rentabilidad Financiera) cerraron 2018 en -1.65% y -6.59%, respectivamente.

Nuestro resultado de 2018, se explica, entre otros por los siguientes hechos: el aumento estructural de gastos generales que venía presentando la Entidad desde 2016, la disminución de los rendimientos generados por las inversiones de portafolio por la descapitalización de $400.000 millones, el comportamiento de las tasas de mercado y el aumento al cierre de 2018 en las medidas de protección, reflejadas en las provisiones por diferentes conceptos: por rodamiento de la cartera, por defecto de garantías de la cartera de vivienda, por demandas laborales, por la operación de venta de cartera realizada por la Entidad en 2017, y por deterioro y reforzamiento del edificio de la sede principal del FNA.

Relación de Solvencia:

La relación de solvencia de la Entidad, al cierre de 2018 alcanzó el 45,20%, una disminución de 17,54 puntos porcentuales frente al cierre de 2017 (64,74%), como consecuencia de la descapitalización realizada durante el año por $400.000 millones que se descontaron del patrimonio técnico de la entidad. No obstante, este nivel sigue siendo indicativo claro del crecimiento de la cartera de crédito neta obtenido en 2018 (20,05%), y de la capacidad de crecimiento que tiene la Entidad en el corto y mediano plazo

Eficiencia Operativa:

El indicador de eficiencia operativa pasó de 83,61% en el 2017 al 96,74% en 2018 un aumento de 13,13 puntos porcentuales; como consecuencia de un bajo crecimiento de los ingresos provenientes de la cartera (6,8%) respecto al 2017, que no fue suficiente para cubrir el decrecimiento de los ingresos generados por el portafolio y el disponible en cuentas (-48,7%) junto

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

con el incremento estructural de los gastos administrativos que se venía presentando desde 2016, lo que disminuyó el margen financiero.

Costo de Fondeo:

El indicador de Costo de Fondeo tuvo una disminución de 61 puntos básicos al cierre de 2018, frente al dato de diciembre de 2017; como consecuencia de la disminución del IPC de ingresos medios durante el año 2018 (3,26%), frente al registrado en 2017 (4,23%). La reducción en la tasa de remuneración del producto AVC a partir del último trimestre de 2016, atado al límite inferior de la meta de inflación de largo plazo del Banco de la República (2,00%), también contribuyó este resultado.

Margen de Intermediación:

Para 2018, la tendencia de menor crecimiento en la inflación permitió que el menor ingreso por corrección monetaria fuera compensado con la menor remuneración a las Cesantías, manteniendo estables los niveles de margen de intermediación respecto al 2017, incrementando 1 punto básico.

Otros Indicadores:

En el 2018, el rendimiento promedio de la cartera presentó un decrecimiento con respecto al cierre del 2017 al pasar de 10,37% al 9,78%. Éste decrecimiento se debió principalmente a la variación de la UVR, cuyo comportamiento 12 meses pasó de 4,09% en 2017, al 3,28% en 2018, no obstante el eficiente manejo de tasas activas frente al costo de fondeo de la entidad, permitió mantener el margen de intermediación.

Rentabilidad Promedio del Portafolio (calculada para periodos de 24 meses): aumentó 39 puntos básicos en el 2018 frente a 2017, por la exitosa estrategia de inversión de la Entidad que se fundamentó en dos pilares: realizar inversiones en deuda privada con plazo de hasta 2 años en Tasa Fija o Indexado (IPC) dependiendo de las condiciones de mercado y realizar inversiones en deuda pública, principalmente en Títulos de Corto Plazo – TCO. Con este resultado, a pesar de la descapitalización y disminución de tasas por parte del Banco de la República (pasando de 4,75% en 2017 al 4,25% en 2018), se logró mantener un nivel de ingresos importante.

NOTA: Los Requisitos Legales referentes al Art. 446 del Código de Comercio, de los numerales a y b, y de los numerales 2, 3 y 15 referentes a la Presentación de Balance a la Asamblea- documentos Anexos del Código de Comercio y el Capítulo IX de la circular Básica contable y Financiera , los presentamos en los Anexos No. 1 y No. 2.

3.4.11 Ejecuciones de ingresos y gastos 2017 - 2018

Con corte a 31 de diciembre de 2018, el total de ingresos decrecieron el 2,3% frente al año 2017, como resultado de un menor recaudo de los ingresos por rendimientos financieros que disminuyeron en $70.570 millones frente al año anterior, generado por la reducción del disponible en la mayor colocación de créditos. El recaudo de mayor peso en la estructura de los ingresos operacionales son los intereses de la cartera, que fueron $503.236 millones, el 73,9% del total de los ingresos de la vigencia, con un cumplimiento de 96,6% frente a la proyección inicial, y un crecimiento del 11,6% frente a diciembre 2017.

Ingresos	2017	2018	Variación ABS	Variación %	Participación %

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Operacionales	**$ 626.901**	**$ 608.489**	**-$ 18.412**	**-2,9%**	**89,3%**
Intereses de Cartera	$ 451.061	$ 503.236	$ 52.175	11,6%	73,9%
Rendimientos Financieros	$ 175.841	$ 105.253	-$ 70.587	-40,1%	15,5%
No Operacionales	**$ 70.371**	**$ 72.599**	**$ 2.228**	**3,2%**	**10,7%**
Seguros a terceros	$ 57.696	$ 63.035	$ 5.339	9,3%	9,3%
Otros	$ 12.675	$ 9.564	-$ 3.111	-24,5%	1,4%
Total	**$ 697.273**	**$ 681.088**	**-$ 16.184**	**-2,3%**	**100,0%**

Gastos	2017	2018	Variación ABS	Variación %	Participación %
Operacionales	$ 470.869	**$ 439.397**	**-$ 31.472**	**-6,7%**	**85,7%**
No Operacionales	$ 67.309	**$ 73.463**	**$ 6.155**	**9,1%**	**14,3%**
Total	**$ 538.178**	**$ 512.861**	**-$ 25.317**	**-4,7%**	**100,0%**

Tabla 37: Comparativo Ejecución de Gastos 2017 – 2018. Cifras en millones de $

Fuente: División de Presupuesto – Ejecución Presupuestal de Gastos a 31 de diciembre de 2017 y 2018

Al cierre del año 2018, el total de gastos ejecutados y los gastos operacionales decrecieron el 4,7% y 6.7% respectivamente frente al año 2017. Los gastos no operacionales subieron un 9,1% principalmente por el concepto de seguros a terceros, que se explica por el aumento en la colocación de créditos.

Uno de los más importantes logros, se llevó a cabo en la División de Presupuesto que, gracias a una gestión de acompañamiento a las áreas de la Entidad en la depuración y revisión del estado jurídico de las cuentas por pagar, liberó recursos en el año 2018 por un total de $10.173 millones.

En la elaboración y proyección del presupuesto 2019, se redujeron el 10% las cuentas por pagar constituidas del año 2018 de un estimado de $ 220.000 millones a $199.000 millones y se dio cumplimiento a la Directiva Presidencial de austeridad del gasto.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.5 Gestión de Riesgos

Nosotros establecemos los lineamientos generales de los diferentes sistemas de administración de Riesgos dentro del FNA, lo cual permite fomentar la cultura de gestión integral y de autocontrol sobre los mismos. A continuación, se presentan los resultados de la gestión para cada uno de los procesos que integran la Vicepresidencia

En el 2018, mantuvimos los diferentes sistemas de administración de riesgos en los niveles aprobados por la Junta Directiva de la Entidad de acuerdo al apetito de riesgo de la misma. Así mismo, se logró una importante reducción del 130 p.b. del Índice de Cartera Vencida Hipotecaria (ICV), cuidando este importante activo.

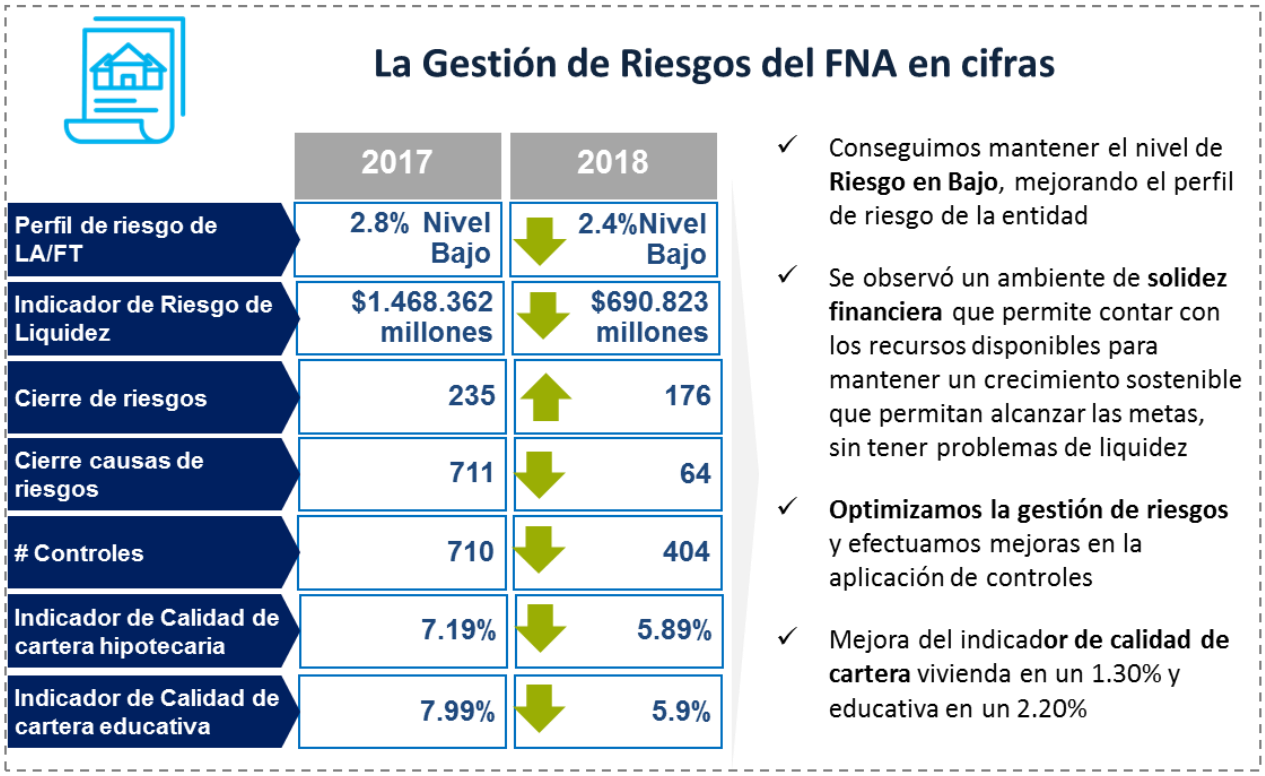


Gráfico 25: Principales Resultados de la Gestión de Riesgos

3.5.1 Sistema de administración de riesgo de LA/FT – SARLAFT

La gestión del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - SARLAFT del FNA se focalizó en estrategias que permitan asegurar el modelo financiero, en cumplimiento de los objetivos estratégicos de la planeación de la Entidad, como son: el conocimiento del cliente a través de un efectivo y eficiente diligenciamiento de los formularios de afiliación, automatización de la identificación, medición, control y monitoreo del perfil de riesgo de LA/FT, segmentación automática de los factores de riesgo y señales de alertas, recepción y análisis de operaciones inusuales, creación de alertas tempranas por monitoreo de medios, atención entes de control y reportes con oportunidad y calidad a la UIAF, entre otros.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Resultados:

Mejoramos la efectividad de los mecanismos e instrumentos de control establecidos en el proceso y actualizamos los procedimientos e instructivos, respondiendo a las mejores prácticas y recomendaciones de la Auditoria Interna año 2018. Mantuvimos **el perfil de riesgo de LA/FT en 2.4% "Nivel Bajo",** inferior al 2.88% del 2017, y dentro del límite de 5% Riesgo "Nivel Bajo" establecidos por la Junta Directiva del FNA. Nos fortalecimos y apropiamos la cultura de prevención del riesgo de LA/FT mediante programas de Inducción y reinducción presencial y virtual al 100% de los funcionarios nuevos y antiguos. Se actualizó el Manual SARLAFT y su procedimiento.

Mejoramos el control, con el monitoreo de medios sobre vinculación de entidades y personas con actividades relacionadas con delitos fuente del Lavado de activos y/o la financiación del terrorismo. (Alertas tempranas). Revisamos el modelo de segmentación de los factores de riesgo y señales de alerta de LA/FT para su calibración y ajuste de la parametrización en la herramienta VIGIA. Automatizamos la identificación, medición, control y monitoreo del perfil de riesgo de LA/FT. Por último, 4 funcionarios del grupo SARLAFT obtuvieron la certificación ALA/CFT AMLCA FIBA.

Nuestra estrategia se enfocó en el seguimiento para asegurar la completitud y calidad en el diligenciamiento de los campos SARLAFT en los formularios de vinculación, que incide sobre la completitud y la calidad de la información de los afiliados en la base única de clientes persona natural y el seguimiento a la creación de la BUC persona jurídica

3.5.2 Seguridad de la información

Resultados:

Establecimos métricas y objetivos alineados con nuestro Plan Estratégico y sus perspectivas, que contribuyan al cumplimiento de la Norma ISO 27001:2013 y a la normatividad en general del modelo de seguridad y privacidad de la información de GEL (Gobierno Digital). Realizamos la gestión de implementación y seguimiento a la aplicabilidad (SOA) para cumplir con la Norma ISO 27001:2013, dentro del alcance del SGSI.

- → **100% cumplimiento** a los **25 requerimientos de la Superintendencia Financiera de Colombia** en su visita realizada en el año de 2017.
- → El **83% de nuestros funcionarios obtuvieron una calificación superior a 7.0/10.0** puntos en la evaluación realizada en conocimientos básicos de seguridad de la información, superando el 70% definido en el indicador.
- → **Superamos los resultados** del indicador de **remediación de vulnerabilidade**s, **57% frente a 45%** estimado.

3.5.3 Seguros

Administramos técnicamente los programas de seguros de deudores, es decir las pólizas colectivas de Incendio y Terremoto; amparos aliados los cuales cubren los inmuebles dados en garantía por los deudores del FNA; seguros de vida, invalidez, y enfermedades graves de estos deudores; seguros de desempleo de los deudores hipotecarios; licitaciones y concursos para escoger aseguradoras y corredores de seguros que realizamos y en general, las relaciones con las Aseguradoras que nos respaldan.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

De conformidad con lo establecido en el Estatuto Orgánico del Sistema financiero y los decretos 255 de 2010, 673 de 214 y 1534 de 2016, así como las Circulares Externas 022 de 2014, 003 y 048 de 2018 de la SFC adelantamos el proceso de la siguiente manera:

Resultados:

Para las pólizas de **desempleo, crédito hipotecario y educativo e incendio deudores**: el 30 de enero del 2018 abrimos la Convocatoria Pública para la contratación de estas pólizas, en las que el FNA contrata por cuenta de sus consumidores financieros. De tres propuestas presentadas, adjudicamos a SBS Seguros con una tasa inferior que permitió **un ahorro del 14,92%, frente a la tasa de la vigencia anterior**.

Bienes Propios: el 16 de mayo de 2018 realizamos el proceso de Invitación a ofertar los seguros de estos bienes de la Entidad, con resultados en los que se mejoraron los tiempos de cobertura de cada una, con el mismo valor de prima y/o precios competitivos.

- **Grupo No. 1.** Póliza de Vida Funcionarios - Aseguradora Solidaria de Colombia con una vigencia superior a un año, (mayor tiempo de cobertura) al mismo valor de prima. Desde el 03 de julio de 2018 hasta el 03 de abril de 2020 (640 días).
- **Grupo No. 2.** Pólizas de Todo Riesgos Daños Materiales, Manejo Entidades Estatales, Responsabilidad Civil Extracontractual, Autos – La Aseguradora SBS Seguros de Colombia, con una vigencia de 243 días y un presupuesto de $ 129.120.692.
- **Grupo No.3** Póliza de Infidelidad y Riesgos Financieros – Global Bancaria - Previsora S.A. Compañía de Seguros, con un mayor tiempo de cobertura de 540 días, y el valor de prima calculado para una anualidad.
- **Grupo No.4** Responsabilidad Civil Servidores Públicos- Aseguradora Solidaria de Colombia y con vigencia superior a un año (640 días).a partir del 03 de julio de 2018 hasta el 03 de abril de 2020.

3.5.4 Antifraude

Hemos propendido por dar estricto cumplimiento a lo contemplado en el ítem xiii del numeral 7.7.1.3 de la Circular Externa 038 de 2009; la Ley 1474 de 2011, impulsada por la Secretaria de Transparencia de la Presidencia de la República y la adopción de lineamientos de la Ley 1778 de 2016 expedida por el honorable Congreso de la República, razón por la cual, pusimos en marcha **La Política Antifraude y Anticorrupción**, en el cual se encuentran establecidos los niveles de prevención, detección y control, para la protección de sus recursos financieros, combatiendo de esta manera las redes de criminalidad.

Los resultados de la gestión a diciembre 31 de 2018, se relacionan a continuación:

- Logramos contar con un número determinado de personas naturales y jurídicas, con activación preventiva de marcación jurídica. Identificamos más de 1.200 casos con alertas de presunto fraude, un porcentaje mayor al 10% se suspendieron por solicitud nuestra por presentar documentación presuntamente espuria, frenando el desembolso de recursos superiores a los $15.000 millones, protegiendo el patrimonio y buen nombre de nuestra Entidad.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

→ Consolidamos la versión 12.0 del Mapa de Riesgos de Corrupción del FNA, en el marco del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano en respuesta a los lineamientos de la Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción del año 2015 del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. Obtuvimos resultados destacados en la capacitación y evaluación anual SARO realizada el segundo semestre del 2018 para toda la entidad, con la herramienta e-learning, con un 97% de participación para un total de 1.772 colaboradores, fortaleciendo la línea de denuncias 4201686, línea gratuita nacional 018000112669, con plataforma para grabación de llamadas

3.5.5 Middle Office SARL – SARM

A lo largo del 2018 ejecutamos actividades de identificación, medición, control y monitoreo en línea según lo establecido en el Capítulo XXI de Riesgo de Mercado y el Capítulo VI de Riesgo de Liquidez de la Circular Básica Contable y Financiera. Diariamente, transmitimos el Formato 386 Valor en Riesgo de Mercado – VeR, a la SFC, validamos el cumplimiento de límites, políticas, atribuciones y alertas establecidas dentro de los respectivos manuales; presentando un consolidado a corte mensual al Comité de Riesgos y a la Junta Directiva de los respectivos análisis.

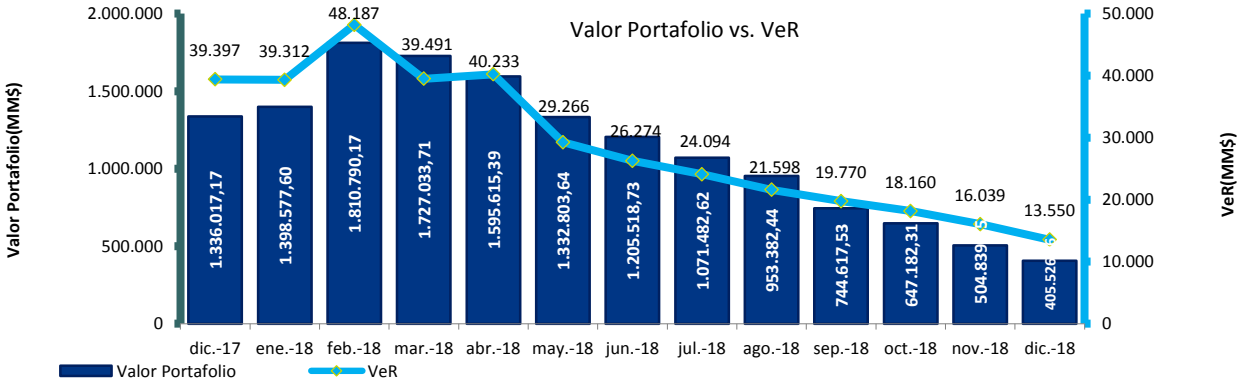


Gráfico 26: Valor de Portafolio vs VeR

Nuestro VeR del portafolio de inversiones presentó baja volatilidad y los porcentajes de representatividad con respecto al valor del portafolio expuesto al Riesgo de Mercado y con respecto al patrimonio de la Entidad se mantuvieron relativamente estables.

En la relación riesgo rentabilidad del portafolio de inversiones del FNA, las políticas vigentes nos permitieron un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, que aunado a las mejores prácticas del mercado nos ayudaron que hechos como la descapitalización se encontrara con un portafolio blindado, que no generó descompensación ni amenaza.

La evolución del Indicador de Riesgo de Liquidez - IRL y de los activos mínimos líquidos, reflejaron un ambiente de solidez financiera, en el que se cuenta con la disponibilidad de recursos para mantener un crecimiento sostenible para alcanzar las metas, sin tener problemas de liquidez.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

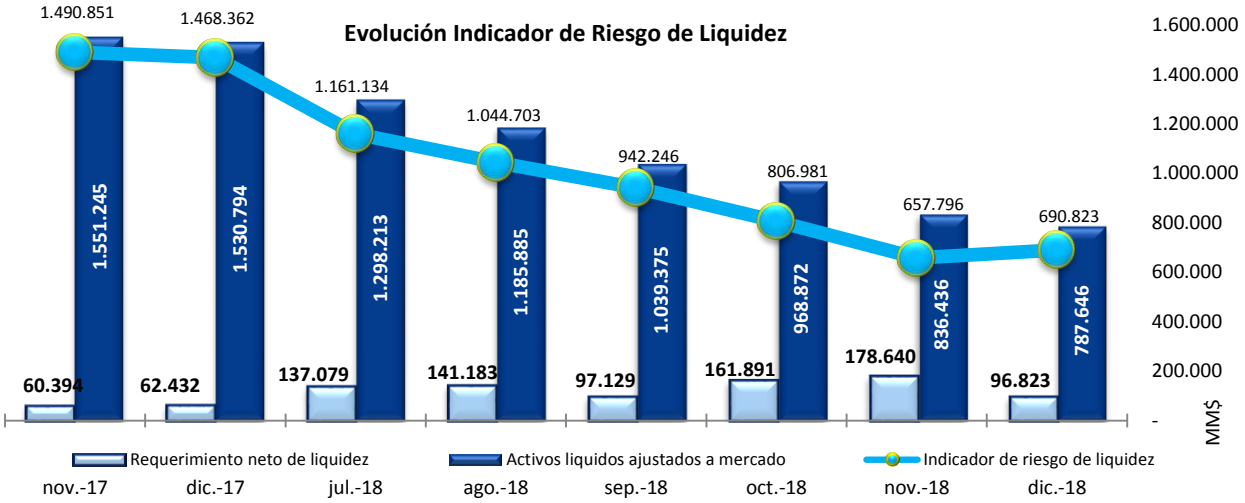


Gráfico 27: Índice Riesgo de Liquidez a diciembre 2018

3.5.6 Sistema de administración de riesgo operativo - SARO

Identificamos fortalezas y debilidades en las diferentes matrices de riesgo de la Entidad y efectuamos mejoras en la aplicación de controles, sobre cada una de las causas identificadas, dando cumplimiento a la normatividad propia del Riesgo Operativo en el FNA de acuerdo con el capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera de la SFC. El perfil de riesgo loe **mantuvimos en nivel moderado**, que corresponde al adoptado por la Junta Directiva. Mantenemos nuestro compromiso de rigurosidad a nivel inherente y residual impactando la efectividad de los controles según la materialización de eventos de riesgos en los procesos.

En el 2018, cerramos 235 riesgos operativos, 711 causas de riesgos y 710 controles, dentro de 33 matrices de Riesgo Operativo, que frente al 2017, representa un aumento 25%, 91% y 43% en cada rubro respectivamente. El perfil de riesgo residual se ubica en 5.1 (Nivel Moderado), dentro del nivel aceptado por la Junta Directiva de la entidad. El nivel de reportes de eventos de riesgo operativo subió el 3% frente al 2017, como consecuencia de la fuerte campaña de motivación al interior de la Entidad, para revelación oportuna de fallas o inconsistencias dentro de los procesos, que serán mejorados y ajustados, de manera que se mantenga el control sobre la afectación del gasto por este concepto.

Logramos resultados destacados en la capacitación y evaluación anual SARO realizada en el segundo semestre del 2018 para toda la entidad, con la herramienta e-learning. (97% de participación y 1.772 colaboradores).

Durante esta vigencia, y con el fin de sensibilizar, actualizar y fortalecer al grupo de asesores de riesgo sobre la información de riesgos, controles y causas en las matrices de riesgo, la Entidad realizó capacitaciones internas continuas y permanentes sobre el contexto interno y externo, con datos y estadísticas del sector y de la Entidad

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.5.7 Cobranzas

Para mejorar y optimizar esta gestión, modificamos el enfoque **a considerar en la etapa de cobranza (preventiva, administrativa y jurídica)**, la altura de mora en la que se encuentran los créditos y el cambio en la medición de los resultados de recuperación, donde las metas le apuntan directamente al indicador de calidad de cartera, generando cumplimiento en los resultados proyectados en la recuperación de cartera vencida.

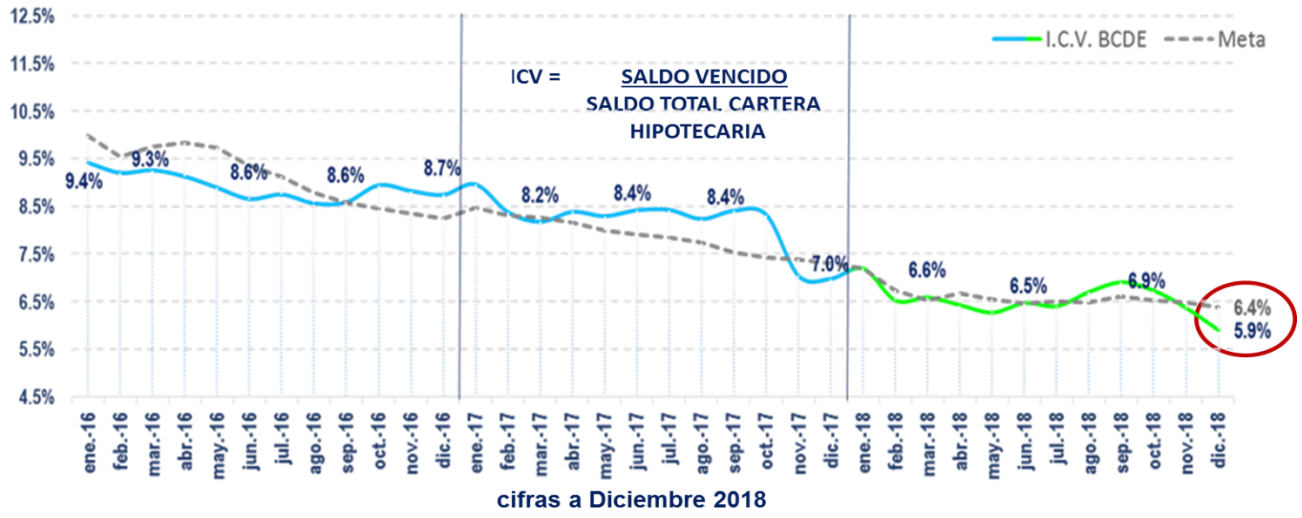


Gráfico 28: Indicador de Calidad de Cartera Vivienda

Mejoramos el indicador de calidad de cartera vivienda durante el 2018, **pasó de 7.19% a 5.9%**, con una disminución de 1.30%, gracias al cambio en la medición de resultados de las casas de cobro y la aplicación de las mejores prácticas del mercado y de las entidades financieras, en calidad.

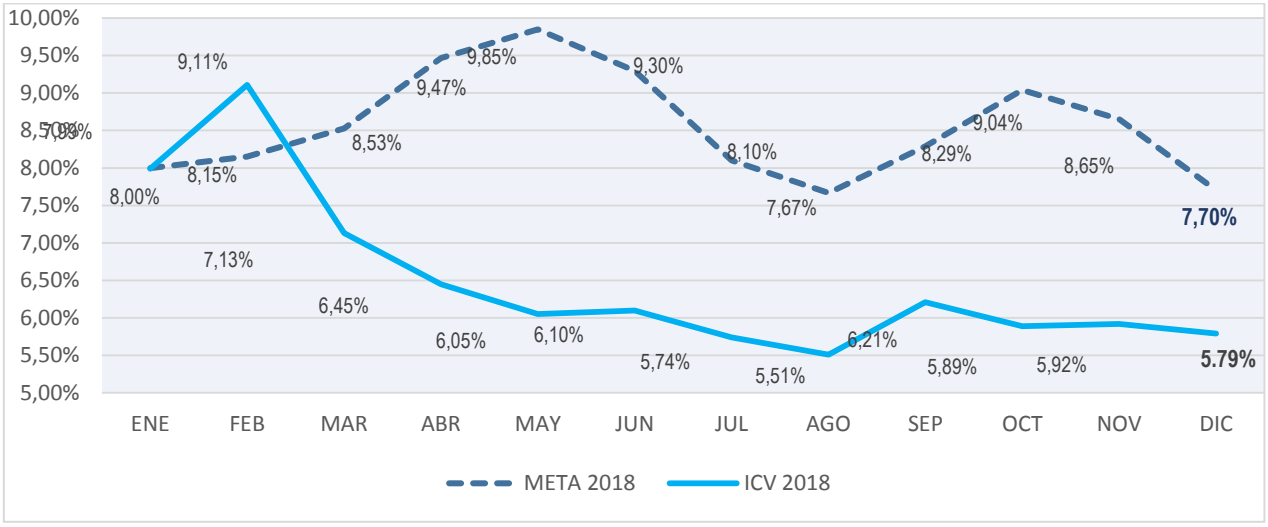


Gráfico 29: Indicador de Calidad de Cartera Educativa

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

En el indicador de calidad de cartera educativa mejoramos en el año 2018, **pasando de 7.99% en enero a 5.79% en diciembre** con una disminución de 2.20%, como consecuencia de la especialización de dos casas de cobro en el producto que mejoró el recaudo de esta cartera y del ajuste en el modelo de calificación de riesgo

3.5.8 Canal Virtual de Atención al cliente en cobranzas

Implementamos el ChatBot, un asesor virtual, o robot que parametriza las preguntas frecuentes en temas de cobranzas y apoyo a esta gestión con campañas de recordación de pago y generación de compromisos vía agente cognitivo.

3.5.9 Sistema de administración de riesgo de crédito – SARC

Nuestra gestión del riesgo crediticio se adelantó dentro de los parámetros establecidos para cada etapa del ciclo de las operaciones de crédito. Realizamos actividades en concordancia con las reglas proporcionadas por el organismo de vigilancia y control (SFC), las políticas y procedimientos establecidos y en apoyo la estrategia de la administración de la entidad.

Originación: favorecimos la calidad de las operaciones de colocación y se mantuvo una buena dinámica en las cosechas del crédito.

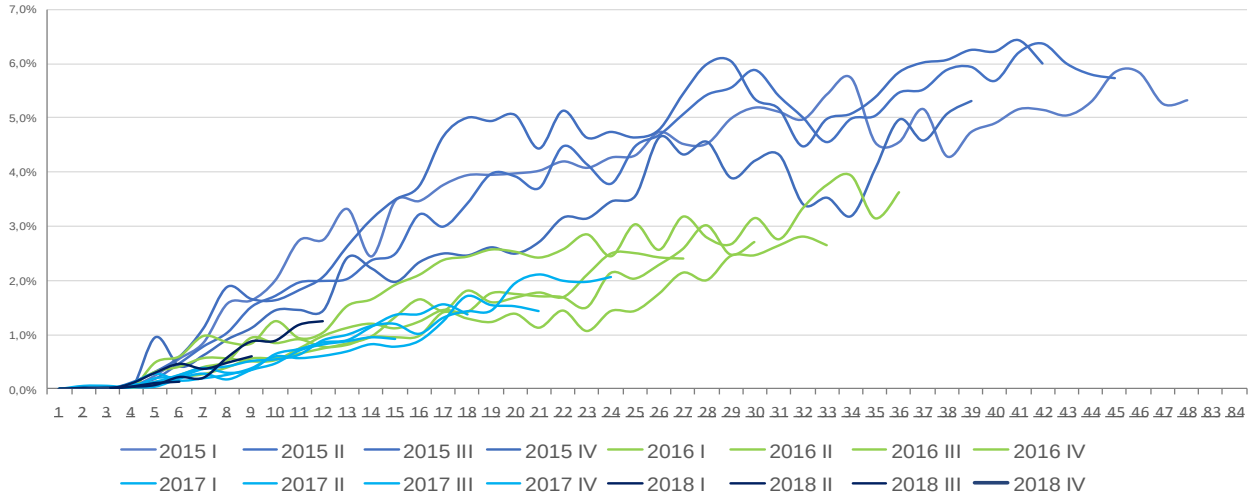


Gráfico 30: Cosechas

Seguimiento. Para consolidar la gestión de seguimiento y control fortalecimos los mecanismos de monitoreo implementados: matriz de rodamiento, límites de concentración, cosechas, variables de segmentación, entre otros, abarcando en mayor proporción las actividades de control asignadas a cada etapa del ciclo de la operación.

Recuperación. Actualizamos las directrices bajo la cuales operamos el proceso de recuperación de la cartera, que junto a las estrategias establecidas, llevaron a que el comportamiento de la cartera superara de manera positiva, los resultados esperados.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.6 Planeación

Dentro de la estructura organizacional, en Planeación tenemos un rol de transversalidad que implica asesorar a la Presidencia y a cada una de las dependencias de la Entidad en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos que permitan apuntar al cumplimiento de los planes estratégicos que se establecen en el FNA.

Somos los encargados de liderar la construcción y el seguimiento del plan estratégico, apoyar al cumplimiento del plan sectorial y realizar el seguimiento a los planes anuales de cada una de las dependencias, según lo establecido por el Gobierno Nacional en el Plan Nacional de Desarrollo.

La División de Desarrollo Organizacional que depende de la Oficina de Planeación tiene como propósito fundamental en la organización contribuir en la optimización de los procesos y la organización interna y funcionamiento de las dependencias, promoviendo la mejora continua del desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios del FNA y el planear, dirigir, coordinar y evaluar el mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión.

Gráfico 31: Principales Resultados de Planeación

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

3.3.1. Plan Estratégico Institucional 2018- 2019

Nuestra estrategia principal se enfocó en la construcción del Re-direccionamiento Estratégico del FNA, que dio lugar al Plan Estratégico Institucional correspondiente a la vigencia 2018- 2019, cuyos principales componentes son:

Misión 2018 – 2019	**Visión**
Contribuir al bienestar de los colombianos convirtiendo el ahorro en vivienda y educación para sus familias	En el 2019, ser la Entidad líder en el acceso a Vivienda de interés Social

Gráfico 32: Misión y Visión del FNA

Los principales retos de nuestro Plan Estratégico estuvieron orientados a **aumentar el número de desembolsos de crédito** principalmente en vivienda de interés social VIS e **incrementar el recaudo de cesantías** así como **la financiación de vivienda frente al mercado.**

Para el logro de la Misión, y respondiendo a las necesidades de los afiliados del FNA, establecimos las siguientes perspectivas:

Gráfico 33: Perspectivas Estratégicas del FNA

Como resultado de las estrategias desarrolladas por la Entidad, a partir de las cuatro perspectivas anteriores, el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional, fueron

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Perspectiva Clientes mercado:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	META 2018	LOGRO 2018	% CUMPL.
Aumentar en número de beneficiarios de Vivienda	Crecimiento de desembolsos de vivienda	**23.250**	22.356	96%
Aumentar en número de beneficiarios en Educación	Crecimiento de desembolsos en Educación	**7.428**	5.483	74%
Potencializar el ahorro como mecanismo de Vivienda y Educación	Número de afiliados Total	**2.557.208**	2.346.487	92%
	Recaudo de cesantías	**$ 2.240.000**	$ 2.282.262	101%

*Metas aprobadas Presupuesto 2019

Fuente: Centro de Control Estratégico – Diciembre 2018

Innovación y eficiencia:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	META 2018	LOGRO 2018	% CUMPL.
Generar Eficiencia del Negocio con procesos eficientes y el uso estratégico de la tecnología	Implementación de Arquitectura Empresarial	**75%**	59%	79%
	Implementación del PETIC*	**25%**	24%	94%
	Diseño de Metodología PMO	**100%**	100%	100%
	% de Proyectos priorizados para ser gestionados bajo la metodología PMO	**17%**	0%	0%
	Metodología para rediseño de procesos	**100%**	100%	100%
	Procesos intervenidos con la nueva metodología	**33%**	26%	79%
	Implementación de nueva herramienta tecnológica para procesos	-----	-----	-----
	Procesos optimizados (Operaciones)	**100%**	100%	100%

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Capital Estratégico:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	META 2018	LOGRO 2018	% CUMPL.
Reestructuración Integral de la Planta de Personal	Elaboración propuesta	----	----	----
	Gestión de Aprobación propuesta	**100%**	50%	50%
Socializar de manera unificada el re-direccionamiento estratégico a todo el personal del FNA	Plan de alineación estratégica	**100%**	100%	100%
Rediseño e implementación de una Política de Selección para que responda a las necesidades del negocio	Procedimiento de Selección (Rediseño)	**100%**	100%	100%
Contar con funcionarios con competencias adecuadas de acuerdo a su perfil de cargo y su labor	Manual de perfiles y Competencias	**100%**	100%	100%
	Universidad Corporativa implementada	**100%**	100%	100%

Financiera:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	META 2018	LOGRO	% CUMPL.
Asegurar la sostenibilidad financiera con base en una adecuada rentabilidad	Rentabilidad del portafolio	**5,70%**	8,75%	154%
	Margen de intermediación	**6,41%**	6,28%	98%
	Eficiencia Operativa	**90,53%**	96,74%	94%
	ROE	**1,91%**	-6,59%	N/A

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.6.1 Estrategia de Transformación Digital en el Fondo Nacional del Ahorro

Dentro de los logros alcanzados por la Oficina de Planeación está el diseño de la estrategia de Transformación Digital del Fondo Nacional del Ahorro, la cual está alineada con la perspectiva de Innovación y Eficiencia del Plan Estratégico Institucional; esta obedece a la necesidad de soportar el crecimiento esperado de la organización, a través de productos y servicios innovadores habilitados por las Tecnologías de Información y Comunicaciones - TIC.

Dentro de la hoja de ruta de la estrategia, su implementación se llevará a cabo de forma gradual, obedeciendo a una priorización estratégica de los proyectos digitales, los cuales incluyen el cumplimiento de los lineamientos de Gobierno Digital de MinTIC, la automatización de procesos, facturación electrónica, arquitectura empresarial, trámites en línea, uso racional del papel, servicio al cliente y uso de firmas digitales. A continuación se presentan los componentes generales de la estrategia de Transformación Digital a 4 años y su priorización para 2019:

VISIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL FNA A 4 AÑOS

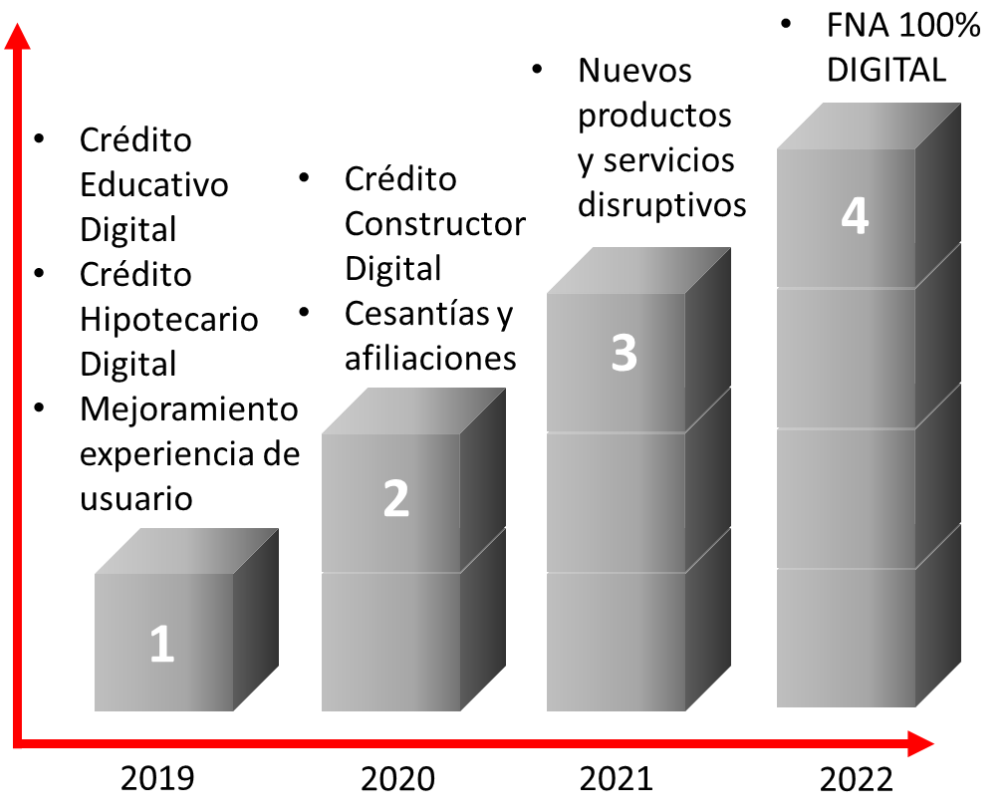


Gráfico 34: Visión de Transformación Digital a 4 años

:

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

PRIORIZACIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA EL 2019

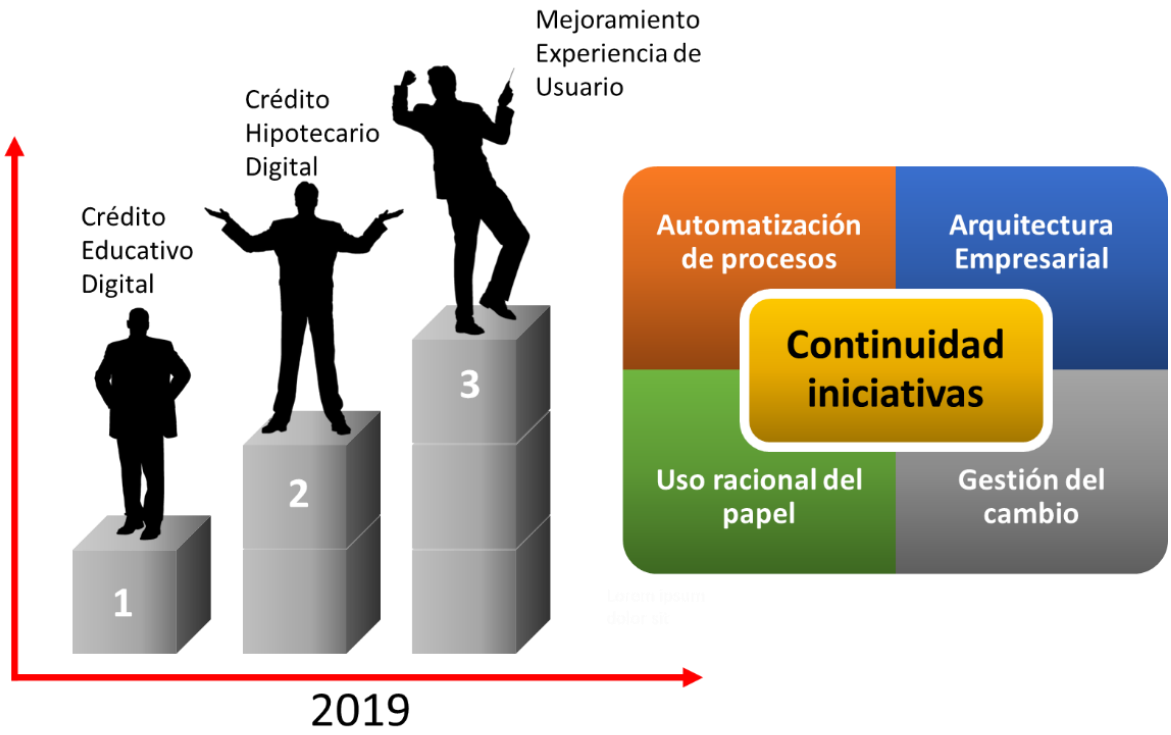


Gráfico 35: Priorización de Transformación Digital para 2019

Los dos primeros proyectos de Transformación Digital que se gestionaron en 2018 fueron el Registro Digital de Asistencia a reuniones y el Crédito Educativo Digital.

Registro Digital de Asistencia: se desarrolló una aplicación que organiza las reuniones, verifica la asistencia de las personas invitadas, consigna los compromisos adquiridos y permite firmar (con firma digital) las actas que se deriven de dichas reuniones, adicionalmente, guarda los documentos de asistencia y actas en un repositorio documental que cuenta con su propio buscador. Así mismo, se documentó la metodología utilizada para ser difundida por instituciones interesadas en hacer uso racional del papel.

Crédito Educativo Digital: este proyecto se diseñó para que un crédito se realice completamente de forma digital, eliminando el uso del papel y la escritura manual en extensos formularios, representa la transformación completa de un producto tradicional a su versión completamente digital.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.3.2. Otras iniciativas desarrolladas por la Oficina de Planeación durante 2018

Informe Contraste

Nuestro informe de Contraste nace en el 2017 con el objetivo de realizar un análisis de indicadores y reflejar el comportamiento mensual, trimestral y anual de nuestra Entidad frente al mercado, para la toma de decisiones a nivel comercial. Las líneas principales que trabajamos en 2018 son cesantías, participación en desembolsos de crédito hipotecario, cartera hipotecaria y oferta nacional de vivienda.

Proyecto de Innovación en Política Pública, aplicando las ciencias del comportamiento a productos del FNA:

Uno de los mayores retos en política pública consiste generar cambios en las conductas de los ciudadanos a quienes van dirigidas, y es aún mayor cuando se trata de temas financieros y con poblaciones de bajos recursos, en los que es fundamental entender qué decisiones toman y por qué las toman, para ser más efectivos y con una comunicación más asertiva, simple y concreta. Para impulsar las colocaciones de créditos hipotecarios para los afiliados por cesantías, y con base en una metodología del Banco Mundial, que es iterativa y no lineal, nosotros en Planeación y el Departamento Nacional de Planeación realizamos conjuntamente un primer experimento aplicando las ciencias del comportamiento, a través de mensajes de texto en los que incluimos diversos estímulos o "nudges", empujones. Aplicamos una metodología de RCT a una muestra aleatoria de afiliados por cesantías que cumplía con todas las condiciones para acceder a los créditos de vivienda, pero que de manera espontánea no estaban solicitando estos créditos y lo hicimos con grupos de control puro y no puro en más de 18 ciudades del país. Tuvimos una tasa de respuesta cercana al 9%, que es tres veces esperada por los operadores de celular. Estos resultados se presentaron en la Superintendencia Financiera de Colombia. SFC.

Project Management Office PMO

Como estrategia para cumplir con los objetivos de la perspectiva de Innovación y Eficiencia, diseñamos una metodología para la gestión de proyectos en nuestra Entidad. Como parte de dicha metodología, capacitamos en metodología y uso de herramientas para la gestión de proyectos a los equipos de trabajo de Planeación Estratégica y la Oficina de Tecnología.

3.6.2 Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Rendición de cuentas

Se elaboraron informes con el objetivo de proyectar los avances y resolver preguntas específicas de la ciudadanía. Actualmente se realiza la rendición de cuentas de forma virtual con una periodicidad mensual.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

Gráfico 36: Rendición de Cuentas 2018

3.6.3 Formulario Único de Rendición y Avance a la Gestión FURAG

Dentro del Sistema Único de Información de Trámites (SUIT), realizamos el registro mensual de la información relacionada con los datos de operación de los 19 trámites y 11 OPAS registrados en la plataforma SUIT de la Función Pública (DAFP), el cual consolidamos automáticamente para el Formulario Único de Rendición y Avance a la Gestión (FURAG), facilitando el cumplimiento de acciones de racionalización.

También efectuamos el seguimiento Gobierno Digital – Eje Gobierno Abierto, que comprende las actividades orientadas a fomentar la construcción de un Estado más transparente, participativo y colaborativo en los asuntos públicos mediante el uso de las tecnologías de Información y comunicación.

3.6.4 Plan sectorial

Tiene el objetivo de articular con las instituciones adscritas al sector vivienda los planes y estrategias, orientándolos al cumplimiento de la misión del Gobierno Nacional, proporcionando lineamientos que orienten el ejercicio de planeación sectorial.

Nuestro Plan Estratégico de Planeación y Gestión 2017 contó con un total de 112 indicadores y se basó en cuatro políticas de desarrollo administrativo, que son:

- → Gestión Misional y Gobierno.
- → Transparencia, participación y servicio al ciudadano.
- → Eficiencia administrativa y Gestión Financiera.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

→ Gestión del Talento Humano.

El Fondo Nacional del Ahorro participó en 14 indicadores de gestión con los siguientes resultados:

Indicador	Cumplimiento 2017	Cumplimiento 2018
Número de afiliados por Cesantías y AVC.	96%	92%
Créditos Hipotecarios desembolsado		96%
Valores de Créditos Hipotecarios desembolsados (no acumulados)		118%
Participación del FNA en el número de desembolsos por créditos hipotecarios VIS en el mercado.	100%	
Porcentaje de atención por canales no presenciales NO PAC.	100%	100%
Índice de satisfacción de la entidad.	100%	100%
Valor de crédito Constructor aprobado en MM de pesos.	100%	85%
Valor de crédito Constructor desembolsado en MM de pesos.	45%	111%
Calificación de deuda corporativa de largo plazo AAA.	100%	100%
Ranking de tasa de interés en crédito hipotecario VIS	100%	100%
Porcentaje de cumplimiento del diseño e implementación del Plan Estratégico de Tecnología.	96%	94%
Porcentaje de cumplimiento del Plan de Acción Modelo de Gestión de Conocimiento.	100%	100%
Porcentaje de avance Plan Institucional de Capacitación	95%	98%
Nivel de desarrollo de competencias de orientación a resultados y al cliente y excelencia en el servicio	100%	98%

Tabla 38: Comparativo de resultados de indicadores de gestión 2017-2018

3.6.5 Desarrollo Organizacional

Esta División hace parte de la Oficina de Planeación, y lidera la Gestión de Procesos y Sistemas Integrados, es un área que está orientada a la mejora de los procesos y su gestión está enmarcada en el Pilar 5: Fortalecimiento Tecnológico y de Mejoramiento de los procesos contenido en la estrategia institucional para el 2018-2019. Para dar cumplimiento a este objetivo estratégico se establecieron acciones orientadas al mejoramiento en el desempeño de los procesos y el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad con base en el estándar de la ISO 9001-2015, que es un conjunto de buenas prácticas de gestión que contribuyen a la mejora en el desempeño de los procesos. La estrategia que se implementó estuvo enfocada en el desarrollo de proyectos institucionales, con el propósito de alinear e integrar los procesos existentes del sistema de gestión

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

institucional y ser un canal de comunicación entre los responsables de los procesos, mediante el conocimiento y entendimiento de cada proyecto, el análisis de sus impactos a nivel de procesos, y la revisión y alcance de los mismos.

De los proyectos ejecutados o en ejecución, se destacan los siguientes:

Automatización de Procesos BPM:

Trabajamos conjuntamente con las áreas de negocio del FNA, para la automatización y optimización de procesos con la herramienta Business Process Management-BPM, y su seguimiento en línea. En el año de 2017 y de 2018, y llevamos a cabo la automatización con herramientas BPM en el Proceso de Crédito, en los subprocesos análisis, aprobación y legalización, y en el producto de Crédito Constructor, con pruebas realizadas al cierre del 2018 y salida a producción estimada en el presente año de 2019. Así mismo, Desarrollamos e implementamos la legalización de créditos con avalúo tipo, que llevó al desarrollo de productos concretos: i) el levantamiento de la información para la definición del Procedimiento de legalización con avalúo tipo propuesto; ii) Definición del modelo formato de aval de constructoras y iii) Implementación crédito renueva, en dos frentes: el levantamiento de información para documentar las actividades de legalización de este crédito y el formato de autorización de giro del mismo.

Automatizaciones RPA (Robotic Process Automatation).

Desarrollamos y pusimos en marcha de 58 automatizaciones aplicando Robots (Robotic Process Automatation - RPA) de las actividades operativas de los procesos misionales priorizados, articulando la necesidad de los procesos con la herramienta de automatización, para mejorar los tiempos de respuesta en actividades manuales y repetitivas de diferentes procedimientos y optimizar el recurso humano y mejorar el proceso. Automatizaciones realizadas.

AREA	PROCESO	AUTOMATIZACIONES EN #
Comercial y Mercadeo	Comercial y Mercadeo	6
Crédito	Gestión Comercial	16
Financiera	Gestión Contable	11
	Planeación Financiera	1
Informática	Gestión Tecnológica	1
Operaciones	Administración de Cuentas	5
	Aporte de Cesantías	5
	Gestión de Facturación y Cartera	7
	Peticiones, Quejas y Reclamos	4
Riesgos	Gestión del Riesgo	1
Administrativa	Gestión Administrativa	1
Total		58

Tabla 39: Automatización de Procesos

Tipologías PQRs:

Esta área efectuó un trabajo conjunto con el proyecto realizado por la consultora Efficax con el fin de optimizar el proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos-PQR; con base en los lineamientos dados por esta, en los que se hicieron varios ajustes, entre otros: i) revisamos las políticas y procedimientos de atención de derechos de petición en entidades similares al FNA (Benchmarking); ii) analizamos las bases de datos e informes del procesos, creación de diccionario de datos y estudio de

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

estos; iii) optimizamos, redefinimos e implementamos las tipologías para la clasificación y control de las PQR´s por nivel de atención y de dificultad y establecimos prioridades de atención de los derechos de petición, que nos permitió alinear todos estos con la herramienta Work Manager, y tener un mayor control y agilidad del requerimiento de los clientes; iv) actualizamos el procedimiento PQR-PR-008; v) revisamos los canales de recepción de derechos de petición definidos por el FNA; vi) analizamos costos de envío de respuestas (medio físico y virtual); vii) efectuamos cambios de la organización interna del Grupo de Atención y Respuesta al Consumidor financiero; viii) creamos un nuevo formato para la recepción de derechos de petición escritos en los puntos de atención; ix) Propusimos indicadores operativos para el proceso y x) establecimos un seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas y de sus resultados.

Modelo de Atención – Puntos de Atención

Trabajamos con el área comercial y de mercadeo, para la aplicación del Piloto con el nuevo la modelo de redistribución de funciones, que concluyó con definición de los trámites clasificados, nuevo árbol de Info-turno con perfiles y distribución de asesores para la atención de los temas comercial y de servicio.

Racionalización de Trámites

En el año de 2018, racionalizamos los siguientes trámites: Cartera, Afiliación AVC, Afiliación y o Traslado de Cesantías; Reclamación de seguro (desempleo, incendio y deudores), dando cumplimiento al componente del Plan Anticorrupción y de Servicio al ciudadano

Proyecto Integración de los Sistemas de Gestión

Surgió como resultado de 3 factores: i) La obligatoriedad para todas las entidades que tengan implementada la nueva versión de la ISO 2008, de implementar a la ISO 2015; ii) La recomendación del último informe de FURAG al FNA que solicita la integración de los sistemas que está documentando y los que ya tiene implementados y iii) Control interno a través de sus auditoras evidenció la necesidad de realizar la integración de estos sistemas de gestión.

Además de cumplir con los requerimientos normativos, iniciamos la construcción de un sistema integrado de gestión, que nos permita dar línea desde la Planeación Estratégica, para que los procesos planeen su actuar con los elementos necesarios para cumplir los estándares y requisitos de las tres Normas: Calidad, Medioambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo (SST).

En la vigencia del año 2018 efectuamos la revisión, ajuste e inclusión de lineamientos del Sistema Integrado de Gestión, para el desarrollo sostenible de cada uno de los procesos de la organización. Los estándares implementados para cada sistema fueron:

- → ISO 9001:2015 Calidad
- → ISO 14001:2015 Ambiental
- → OHSAS 18001:2007 Seguridad y Salud en el Trabajo
- → ISO 26000:2010 Responsabilidad Social

Uno de nuestros resultados más importantes consistió en la revisión e inclusión de la pirámide documental, en el Procedimiento GP- 038, con lineamientos para el control, elaboración y estandarización de los documentos de calidad del sistema de gestión. De un total de 1.204 documentos que forman parte del Sistema de Gestión Calidad en el 2018, gestionamos más del 56% que corresponde a 674, entre actualizaciones (312) y creaciones (362), tal como se refleja en el siguiente cuadro:

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

Tipo Documental	A Diciembre de 2017	A Diciembre de 2018			
	TOTAL	TOTAL	Actualizados	Creados	% TOTAL
Manuales	22	24	12		50%
Procedimientos	300	330	169	71	73%
Instructivos	269	271	62	25	32%
Formatos	497	579	69	266	58%
Total	1.088	1.204	312	362	56%

Tabla 40: Pirámide de Gestión Documental

Entre nuestros resultados del 2018, vale la pena destacar que diagramamos el 100% de los flujos de los procedimientos en la herramienta BIZAGI MODELER, que permitió una fácil visualización y entendimiento de los procedimientos. Como resultado de todos estos resultados, logramos la Recertificación obtenida del FNA en el Sistema de Gestión de Calidad.

Proyecto medición de cargas de trabajo en la División de Afiliados y Entidades – DAE.

El objetivo fue medir la productividad de 50 funcionarios de esa unidad de negocio, con un levantamiento del 100% de sus cargas de trabajo, con reuniones de socialización de resultados al líder del área y efectuamos recomendaciones de acuerdo a los resultados.

Actualización del Mapa de Procesos.

Se avanzó en dos frentes de trabajo: Según las recomendaciones de entes de Control, de solicitudes de los líderes de procesos y de lineamientos del sistema Integrado de Gestión hicimos los siguientes ajustes:

- → Eliminamos el proceso de Revisión y Coordinación del Sistema de Gestión de la Calidad, y el proceso de Gestión de Desarrollo Organizacional, creándose el proceso de Gestión de Procesos y Sistemas Integrados.
- → Cambiamos el Proceso de Archivo y Correspondencia por el Proceso de Gestión Documental, en el marco que es una política de estado que debe ser aplicada para toda la organización en sus procesos.
- → Creamos el proceso de Crédito constructor, el cual tiene como objetivo evidencia la gestión del producto de crédito constructor dentro de la organización como un elemento de la cadena de valor de la Entidad.
- → Ajustamos el proceso de Control Interno, teniendo en cuenta el alcance del mismo quedando como proceso de Auditoria.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

3.7 Gestión Administrativa

Dentro del enfoque de procesos en el que operamos en virtud del Sistema Gestión de Calidad, existen tres **procesos que son transversales a la organizació**n: Informática, Gestión Humana y **Administrativa**, los cuales recogen todos los requerimientos y necesidades de la Entidad.

En este sentido, ejecutamos el plan de requerimientos de la Entidad, para la adquisición, control y suministros de bienes y servicios que precisen las dependencias y puntos de atención a nivel nacional en los tiempos establecidos; diseñamos políticas y lineamentos para garantizar una adecuada gestión y administramos de manera eficiente y eficaz los recursos físicos en términos de infraestructura, archivo y correspondencia, seguridad y logística, servicios generales, entre otros, así como los activos tangibles e intangibles y elementos de consumo requeridos por las diferentes áreas, orientados permanentemente a la mejora continua de los procesos.

Para la vigencia 2018, nuestra gestión en los diferentes frentes, se resume en los siguientes logros:

3.7.1 Adecuaciones y mantenimiento

Automatizamos la transferencia de plantas eléctricas para mejorar la eficiencia de la entidad; **realizamos 3 diagnósticos:** uno en vulnerabilidad sísmica, y dos más, en la red contra incendios para implementar la red de detección y en la red eléctrica de la sede principal y por último, realizamos algunas obras de modernización de baños de la sede principal y cambios y mejoras de las cubiertas metálicas.

3.7.2 Gestión ambiental – Sostenibilidad ambiental

Nuestras acciones para promover e impulsar la sostenibilidad ambiental en el FNA se enfocaron básicamente en agua, energía, papel, emisiones de carbono o huella de carbono y manejo de residuos sólidos, peligrosos y los RAAE.

→ Agua:

Impulsamos el consumo mínimo de agua con instalación de **ahorradores en cada uno de las baterías sanitarias** y lavamanos en 14 baños de la entidad de la sede principal donde labora la mayoría del personal del FNA y la otra, mediante campañas de sensibilización y concientización para un adecuado uso de este valioso recurso, que llevó a una **reducción del 35% del consumo**.

→ Papel:

Redujimos el consumo de papel y se controló el mismo, racionando en 10% su distribución y fijando un porcentaje máximo de impresiones por usuario. Promovimos el uso de papel reciclado ubicado en unas cajas para este fin. Masificamos el uso de canales digitales de comunicación, con la cartelera electrónica, el correo institucional, boletín virtual y las redes sociales. Todo esto nos llevó a una **reducción del 8.1% del consumo mensual** de papelería.

→ Energía:

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

Cambiamos el 60% del sistema de iluminación convencional por instalación de lámparas LED, en todos los puntos de atención. Instalamos de sensores de luz en zonas comunes. Realizamos campañas de educación, sensibilización y capacitaciones ambientales sobre huella de carbono, y la necesidad de apagar los computadores cuando los colaboradores no están en sus puestos, entre otros.

→ Manejo de residuos:

Con nuestro programa de residuos, garantizamos que aquellos que son aprovechables, no aprovechables, de tipo peligrosos, especiales, entre otros, tengan un manejo integral conforme a la normativa vigente, incluyendo un componente de prevención, minimización y aprovechamiento con el fin de evitar la generación de residuos en cuanto sea posible. Nuestras actividades por tipo de residuo se concentraron en lo siguiente:

Residuos sólidos convencionales: Instalamos un centro de acopio. Adecuamos puntos ecológicos. Los residuos aprovechables, los entregamos a la empresa gestora de residuos reciclables. Instalamos puntos de recolección de papel reutilizados en cada una de las áreas

Residuos peligrosos: Verificamos la entrega de residuos peligrosos generados (Tóner, baterías, pilas luminarias, EPPS). Realizamos un inventario de sustancias químicas presentes en el año 2018, que incluye un seguimiento al control de plagas y roedores. Implementamos hojas de seguridad para los productos químicos de aseo.

Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEES): Los residuos generados de este tipo, los entregamos para disposición final al Gestor autorizado en comité de baja.

→ Reducción de la huella de carbono:

Creamos programas internos de fomento al uso de vehículos y medios de transporte ambientalmente sostenibles como bicicletas, transporte público, entre otros.

Nosotros en virtud de la conservación y calidad del medio ambiente y en pro del bienestar de nuestros colaboradores brindamos el servicio de rutas de transporte, que reduce las emisiones de gases efecto invernadero y contribuye a disminuir la huella de carbono. Pusimos a disposición bici-parqueaderos para funcionarios para controlar las emisiones de carbono.

3.7.3 Servicios de aseo, cafetería y seguridad

Durante el año de 2017 el presupuesto para este rubro fue de $3.995 millones y en el año de 2018 con una reducción del 17%, alcanzando los $3.415.millones

En relación con el servicio de seguridad, logramos una optimización de los recursos en comparación con el año anterior en términos de los valores agregados de su oferta.

3.7.4 Almacén e inventarios

En esta gestión tenemos dos propósitos: uno, reducir el Consumo, reutilizar y reciclar implementos de oficina y dos, identificar oportunidades de mejora con la intención de optimizar el consumo de llamadas telefónicas internacionales, nacionales y de

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

celular teniendo en cuenta los sistemas basados en protocolo de internet, y buscar ahorros optimizando y depurando el inventario de líneas telefónicas a nivel nacional y dos:

En el primero y para ahorrar en el consumo de elementos de oficina, consolidamos las estadísticas de envíos de papelería del periodo de julio de 2017 a Abril de 2018, para aprobar los envíos de acuerdo a los promedios de consumo, reduciendo con esta actividad, el consumo mensual de papelería. Además ejecutamos lo siguiente: convalidamos el inventario del FNA; controlamos el manejo de activos; cedulamos y personalizamos el inventario; creamos políticas y actualizamos los documentos de apoyo de los dos procesos (Políticas, procedimientos, instructivos y formatos); manejamos los activos de terceros; sensibilizamos a los funcionarios del FNA sobre la importancia del manejo de los activos; disminuimos las quejas en distribución de suministro a nivel nacional superior al 95%; entre otros.

En el segundo, las 6 líneas que están activas corresponden a pago de líneas de acuerdo con lo establecido en el contrato de arrendamiento, Cali, Florencia, San Josè del Guaviare, Yopal, San Andrés.

3.7.5 Presupuesto, manejo de caja menor y bienes inmuebles.

Nuestra gestión es controlar y hacer seguimiento al presupuesto de la División Administrativa-Plan de adquisición; nos ocupamos de los Arrendamientos y la administración; de los Servicios públicos, de la logística y eventos, como: (catering y casino)

- Bienes en dación de pago.
- Caja Menor a nivel nacional

PRESUPUESTO - DIV. ADMINISTRATIVA - COMPARATIVO 2017 / 2018 Y EJECUCION A DIC- 2018				
APOYO SUPERVISION	PRESUPUESTO VIGENCIA 2017	PROYECCION PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO EJECUTADO DIC-2018	PPTO SIN EJECUTAR - 2018
INFRAESTRUCTURA - ADECUACIONES Y MEJORAS	$ 8.241	$ 7.289	$ 3.351	$ 3.936
GESTIÓN LOGISTICA	$ 8.855	$ 12.092	$ 9.934	$ 2.159
ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	$ 15.641	$ 15.935	$ 14.677	$ 1.258
GESTION CONTRACTUAL	$ 8.060	$ 9.382	$ 8.357	$ 1.025
INVENTARIOS Y ALMACEN	$ 573	$ 1.918	$ 1.439	$ 478
GESTION AMBIENTAL	$ 69	$ 80	$ 54	$ 26
TOTAL	**$ 41.439**	**$ 46.696**	**$ 37.812**	**$ 8.882**
	% DE EJECUCION DIC - 2018		**80,97%**	

Tabla 41: Plan de Adquisición – División Administrativa Comparativo 2017 – 2018

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.7.6 Pago de arriendos y servicios públicos.

Optimizamos del presupuesto algunos rubros, manteniendo los aumentos de los cánones al nivel del IPC (Índice de Precios al Consumidor) para los nuevos contratos, y trasladando algunos puntos de atención generando ahorros en el costo de los arrendamientos.

PAGO MENSUAL POR CONCEPTO DE CANON DE ARRENDAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN PUNTOS DE ATENCIÓN	
CANON (35 PUNTOS ATENCIÓN)	$ 330
ADMINISTRACIÓN (7 PUNTOS ATENCIÓN)	$ 14
ADMINISTRACIÓN (2 CONTRATO COMODATO Y 1 LOCAL PROPIO)	$ 12
CANON (9 PUNTOS ÉXITO)	$ 44
ADMINISTRACION PUNTOS ÉXITO	$ 6
TOTAL	$ 406
RESUMEN PAGOS CANON Y ADMINISTRACIÓN	
CANON	$ 374
ADMINISTRACIÓN	$ 32
TOTAL	$ 406

Tabla 42: Costos por canon de arrendamiento y administración de puntos de atención. Cifras en millones de $

Optimizamos los recursos con la disminución de los gastos de arrendamiento.

AHORRO ARRENDAMIENTOS			
CONCEPTO	PRESUPUESTO VIGENCIA 2018	VR. NUEVO CONTRATO	AHORRO
Arrendamiento local Punto Atención Bucaramanga	$ 221	$ 200	$ 21
Arrendamiento local Punto Atención Pereira	$ 247	$ 135	$ 112
Arrendamiento local Punto Atención Tunja	$ 85	$ 75	$ 10
Arrendamiento local Punto Atención Villavicencio	$ 88	$ 83	$ 5
Arrendamientos locales nuevos para apertura 2018	$ 100		$ 100
Convenios para funcionamiento locales Puntos Éxito	$ 629	$ 616	$ 13
TOTAL	$ 1.370	$ 1.109	$ 261

Tabla 43: Ahorro en Arriendos. Cifras en millones de $

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

3.7.7 Bienes Inmuebles

Uno de nuestros mayores logros, fue sin duda, gestionar los Bienes Inmuebles de Inversión recibidos en dación de pago para cumplir con las metas de los numerales 6 y 7 artículo 110 Decreto 663 de 1993, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

ESTADO DE LOS INMUEBLES							
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO ESTADO A 31 DE DICIEMBRE 2018							
Matrícula No	**Terrenos**	**Propiedad**	**Descripción**	**Mt2**	**Restricciones a la propiedad**	**No. escritura**	**AVALÚOS 2018**
050C1847352	Terreno Carrera 65 11 83	100%	Sede principal	9.907,37	NINGUNA	2427 de 2012	$30.346
050C1847352	Edificaciones Carrera 65 11 83	100%	Sede principal	15.127,39	NINGUNA	2427 de 2012	$21.639
001-1090721	Carrera 55 No 42-90 Centro Comercial Plaza de la Libertad, Medellín	100%	Local 203	219,56	NINGUNA	299 de 2015	$ 1.814
001-1090722	Carrera 55 No 42-90 Centro Comercial Plaza de la Libertad, Medellín	100%	Local 204	295,66	NINGUNA	299 de 2015	$ 2.443

Tabla 44: Estado de los Inmuebles Propiedad, Planta y Equipo a diciembre 31de 2018. Cifras en millones de $

INMUEBLES PROPIEDADES DE INVERSION FNA ESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018							
Matrícula No	**Terrenos**	**Propiedad**	**Descripción**	**Mt2**	**Restricciones a la propiedad**	**No. escritura**	**AVALÚOS 2018**
50C - 3579	Terreno Calle 18 No 7-59	100%	51 oficinas. 4 locales. 17 garajes	489.09	Comodato Ministerio de vivienda 269 del 2015 prórroga hasta el 31 diciembre 2019	2427 de 2012	$ 1.076
50C - 3579	Edificaciones Calle 18 No 7-59	100%	51 oficinas. 4 locales. 17 garajes	4209.90	Comodato Ministerio de vivienda 269 del 2015 prórroga hasta el 31 diciembre 2019	2427 de 2012	$ 12.708
45011491	Local Comercial San Andres	18.41% propiedad FNA. se esta estudiando propuesta de compra enviada por Claudia Martinez al FNA	Av Providencia No 1 – 135. Barrio Pleasant Point local 215	26.5	81.59% otros propietarios	Resolución 247 de 2004 liquidación Corfipacifico SA.	$ 111

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

37871110	Lotes CAVASA Municipio Candelaria	100%	Se están tomando las medidas pertinentes por parte de la administración para su venta.	55.922.28	NINGUNA	Escritura 3140 de Notaria 5a Cali	$ 1.047

Tabla 45: Estado de los Inmuebles Propiedad del FNA a diciembre 31 de 2018. Cifras en millones de $

INMUEBLES PROPIEDADES DE INVERSION FNA ESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018							
Matrícula No	**Terrenos**	**Propiedad**	**Descripción**	**Mt2**	**Restricciones a la propiedad**	**No. escritura**	**AVALÚOS 2018**
370902	LOTES SAN LUIS (CALI)	Se encuentra afectado por construcciones de terceros	Se encuentra afectado por construcciones de terceros	14972.34 M2	Se encuentra afectado por construcciones de terceros	Escritura 2000 de 1994 Notaria 11 de Cali	
370407980	Finca Villa Tatiana Municipio la Cumbre carrera 8 No 2SN -110	18.41%	Finca de recreo Villa Tatiana Municipio la Cumbre	5984	81.59% otros propietarios	Resolucion 247 de 2004 liquidacion Corfipacifico SA.	$ 774

Tabla 46: Estado de los Inmuebles Propiedades de inversión del FNA a diciembre 31 de 2018. Cifras en millones de $

NOVEDADES INMUEBLES PROPIEDADES DE INVERSION FNA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018							
Matrícula No	**Terrenos**	**Propiedad**	**Descripción**	**VALOR VENTA**	**OBSERVACIONES**	**VALOR PRIMER PAGO CON RETENCIONES**	**NOVEDADES**
370254461	**Lote Limonar A1 Cali**	0%	SE VENDIO	$ 2.066.458.466	N/A	$ 554	Escrituras venta firmadas 2642 octubre 2018, pendiente protocolizar en Instrumentos Públicos de Cali para iniciar el cobro del saldo pendiente.

Tabla 47: Novedades de los Inmuebles Propiedades de inversión del FNA a diciembre 31 de 2018. Cifras en millones de $

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

3.7.8 Proceso gestión documental

PRESUPUESTO - DIV. ADMINISTRATIVA - COMPARATIVO 2017 / 2018 Y EJECUCION A DIC- 2018				
APOYO SUPERVISION	PRESUPUESTO VIGENCIA 2017	PROYECCION PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO EJECUTADO DIC-2018	PRESUPUESTO POR EJECUTAR - 2018
ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	$ 15.641	$ 15.935	$ 14.677	$ 1.258

Tabla 48: Plan de Adquisición - archivo y correspondencia. Cifrase en millones de $

- **Correo Certificado:** Servicio de correo para envío de objetos postales (documentos) con prueba y certificación de entrega valida judicialmente con cubrimiento nacional.
- **Post Exprés:** Servicio de mensajería entre las principales poblaciones del país, con prueba de entrega
- **Correo Masivo:** Servicio de mensajería entre las principales poblaciones del país, con prueba de entrega y volúmenes superiores a 100 imposiciones.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.8 Tecnología

Desde nuestro proceso de gestión tecnológica apoyamos estratégicamente al FNA a través de la tecnología generando valor. Para este informe, destacamos como aspectos relevantes de la gestión del 2018, el inicio del proceso de Arquitectura Empresarial, los estudios previos requeridos para cambiar la plataforma tecnológica que soporta el Core Bancario, el fortalecimiento de la Ciberseguridad, el soporte de la operación y el robustecimiento de la infraestructura tecnológica.

3.8.1 Plan estratégico de tecnología

Contamos con un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -PETIC- para la vigencia 2015 - 2019, orientado a brindar una arquitectura de TI (Tecnologías de la información) **moderna, segura y confiable**, alineado con el objetivo estratégico de Generar Eficiencia del Negocio con procesos eficientes y el uso estratégico de la tecnología. Para el seguimiento y control del cumplimiento del PETIC tenemos varias instancias, de estas, se destaca el Comité de Tecnología, conformado por miembros de la Junta Directiva de la Entidad, que asegura una comunicación directa con la Junta de la Institución.

3.8.2 Arquitectura Empresarial

Realizamos la primera Iteración del ejercicio de Arquitectura Empresarial, bajo el modelo de gobierno SOA[2] y basado en las mejores prácticas de la industria, aplicables para el Fondo Nacional del Ahorro, así como el diagnóstico del estado de madurez de la Transformación digital en el FNA.

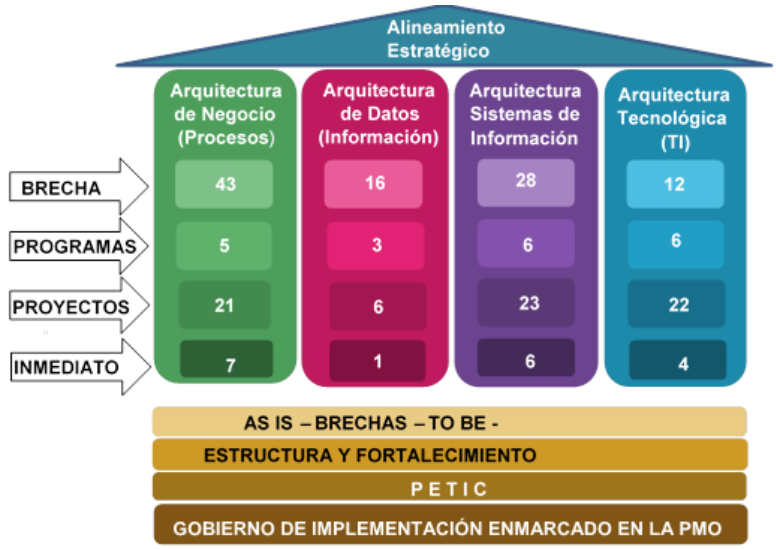


Gráfico 37: Arquitectura empresarial

[2] SOA, se define como Service Oriented Architecture. La arquitectura orientada a servicios (SOA) es el nexo que une las metas de negocio con el sistema de software. SOA se ocupa del diseño y desarrollo de sistemas distribuidos y es un potente aliado a la hora de llevar a cabo la gestión de grandes volúmenes de datos, datos en la nube y jerarquías de datos.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Como resultado del análisis de Arquitectura Empresarial logramos:

- Establecer y analizar la situación actual (As-Is).
- Identificar la Arquitectura Objetivo (To-Be), que soportará los objetivos de negocio a mediano plazo
- Definir las brechas presentes entre el estado actual (As-Is) y el estado deseado (To-Be)
- Diseñar el plan de acción para el cierre de Brechas con su correspondiente priorización.
- Formular una propuesta de portafolio de proyectos y plan de implementación.

Resultados de la Primera Iteración:

En el gráfico de Arquitectura Empresarial, se ilustra el detalle de los resultados de la primera iteración del ejercicio de Arquitectura Empresarial en donde identificamos 43 brechas en el dominio de Arquitectura de Negocios (procesos), 16 brechas en el dominio de Arquitectura de Datos, 28 brechas en el dominio de Arquitectura de Sistemas de Información y 12 brechas en el dominio de Arquitectura de Tecnología.

Con nuestra Arquitectura Empresarial dimos alcance a tres (3) proyectos del PETIC:

- P02 Implantación Modelo de Gobierno de TI,
- P03 Creación e Implementación de un Modelo de Arquitectura de información - Arquitectura SOA y
- P06 Creación e Implementación de un Modelo de mejoramiento continuo.

Modelo de gestión de servicios de TI (ITSM)

Avanzamos en la implementación de los procesos bajo el modelo ITIL[3], que permite una mejora del ciclo de vida de los servicios ofrecidos por el área de TI. El modelo ITSM (Gestión de Servicios de TI) dio alcance a siete (7) proyectos del PETIC, así:

- P07 Modelo de catálogo de Servicios,
- P10 Modelo de gestión del conocimiento,
- P11 Modelo de gestión de buenas prácticas en la gestión,
- P18 Modelo de gestión de activos,
- P15 Modelo de gestión de riesgos,
- P19 Modelo de gestión de infraestructura,

[3] ITIL: Information Technology infrastructure Library. "Un conjunto de publicaciones de mejores prácticas para Gestión de servicios de TI. Proporciona asesoramiento sobre la provisión de servicios de TI de calidad y de los procesos, funciones y demás capacidades necesarias para darles apoyo. El marco de ITIL está basado en un ciclo de vida del servicio y consiste de cinco etapas (estrategia del servicio, diseño del servicio, transición del servicio, operación del servicio y mejora continua del servicio) que cuentan con su propia publicación de apoyo. También hay un conjunto de publicaciones complementarias de ITIL que brindan asesoramiento específico para distintos sectores económicos, tipos de organizaciones, modelos de operación y arquitectura de tecnología".

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

→ P20 Modelo de monitoreo y gestión de aplicaciones.

3.8.3 Sistemas de información

En nuestro proceso de Gestión Tecnológica, resaltamos como resultados que generan valor a los sistemas de Información, los siguientes:

→ Implementamos el portal institucional en sharepoint, cumplimiento los lineamientos de diseño del FNA y las políticas y directrices de Gobierno Digital.

→ Creamos y pusimos en marcha el Chatbot de preguntas frecuentes y campañas de cobranzas para los usuarios de la página Web del FNA.

→ Apoyamos la estrategia de uso eficiente del papel, a través del envío por correo electrónico certificado (210.963 envíos) Se implementó la estrategia de centro de relevo para la atención de personas con discapacidad auditiva y visual.

→ Como resultado de una consultoría con un asesor metodológico para el cambio del core, elaboramos el estudio de necesidad con los requerimientos técnicos y funcionales.

→ Aplicamos la metodología basada en marco ágil - Scrum - para el desarrollo de proyectos de software específicos.

→ Logramos la automatización de procesos de negocio (RPA) que permite lograr una mayor eficiencia en la operación. En total, implementamos 58 automatizaciones en procesos operativos de diferentes áreas del FNA, reduciendo hasta un 50% el tiempo de ejecución de tareas operativas y un 90% los errores de ejecución de las mismas.

→ Desarrollamos e implementamos el Proyecto RTS RAQUEL de modelos predictivos, desarrollados con técnicas de Machine Learning e Inteligencia Artificial para mejorar la experiencia de usuario de los afiliados del FNA en lo referente a la gestión de PQRS. Para ello se tomó la información de la Base Única de Clientes (BUC), tablas del Core y del CRM (desde diciembre 2016) con el fin de estudiar las 28 tipologías de PQRS del FNA; se realizó un modelamiento que entrena, valida y predice las variables de mayor impacto para los consumidores financieros, con el fin de establecer acciones que se anticipan a la radicación de una PQRS. Este proyecto logró reducir en un 95% la cantidad de PQRS vencidas del FNA y optimizar la gestión del área.

→ Implementamos 2 nuevas funcionalidades en la aplicación móvil del FNA, solicitud de turnos y descarga del recibo de pago de los créditos.

→ Gestionamos 2.593 soportes y 127 mejoras relacionadas con desarrollos que impactan aplicaciones del FNA para las áreas de negocio.

3.8.4 Servicios de TI en infraestructura

Desde nuestra Gestión Tecnológica garantizamos la disponibilidad y operación de los servicios de TI a través del uso de la plataforma tecnológica, con el fin de mantener la operación continua de la entidad, mediante la implementación de tecnologías de información y comunicación, soporte a los usuarios, la administración y el mantenimiento de infraestructura. En la ejecución de los proyectos PETIC, alcanzamos los siguientes logros relacionados con servicios de TI en infraestructura:

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

	PROYECTO DEL PETIC	RESULTADOS QUE SE HAN OBTENIDO
SERVICIOS DE TI E INFRAESTRUCTURA	P27 Renovación Tecnológica	Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de seguridad informática perimetral a nivel nacional, aumentando el nivel de seguridad.
		Fortalecimiento de la red eléctrica de soporte al Data Center con el mejoramiento de redundancia eléctrica.
		Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica mediante el crecimiento de capacidades de procesamiento y almacenamiento de información.
		Optimización de la administración de los recursos tecnológicos mediante la implementación de la consola de gestión de máquinas virtuales

Tabla 49: Resultados PETIC

Así mismo resaltamos los siguientes logros de la Gestión Tecnológica en "Servicios de TI e infraestructura":

- → **25% de reducción en los tiempos** de indisponibilidad de servicio.
- → **98% de actualización del sistema operativo** de las maquinas que conforman la plataforma tecnológica
- → La **renovación tecnológica** mejoró los tiempos de respuesta en la ejecución de trámites de los clientes financieros.
- → **30% de incremento** en **capacidad de procesamiento** para los servicios del FNA.
- → **Ampliación de canales en un 50%** para el mejoramiento de los servicios del portal.
- → **Reducción en costos de administración** y custodia de medios en un 30%.
- → **Reducción en los tiempos de ejecución de los procesos** de cierre, en un 10%.
- → **Reducción en un 50% en los tiempos de recuperación** del centro de cómputo alterno.
- → **Implementación de monitoreo de 30 aplicaciones** en el centro de control de operaciones con el objetivo de detectar los cambios de estado que se presenten en la infraestructura de TI.
- → El **Centro de Servicios Compartidos atendió 108.267, el 61,84%** en el primer nivel de las interacciones que se presentaron y escalamiento del 38,16% a los respectivos grupos resolutores de segundo nivel de la Oficina de Informática.

3.8.5 Gobierno digital

El proceso de Gestión Tecnológica, lidera la implementación de La política de Gobierno Digital (antes Gobierno en línea) establecida mediante el Decreto 1008 de junio de 2018 del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MINTIC, cumpliendo los lineamientos de Gobierno y normativa vigente aplicable. A partir del índice de Gobierno Digital del 81,2% a 2017, continuamos con la medición institucional mediante la herramienta de autodiagnóstico de Gobierno Digital definida por el Departamento Administrativo de la Función Pública, (DAFP) para el mejoramiento de la calidad de la prestación de los servicios a los ciudadanos, usuarios y grupos de interés. En el FNA seguimos comprometidos con el uso eficiente de papel, mediante las soluciones tecnológicas dispuestas por la entidad como el uso de impresoras por área, comunicaciones inteligentes, correo en la nube, pagos PSE, sistema de gestión documental y firmas digitales.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

Nota. El FNA cumple con el numeral 4 del artículo 1 de la Ley 603 del año 2000, referente a las normas sobre Propiedad Intelectual y Derechos de Autor, específicamente con lo relacionado con la calidad del software instalado. Ver anexo No.4

3.8.6 Aseguramiento informático

En el proceso de Gestión Tecnológica implementamos y mantenemos los controles necesarios para la protección de la información digital presente en los procesos, la tecnología y las personas, para lo cual destacamos como aspectos relevantes los siguientes:

1. **Gestión de acceso lógico**
   Integramos el 94% de aplicaciones en el programa de Implementación de la segunda fase de la herramienta de gestión de identidades, centralizando la información de nuestros usuarios de las diferentes aplicaciones del FNA.

2. **Aseguramiento tecnológico**
   - → Realizamos dos ejercicios de **análisis de vulnerabilidades y ethical hacking** a la plataforma tecnológica.
   - → **86,5% de equipos con backups** de información a los equipos de usuario final del FNA de línea base 100% de seguridad.
   - → Más del 90**% (1852 Equipos) de los usuarios finales con plataforma actualizada** y más del 80% (211 Equipos) con parches de seguridad y críticos del Sistema Operativo y actualizaciones de Microsoft Office.
   - → **Cubrimiento del 99% de los equipos de escritorio** y servidores Windows en la detección de amenazas de malware.
   - → Aplicamos la herramienta de seguridad, que permitirá a la desconexión automática de los equipos de usuario final para dar **cumplimiento a la Circular 007 de 2018** Numeral 4.3.1. Desconexión automática de equipos.
   - → Implementamos la **herramienta para el análisis de código estático** y dinámico a los desarrollos de software.

3.8.7 Operación de seguridad

1. **Gestión de Arquitectura de Seguridad y certificados digitales**.

   Implementamos el servicio de doble factor de autenticación usando la funcionalidad PUSH para medios móviles con la APP (FNA Móvil Ágil) que agiliza el uso de los servicios de Fondo en Línea Personas, garantizando un acceso más rápido y seguro a la información, dando cumplimiento a las circulares 042 de 2012, 029 de 2014 y 007 de 2018 de la SFC.

2. **Centro de operaciones de seguridad (SOC).**

   - Incluimos nuevos dispositivos en la herramienta (SIEM) para monitorear la seguridad a la plataforma tecnológica de la Entidad permitiendo detectar y alertar sobre posibles eventos y/o incidentes de seguridad.
   - Realizamos un seguimiento permanente de marca y análisis de la presencia del FNA en redes sociales, blogs, Deep y Dark Web.
   - Monitoreamos continuamente los DNS y Portales para identificar y mitigar ataques a los mismos.
   - Ajustamos y mejoramos al procedimiento de respuesta a incidentes de seguridad de acuerdo a lo indicado en el literal 4.2.1 de la Circular Externa 007 de 2018.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

3. Gestión de transferencia segura de Información

Extendimos y apropiamos por parte de la entidad, el servicio de carpeta segura y Godrive, para la protección de la información clasificada y reservada, y la de los usuarios.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.9 Gestión Humana:

En la División de Gestión Humana somos el área que **administra y desarrolla integralmente el talento humano,** buscando el **mejoramiento continuo de la calidad de vida** de todos los colaboradores. Contamos con un equipo multidisciplinario con la formación y la competencia para atender cada una de las necesidades y somos ante todo, una **Oficina de Puertas Abiertas y de Manos Amigas**.

Dando cumplimiento a la normatividad que rige algunos de los procesos, nosotros convocamos y lideramos los siguientes Comités:

- **Comité Bienestar Laboral:** Reglamentado por Resolución No. 010 de 2006. Determina las actividades de Bienestar que se ejecutaran durante cada vigencia.
- **Comité Capacitación:** Reglamentado por Resolución No.299 de 2015. Determina los programas de capacitación individual y empresarial que se ejecutaran durante cada vigencia.
- **Comité SST:** Reglamentado por Resolución No.120 de 2018. Efectúa seguimiento al avance en la implementación del SGSST e investigación de los accidentes e incidentes de trabajo.

Nuestros más importantes logros en el 2018, fueron: La implementación del **teletrabajo**, la **creación** el área de **lactancia**, la reducción de la **rotación de personal** del 25% al 12%, el aumento en las **horas de capacitación** del 24 al 56% y la implementación de la universidad corporativa para el desarrollo de habilidades y competencias de nuestros colaboradores.

3.9.1 Selección y evaluación

Nuestro objetivo es fortalecer el proceso de selección de acuerdo a los estándares utilizados por el sector, con el fin de contar con personal altamente calificado para el desarrollo de las labores.

Resultados:

- Homologamos **los perfiles de cargo** para el personal que ingresa por misión y optimización de todo el proceso de ingreso.
- fortalecimos el **procedimiento de selección de planta**, incorporando instrumentos licenciados y validados para el personal colombiano (KOMPE- DICS).
- Creamos **y se fortalecieron los perfiles de cargo por áreas**, basado en competencias y necesidades de servicio.
- Aplicamos una **prueba piloto de teletrabajo para mejorar la productividad** y la calidad de vida de los colaboradores del FNA.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

3.9.2 Evaluación de Desempeño

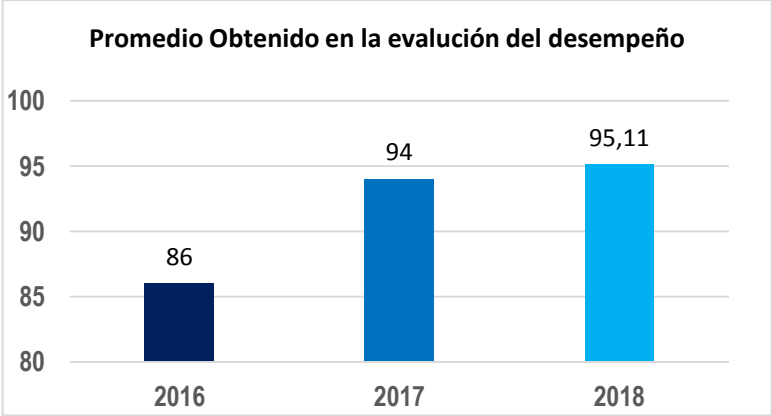


Gráfico 38: Calificaciones de evaluación del desempeño

En comparación con el año 2017, se incrementó nivel de desempeño manteniendo el desarrollo de competencias excelente; esta metodología ha tenido aceptación favorable de los participantes.

3.9.3 Teletrabajo

En, el año de 2017 se culminó con éxito la prueba piloto de esta modalidad y durante el 2018 se implementó paulatinamente, generando en la entidad eficiencia en espacios y reducción de costos en servicios públicos y en los participantes un reporte positivo frente a optimización de tiempos y calidad de resultados, utilizando de manera efectiva las tecnologías de la información internas.

3.9.4 Capacitación y desarrollo

Nuestro objetivo es definir la estrategia de capacitación para el corto, mediano y largo plazo, con impacto en la productividad, que responda a las necesidades actuales y al direccionamiento estratégico del FNA.

Logros

- → Rediseñamos el Plan Institucional de Capacitación (PIC), en ejes temáticos: Programas Institucionales, Formativos, Entrenamiento específico comercial y mantenimiento.
- → Realizamos el programa de refuerzos comerciales para fortalecer los conocimientos de estos a nivel nacional.
- → Diseñamos un modelo gerencial de formación organizacional para desarrollar el talento de los colaboradores FNA llamado Universidad FNA.
- → Socializamos y divulgamos el Plan de Re-direccionamiento Estratégico a todo el personal del FNA.

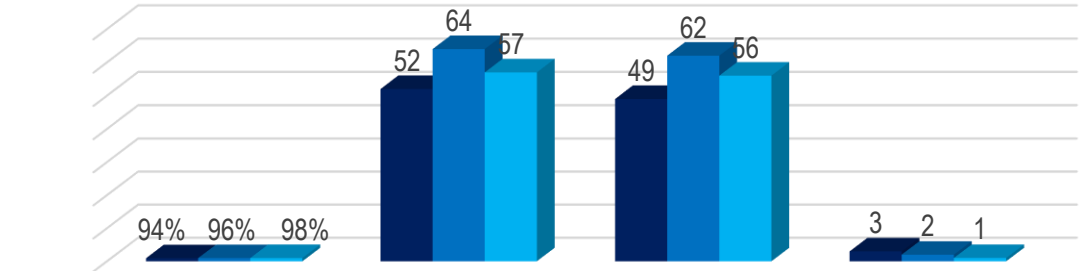
Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Gestión Institucional de Capacitación



	% de Ejecución	Programas Ofertados	Programas Ejecutados	Por Ejecutar
2016	94%	52	49	3
2017	96%	64	62	2
2018	98%	57	56	1

Gráfico 39: Comparativo de Programas de Capacitación 2016-2018

Para la vigencia 2018, programamos un total de 57 cursos, realizamos 56, con un porcentaje de ejecución de un 98%

Refuerzos Comerciales:

Hicimos refuerzos de conocimientos y habilidades comerciales en 78 puntos, entregamos más de 373 kits de material comercial y alcanzamos a 702 trabajadores.

Universidad FNA

Diseñamos 3 fases de formación: Semillero (training), actualización y refuerzo e implementación cursos específicos (fase I Comercial). Ejecutamos el primer curso "El Cliente como la Organización": tuvo 27 alumnos, 23 del área comercial y 4 formadores

Socialización Plan de Re-direccionamiento Estratégico

Nos encargamos de la inducción general y contamos con el apoyo del grupo de facilitadores internos de cada una de las dependencias. Dentro de las temáticas a desarrollar está el Direccionamiento Estratégico, Plan Estratégico, Misión, visión, valores, objetivos, metas, etc.

En conjunto con la Oficina de Planeación realizamos la *Socialización Plan de Re-direccionamiento Estratégico* a todo el personal del FNA con el fin de dar a conocer el Plan Estratégico 2018-2019, aprobado en la Sesión Junta Directiva del 20 de Marzo del 2018 (Acta N° 882). Este plan contiene la misión y visión de la Entidad, las promesas de valor los clientes del FNA (Afiliados, Empleadores, Constructoras, Entidades Gubernamentales) y finalmente las estrategias para lograr las metas.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.9.5 Gestión de Nómina

En el 2018 pusimos en funcionamiento plenamente el aplicativo de nómina kactus, logrando mayor efectividad en el tiempo y pago de la nómina. Implementamos el Sistema de la Reforma Tributaria: Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016 y los modificaciones en la norma por Resoluciones: 2388, 5858 y Decreto 1990 del 2016, para aportes de seguridad social por medio del PILA

Logros nomina temporal:

- → Mayor control y seguimiento del contrato de reinversión de bienestar, generando una mayor cobertura e impacto en los colaboradores.
- → Ejecución de capacitaciones del contrato de reinversión a los trabajadores en misión, enfocándose en los requerimientos de las áreas y del negocio del FNA.
- → Mesa de control y seguimiento para los servicios solicitados y el pago de los mismos, cumpliendo con el contrato establecido y los deberes contractuales.
- → Aumentamos las rutas, garantizando el buen servicio, la seguridad y la cobertura a los trabajadores por el ingreso de procesos tercerizados BDO.
- → Realizamos una nivelación salarial y promoción de cargos en las diferentes áreas de la empresa de acuerdo a la formación y experiencia de cada trabajador.

Logros gastos de viaje:

Gastos de Viaje	Planta	EST	Total
Año 2016	$ 406	$ 2.656	$ 3.062
Año 2017	$ 507	$ 2.655	$ 3.162
Año 2018	$ 469	$ 1.907	**$ 2.376**

Tabla 50: Logros de Gastos de Viajes. Cifras en millones de $

- → Gestionamos la firma contrato con Recio Turismo para unificar la compra de tiquetes aéreos de todo el personal del FNA
- → Retomamos los procesos de aprobación y liquidación de viáticos y de autorización y asignación de tiquetes al personal en Misión que permitió un mayor control y seguimiento.
- → Disponemos de una persona In House por parte del Proveedor, que garantiza mayor oportunidad en la asignación de tiquetes a un mejor costo para el FNA. (Estadísticas/datos)
- → Revisamos y controlamos las solicitudes de comisión producto de las nuevas políticas de austeridad en el gasto de viajes.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

Resultados

Ahorro 2018 – 2017 $ 786.263.455

Gráfico 40: Ahorros en gastos de viaje

3.9.6 Bienestar laboral

- → Crecimos en un 35 % en la participación de los colaboradores misionales y de planta frente al 2017.
- → Incrementamos la participación de los trabajadores de Bogotá y de todos los PA debido al rediseño en las actividades de bienestar.
- → Implementamos controles para evaluar de forma efectiva las actividades de bienestar al personal misional y de planta.
- → Ejecutamos el 100% de las 41 actividades programadas para el año 2018 logrando integrar en un 90% a los trabajadores misionales a las diferentes actividades.

Impacto Actividades de Bienestar

En el 2018 tuvimos una cobertura del 95% en las diferentes actividades que hacen son parte de las 4 dimensiones del plan de bienestar: social y reconocimientos, recreación e integración familiar, deporte y salud y cultural.

Comparativo Nivel de Satisfacción del Bienestar

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

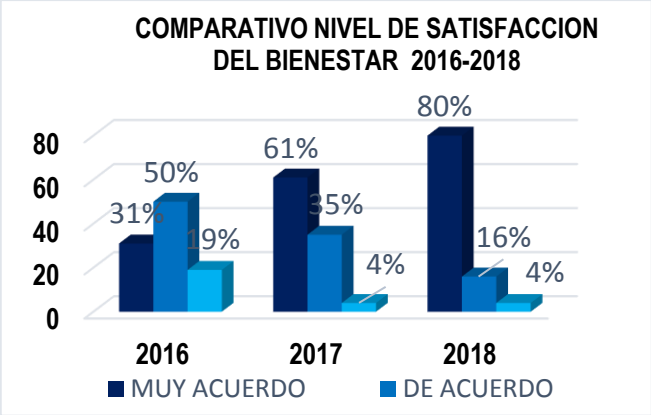


Gráfico 41: Comparativo Nivel de Satisfacción 2016-2018

Aumentamos nuestra cobertura del plan de bienestar a nivel nacional, con el fin de impactar a los colaboradores de los puntos de atención en todo el país, con lo que incrementamos el nivel de satisfacción de estos en un 31%, pasando de 61% en 2017 a 80% en 2018.

Medición del clima organizacional

Esta medición que hacemos cada dos años, nos permite conocer cómo valoran los funcionarios su ambiente laboral para introducir acciones de mejora que aumenten la motivación y los beneficios para la entidad. En comparación con el año 2015 la participación en la encuesta de clima aumento en un cerca de un 270%. La próxima se hará en el 2019.

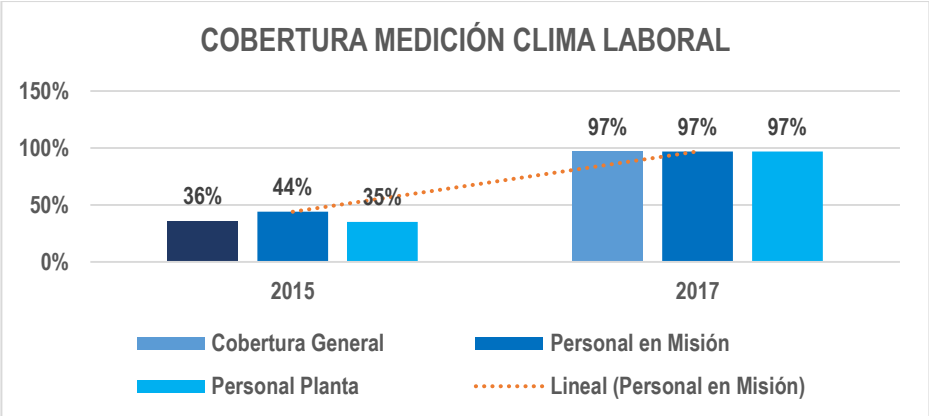


Gráfico 42: Cobertura Medición Clima Laboral

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.9.7 Seguridad y salud en el trabajo

En el año 2018 implementamos 7 Programas de Gestión derivados del análisis de indicadores de ausentismo, accidentalidad, condiciones de salud, matriz de identificación de peligros, evaluación, valoración y control de riesgos, plan de trabajo anual, entre otros. Obtuvimos un cumplimiento del 98 %, con una cobertura en los Puntos de Atención a nivel nacional y CNA contribuyendo a la implementación del SGSST, aumentando el cubrimiento frente al 2017, que fue del 95%.

- → Redujimos la accidentalidad en el 2018 en un 43%, representado en 4 accidentes menos.
- → Nuestro Indicador de ausentismo (1.53) quedó por debajo de la meta (2) en 0.47.

Capacitación en Primeros Auxilios

Impulsamos la capacitación en más de 15 Puntos de Atención por parte del área de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) en "Primeros Auxilios Básicos" brindando conocimiento y seguridad a los brigadistas de cada punto para responder en caso de un evento de urgencia con nuestros afiliados y colaboradores.

Conformación Brigada FNA

Contamos con 62 Brigadistas capacitados y certificados con ARL Positiva, que conforman la brigada de emergencia de la sede principal CNA en el Fondo Nacional del Ahorro.

Nuestro objetivo es fomentar e impulsar, en nuestros colaboradores un ambiente laboral seguro y prepararlos en caso de un evento que requiera de la ayuda de estos héroes.

Informe Implementación SGSST en el FNA

Para asegurar un ambiente laboral seguro, socializamos y divulgamos a los funcionarios de la Entidad el informe de gestión sobre los resultados en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Simulacro de Evacuación

Logramos que en **solo 13 minutos, un total de 1158 trabajadores evacuaran las instalaciones de la Sede Principal de la Entidad**, con el apoyo de la Brigada de emergencia.

Gracias a esto, logramos un reconocimiento del Instituto Distrital de Gestión de Riesgo y Cambio Climático – IDIGER por ser una Entidad comprometida con la seguridad de sus trabajadores.

Plan de Prevención, Preparación y Atención ante Emergencias

Tenemos en el 100% de nuestros Puntos de Atención a nivel nacional, los Planes de Prevención y Atención ante emergencias divulgados y socializados.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

3.9.8 Principales Indicadores

Disminución del Gasto AIU (Administración, Imprevistos y Utilidad) E.S.T

Logramos ahorros de más de $750 millones en las AIU, al aplicar un nuevo criterio financiero, que redujo las EST del 11% al 8.4% respectivamente.

Concepto	Valor
AIU 11% (6 Meses) Cont. 165 2017	$ 4,744
AIU 8.4% (6 Meses) Cont. 56 2018	$ 3,988
Ahorro	**$ 757**

Tabla 51: Disminución del Gasto AIU. Cifras en millones de $

Rotación de Personal

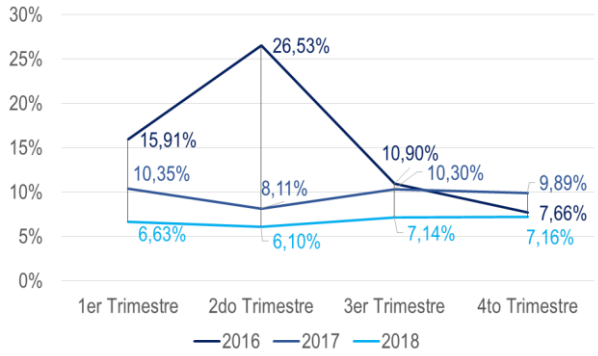


Gráfico 43: Comparativo de rotación de personal 2016-2018

Nota: Durante el año de 2018 no se presentaron huelgas de ningún tipo, ni en los procesos de gestión que se lideran desde la División se presentaron multas y/o sanciones.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.10 Gestión Jurídica

En la Oficina Jurídica asesoramos a la alta Dirección, desempeñamos funciones de acompañamiento y defensa de los intereses de la entidad. En esta área, llevamos los procesos jurídicos y pre-jurídicos a favor y en contra de la entidad y prestamos la asesoría en emisión de conceptos en pro de la adecuada vigilancia de los actos administrativos que son de conocimiento del área, como: apoyo en emisión de Resoluciones, Acuerdos de la Junta Directiva y verificación legal de los diversos actos administrativos.

Estamos conformados por dos grupos, de representación judicial (representación legal, tutelas y conciliaciones) y Asesoría que hace el apoyo legal de la entidad, y conceptos de viabilidad jurídica en materia de cesantías y de patrimonio de familia, clausulas reivindicatorias.

En el 2018 atendimos eficientemente los intereses jurídicos de la Entidad.

A continuación, se presenta un balance general de la gestión, estado actual de los diferentes grupos y actividades por ellos ejecutadas y en curso, que hacen parte de la Oficina Jurídica y los aspectos que se considera pertinente destacar:

3.10.1 Grupo De Representación Judicial (Conciliación, Tutelas).

Dentro de las principales funcionales del Grupo de Representación Judicial, se encuentran:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Entidad en los procesos que se instauren en su contra o que ésta deba promover en defensa de sus intereses a través de abogados internos o externos.
- Representar a la Entidad en defensa de sus intereses en las acciones de tutela iniciadas en contra del Fondo Nacional del Ahorro.

Tipo de Proceso	Procesos	Pretensiones

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

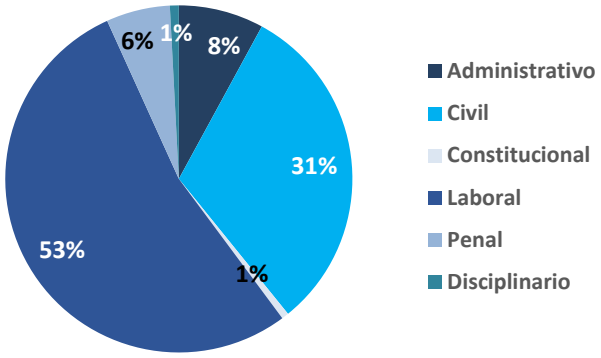
Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Administrativo	48	$ 12,410
Civil	189	$ 18,374
Constitucional	4	$ 4,456
Laboral	323	$ 14,495
Penal	36	$ 1,298
Disciplinario	5	$ -
Total	**605**	**$ 50,133**

Gráfico 44: Procesos Vigentes Por Acción en %

Tabla 52: Procesos Vigentes por Acción. Cifras en millones de $

Procesos Vigentes por Acción:



Procesos Provisionados en Primera Instancia:

PROCESOS PERDIDOS EN PRIMERA INSTANCIA PROVISIONADOS		
LABORALES	$ 13,672	319
ADMINISTRATIVOS	$ 6,895	1
TOTAL	**$ 13,679**	**320**

Tabla 53: Procesos Provisionados en Primera Instancia.
Cifras en millones de $

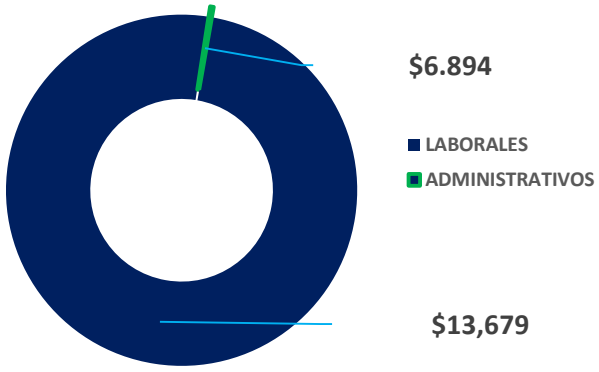


Gráfico 45: Número de Procesos Provisionados

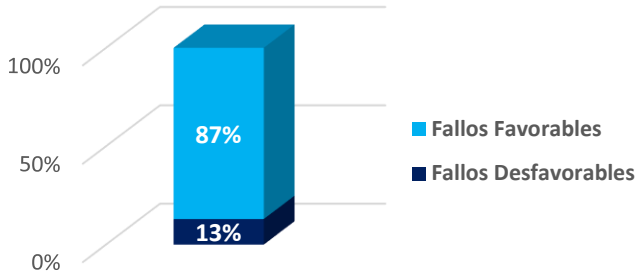


Gráfico 46: Procesos Judiciales y Extrajudiciales

Procesos Terminados:

TERMINADOS	PROCESOS
FAVORABLES	89
DESFAVORABLES	13
TOTAL	**102**

Tabla 54: Procesos Terminados Favorables y Desfavorables

Valor de la condena por los 13 procesos desfavorables **$ 640 millones.**

Sesiones realizadas	24

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Casos Estudiados		81
Conciliaciones	Extrajudiciales - 43	61
	Insolvencias - 18	
	Judiciales	7
	Concilió	2*
	No concilió	47
Transacción	Aprobadas	1
	No aprobadas	0
Acción de Repetición	Iniciar - 1	13
	No iniciar - 12	

Comité Conciliación

Fuente: Actas del Comité de Conciliación – 2018

*Aunque el Comité decidió conciliar en dos casos, uno de

Tabla 55: Conciliaciones

3.10.2 Grupo Tutelas

TUTELAS RECIBIDAS	
A FAVOR	366
EN CONTRA	90
PENDIENTE FALLO	65
RECIBIDAS	**521**

FALLOS RECIBIDAS	
A FAVOR	366
EN CONTRA	90
RECIBIDAS	**456**

Tabla 56: Tutelas Recibidas y Fallos de Tutela Recibidos

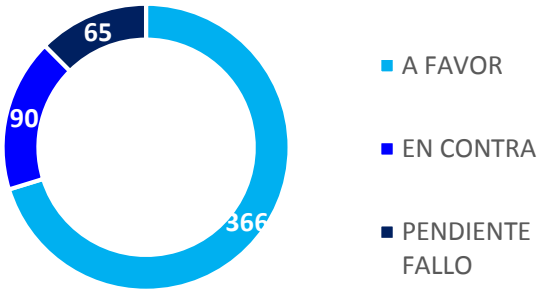


Gráfico 47: Tutelas

Año	Cantidad	Incidentes Cerrados	Incidentes Abiertos
2018	17	11	4

Tabla 57: Cantidad de Incidentes Abiertos y Cerrados

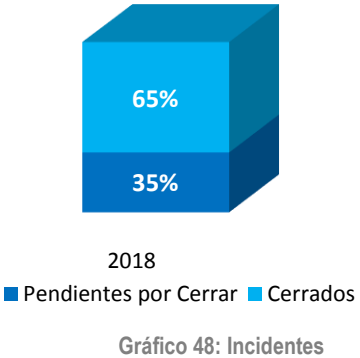


Gráfico 48: Incidentes

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Discriminado por Temas

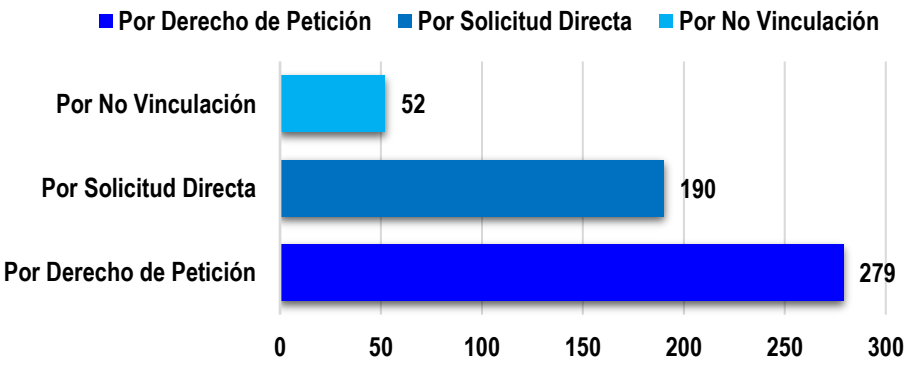


Gráfico 49: Asuntos jurídicos discriminados por temas

5.10.3 Grupo De Asesoría

Nosotros brindamos asesoría a las diferentes dependencias del FNA para que sus actuaciones se realicen conforme al régimen jurídico especial aplicable a la entidad, labor que se concreta en la **emisión de conceptos** y **revisión de los actos** que deben ser **sometidos a consideración** de la Junta Directiva y del Presidente del FNA (Acuerdos y Resoluciones).

MES	SOLICITUDES FIRMADAS Y RADICADAS	EN TERMINOS		FUERA DE TERMINOS	
ENERO	**29**	29	100%	0	0,0%
FEBRERO	**34**	34	100%	0	0,0%
MARZO	**25**	23	92%	2	8,0%
ABRIL	**30**	30	100%	0	0,0%
MAYO	**43**	43	100%	0	0,0%
JUNIO	**19**	18	94,7%	1	5,3%
JULIO	**29**	29	100%	0	0,0%
AGOSTO	**29**	28	96,6%	1	3,4%
SEPTIEMBRE	**23**	22	95,7%	1	4,3%
OCTUBRE	**29**	28	96,6%	1	3,4%
NOVIEMBRE	**35**	34	97,1%	1	2,9%
DICIEMBRE	**27**	23	85,2%	4	14,8%
TOTAL	**352**	**341**	**96.9%**	**11**	**3.1%**

Tabla 58: Solicitudes firmadas y Radicadas, en términos y fuera de estos.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Gráfico 50: Asesorías jurídicas por tipología

5.1.4 Grupo de Contratación

Nuestra finalidad es la ejecución de las actividades propias del proceso de contratación, garantizando la calidad y oportunidad del mismo y el cumplimiento de los principios de la función administrativa.

- ***Estadísticas de la Gestión***

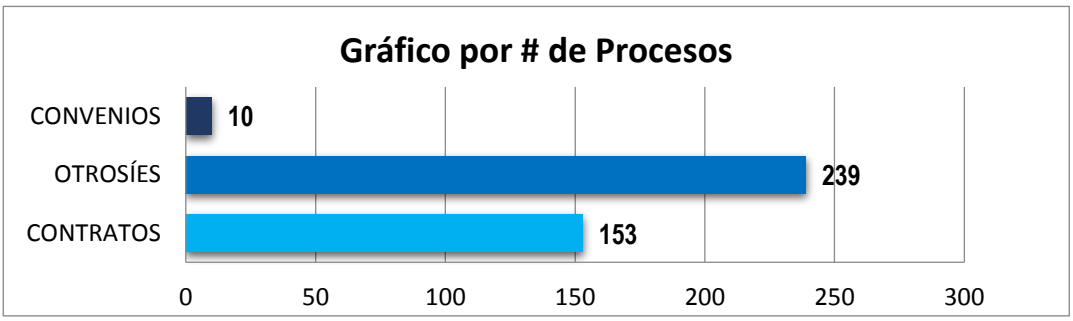


Gráfico 51: Número de Procesos, entre Convenios, Otrosíes y Contratos.

- ***Actividades Administrativas:***

Además de los procesos contractuales, realizamos liquidaciones de contratos y convenios, Actas, Certificaciones para contratistas y toda la documentación relacionada con la gestión de contratación, entre otros. Durante el 2018 efectuamos:

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

- → 225 Actas de Liquidación legalizadas de contratos y convenios.
- → 51 Actas elaboradas en el Comité de contratación, Resolución 54 de 2017.
- → Proceso de organización documental de la etapa Pre-Contractual: 135 Contratos, 9 Convenios y 218 Otrosíes
- → Documentación digitalizados de la etapa Pre-Contractual, 132 Contratos, 8 Convenios.
- → Recepción, verificación y digitalización etapa de ejecución y Pos-Contractual: 3.074 documentos radicados de 173.199 Folios; 134.845 de estos, digitalizados.
- → Elaboraciones de certificaciones, requeridas por contratistas, más de 100.

- ***Proyectos destacados***

- → Aplicación generalizada de Buenas prácticas de contratación en los procesos de selección representadas en ganancias obtenidas por el FNA en procesos contractuales en un total de valores agregados: $ 15.584.557.239
- → Reducción en la cantidad de uso de papel, por las nuevas prácticas adoptadas.
- → Avance del 97% en el proceso de Recuperación de la memoria histórica contractual de la Entidad con vigencia 2010 a la fecha, digitalizando por series documentales los contratos y convenios.

NOTA: El Fondo Nacional del Ahorro, en su Manual de Procedimientos de Contratación y en los clausulados de los contratos que suscribe con sus proveedores o contratistas, no incluye disposiciones o cláusulas que restrinjan al contratista o proveedor la realización de operaciones de factoring con facturas de venta que expide durante el periodo y con ocasión de la ejecución del contrato. Anexo No.3

3.10.3 Control Disciplinario Interno

De un total de 236 expedientes abiertos a 15 de diciembre de 2018, realizamos las siguientes actuaciones:

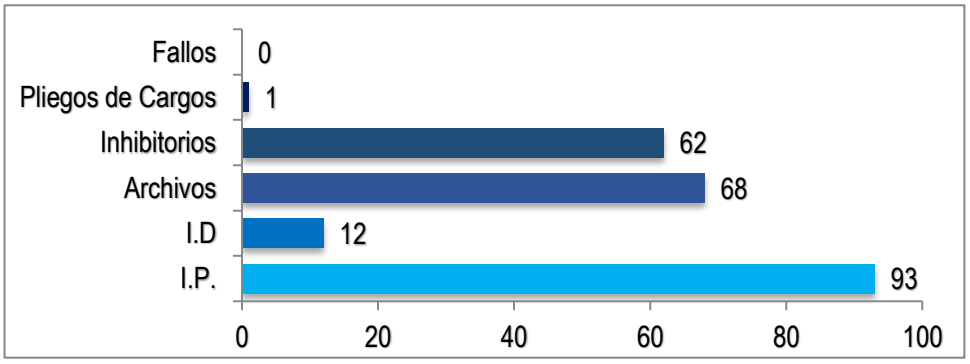


Gráfico 52: Expedientes de Control Disciplinario

Con el fin de impulsar la gestión procesal de los 236 procesos disciplinarios en la vigencia 2018 efectuamos un total de 604 trámites:

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

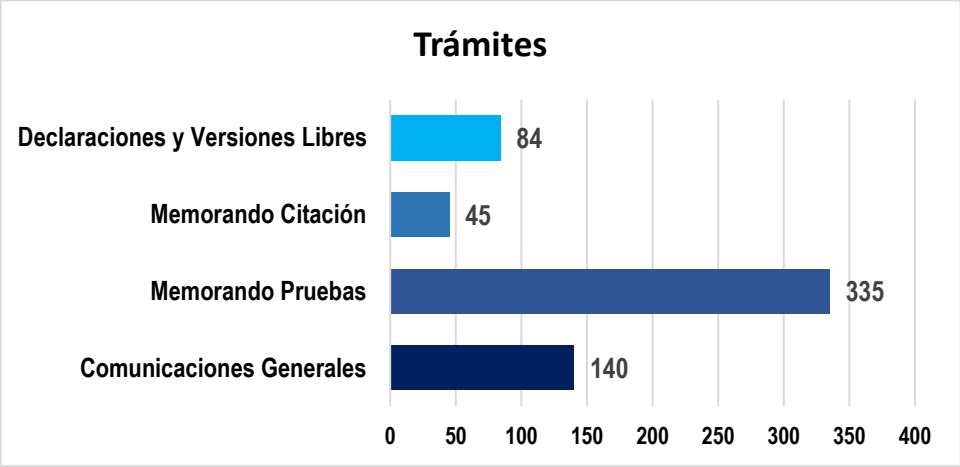


Gráfico 53: Trámites de Control Interno

Resultados y Logros de las metas fijadas para el año 2018:

- Divulgamos amplia y masivamente a los funcionarios y trabajadores de la Entidad sobre la importancia del Derecho Disciplinario y su aplicación.
- Cumplimos con los términos establecidos en la Ley 734 de 2002 en la etapa de Indagación y de Investigación.
- Realizamos la gestión del archivo documental de los expedientes terminados para la vigencia 2007 al 2016.
- Logramos un 100% de la asistencia y participación de los profesionales del área a 01 seminario de Derecho Disciplinario y 01 curso de Redacción y Argumentación de Textos Jurídicos.

3.10.4 Marco Jurídico del FNA:

En el Anexo No. 5 se incluye el Marco Jurídico del Fondo Nacional del Ahorro, el cual durante la anualidad de 2018 no tuvo ninguna modificación.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.11 Secretaría General

Nosotros brindamos asistencia técnica y administrativa a las demás áreas del FNA. Ejercemos la secretaria técnica de la Junta Directiva y de los Comités de Junta y nos encargamos de coordinar y orientar la atención eficaz y eficiente de los requerimientos de los Órganos de Control y ejercer el seguimiento a su oportuna solución.

Nuestros principales logros del 2018 son: la debida Integración de la Junta Directiva, la actualización de la reglamentación de Junta Directiva y Comités de Junta; la elaboración y aprobación del Plan Anual de Trabajo de la Junta Directiva y Comités de Junta; la orientación y atención eficiente a los requerimientos de los órganos de Control; finalmente, la supervisión al contrato de la Revisoría Fiscal, entre otros.

3.11.1 Estructura y Dependencias

Nos hemos posicionado al interior del FNA como el área líder para la coordinación y dirección de los procesos tendientes al cumplimiento de las metas y los objetivos. Hemos logrado en forma eficiente y eficaz coordinar la administración de los recursos físicos y humanos del Fondo a través de la implementación de diversas medidas que propenden por lograr armonizar la labor que realizan los funcionarios.

3.11.2 Junta Directiva y Comités

Desempeñamos entre nuestras principales actividades la asistencia requerida para el adecuado funcionamiento de la Junta Directiva del FNA, lo cual comprende garantizar el ejercicio en debida forma de la Secretaría Técnica, tanto de la Junta, como de los Comités de Alto Nivel de Auditoría, Riesgos, Gobierno Corporativo y Tecnología. Esta gestión implica la logística general de las reuniones, la coordinación con todas las áreas del FNA para la consolidación y presentación de los temas en

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

cada sesión, la elaboración, organización y custodia de las Actas de Junta Directiva y Comités, y la coordinación de las acciones internas encaminadas al cumplimiento de las decisiones adoptadas al interior de dichas instancias.

Durante el año 2018 efectuamos 16 sesiones de Junta Directiva, 12 ordinarias y 4 extraordinarias, 04 sesiones del Comité de Gobierno Corporativo, 08 sesiones del Comité de Tecnología, 05 sesiones del Comité de Auditoría y 11 sesiones del Comité de Riesgos.

3.11.3 Actos Administrativos del Fondo Nacional del Ahorro

Garantizamos el control, numeración, comunicación y publicación de los Actos Administrativos producidos al interior de la Entidad y de su máximo órgano. Expedimos las certificaciones, extractos, informes y copias auténticas de los documentos oficiales del FNA que fueron requeridos tanto por autoridades, particulares y otras áreas de la Entidad.

3.11.4 Órganos de Control

En cumplimiento de la Resolución 161 de 2018, garantizamos a lo largo del año pasado la oportuna coordinación, recepción, orientación, atención y respuesta a los requerimientos provenientes de los Órganos de Control.

Suministramos de forma oportuna la información solicitada a las diferentes áreas del FNA y entes externos, sobre las decisiones adoptadas en la Junta Directiva y en los Comités y de igual forma se apoyó a las áreas para la remisión de información a la SFC.

Es importante resaltar que como resultado del proceso de inspección In Situ durante la vigencia del 2018, la Superintendencia Financiera de Colombia impartió la orden administrativa bajo el radicado 2018141534, donde solicita al FNA un plan de ajuste y un plan de acción durante la vigencia 2019, con el objetivo de fortalecer efectivamente la gestión operativa y de gestión de riesgos de la entidad. Durante el final del 2018, el FNA comenzó a conformar grupos de trabajo de diferentes áreas para responder el requerimiento de la SFC, así como para la implementación de acciones de impacto a realizar durante el 2019.

3.11.5 Transparencia y Atención al Ciudadano

Para dar cumplimento, entre otras, a la Ley 1712 de 2014, Ley 1474 de 2011 y al Decreto 1081 de 2015 en materia de trasparencia y acceso a la información pública, tenemos a cargo la coordinación y el seguimiento transversal al interior de la Entidad, que incluyen las actividades del Plan Estratégico de la Entidad 2018-2019, Plan Anticorrupción y Atención al ciudadano - Plan Sectorial al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

Teniendo como base los informes entregados para la aplicabilidad de las recomendaciones del diagnóstico, y con el propósito de abarcar todas las líneas y componentes establecidos en la Ley 1712 de 2016, diseñamos un programa de trabajo que contempló los siguientes enfoques: 1° Valoración de Información y Transparencia Activa, 2°– Atención al Ciudadano y Transparencia Pasiva y, 3° Gestión Documental.

En este sentido, ejecutamos y culminamos las siguientes actividades: adelantamos una etapa de monitoreo y evaluación, donde se utilizaron como insumos los avances registrados en el "*Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión – FURAG*" año 2014 y se aplicó la "*Matriz de Análisis Diagnóstico para el Cumplimiento de la Ley 1712 de 2014*" de la

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

Procuraduría General de la Nación – PGN, obteniendo como resultado de la Matriz en mención los siguientes datos: 50.5% de cumplimiento, 7.7 % cumplimiento parcial y 41.8% de no cumplimiento.

Decidimos al interior de la Entidad, trabajar con los resultados obtenidos de la Matriz de la PGN, porque permite enfocarnos explícitamente en el cumplimiento de la Ley 1712 de 2014, específicamente lo establecido en los artículos 8,9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20 y 26. Este trabajó se orientó bajo (5) estrategias generales: Transparencia activa, Monitoreo, Transparencia Pasiva, Criterio Diferencial de Accesibilidad, Instrumentos de la Gestión de Información

Iniciamos un plan de trabajo en el que se determinaron desde cada uno de los enfoques temáticos, qué acciones se podrían adelantar para hacer las mejoras requeridas y ajustar los porcentajes de no cumplimiento y de cumplimiento parcial. Nosotros verificamos el cumplimiento de la matriz de transparencia haciendo el debido seguimiento a cada una de las áreas intervinientes, de acuerdo con el plan de acción y la periodicidad de la evaluación definida

Es de aclarar que en la vigencia 2018, tuvimos dos oportunidades de mejora relacionadas con el monitoreo periódico del cumplimiento de esta Ley, las cuales fueron reportadas por la empresa auditora Pricewaterhouse Coopers. A partir de esto, pusimos en marcha un plan de acción para mejorar los mecanismos, procedimientos, sistemas de información y establecer la periodicidad de actualización de la información publicada, entre otros.

3.11.6 Principales logros

Debida Integración de la Junta Directiva: adelantamos las gestiones encaminadas al mantenimiento de la debida integración de la Junta del FNA, con el objetivo de mantener designados y posesionados a los doce miembros del Cuerpo Colegiado.

Actualización Reglamentación Junta Directiva y Comités de Junta. Durante la vigencia 2018, actualizamos la siguiente normatividad del FNA:

6 Nuevas Versiones de los siguientes Manuales:

1. Acuerdo 2221 - Manual de Administración de Riesgo de Mercado.
2. Acuerdo 2223 - Manual del Sistema de Administración de Riesgo Crediticio.
3. Acuerdo 2224 - Manual del Sistema de Control Interno.
4. Acuerdo 2226 - Manual del Sistema de Administración de Riesgo Crediticio SARC.
5. Acuerdo 2231 - Versión 5.0 del Manual de Atención al Consumidor Financiero.
6. Acuerdo 2235 - Manual del Sistema de Control Interno para la Gestión Contable.

3 Nuevas Versiones de los siguientes Reglamentos:

1. Acuerdo 2219 - Reglamento de Cesantías.
2. Acuerdo 2222 - Reglamento de Crédito y Leasing Habitacional.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

3. Acuerdo 2229 - Reglamento de la Junta Directiva del FNA.
4. Acuerdo 2228 se adoptó el Código de Integridad del FNA.

Elaboración y Aprobación del Plan Anual de Trabajo de la Junta Directiva y Comités de Junta: elaboramos y pusimos a consideración de los miembros de la Junta Directiva y de los integrantes de cada comité de alto nivel, el correspondiente Plan Anual de trabajo, los cuales fueron aprobados en la primera sesión del año 2018 para cada uno de los grupos.

Algunos temas analizados por la Junta Directiva:

a) Mensual: Informe comercial sobre aprobaciones de créditos y desembolsos, informe sobre la administración de riesgos, informe financiero, y el seguimiento a las tareas de la Junta.
b) Trimestral: informe de Auditoría sobre el seguimiento a los planes de mejoramiento, seguimiento al Plan Estratégico y el informe del Oficial de Cumplimiento.
c) Semestral: informe del sistema de atención al consumidor financiero, el informe del Revisor Fiscal y el Informe de revisión Semestral de la Revisoría Fiscal a los Sistemas de Riesgos SARC- SARM- SARL.
d) Anual: la autoevaluación de la Junta Directiva del FNA, al igual que la presentación de los resultados de la evaluación y la aprobación del informe del Comité de Gobierno Corporativo.

Plan de Capacitación de la Junta Directiva: En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 19 del Reglamento de la Junta Directiva y el numeral 7 del artículo 4 del Reglamento del Comité de Gobierno Corporativo, el Comité en coordinación con el Secretario de la Junta Directiva programó y llevó a cabo la siguiente capacitación para los miembros de la Junta Directiva: charla Perspectivas Macroeconómicas llevada a cabo el día 23 de mayo de 2018, en la Sala de Juntas del Centro de Convenciones del Fondo Nacional del Ahorro, presentada por Silvia Juliana Mera, quien se desempeña como Jefe de Investigaciones Económicas de Davivienda.

Inducción a los Nuevos Miembros de Junta Directiva: Durante el año 2018, coordinamos y efectuamos las inducciones sobre los principales aspectos del FNA, su funcionamiento, productos, estrategias, políticas y resultados a los nuevos miembros de la Junta Directiva:

Elaboración Metodología de Evaluación de Percepción de la Junta Directiva: el 19 de diciembre de 2018, en el marco del Comité No. 15 de Gobierno Corporativo, los miembros aprobaron esta metodología, que tiene como propósito medir la percepción sobre su funcionamiento, temáticas abordadas, pertinencia, entre otros. El formulario se aplicó a la Junta Directiva de la Entidad en la sesión de enero de 2019.

Orientación y atención eficiente a los Requerimientos de los órganos de Control:

→ 1.257 requerimientos de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) atendidos oportuna y eficazmente
→ 1.063 quejas ordinarias
→ 194 requerimientos extraordinarios,

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

- 15 solicitudes de información por parte de la Contraloría General de la República de la fueron respondidas de manera oportuna.
- Se acompañaron debidamente 5 Visitas de Inspección por parte de Organismos de Control y Vigilancia, y se les brindó la información solicitada. A continuación, se relacionan las visitas mencionadas.

Revisoría Fiscal FNA: Durante la vigencia 2018 llevamos a cabo la supervisión del contrato 162 de 2017 de la Revisoría Fiscal y vigilamos la correcta ejecución de su objeto, protegiendo los derechos de la Entidad, del contratista y los terceros que se pudieran ver afectados por la ejecución del contrato. Por lo anterior, participamos y convocamos a reuniones con diferentes áreas para aclarar el alcance de los requerimientos recibidos por parte de la Revisoría.

Actos Administrativos. Durante la vigencia 2018, se expidieron, numeraron y actualmente custodiamos 22 Acuerdos de Junta Directiva, 285 Resoluciones y 07 Circulares internas.

Participación del FNA en Eventos Internacionales UNIAPRAVI: El Fondo Nacional del Ahorro, participó activamente con su Secretario General como expositor invitado en el 21º Curso Interamericano de Banca Hipotecaria, con dos destacadas ponencias: la primera sobre el ahorro como mecanismo para acceder a la vivienda, productos incentivos y mecanismos y su integración con los subsidios del Gobierno Nacional y la segunda sobre el modelo de leasing habitacional diseñado por el FNA.

Proceso de Reestructuración: desde el año de 2016 gestionamos diversas actividades con el propósito de Reestructurar la Planta de Personal del FNA, en el año 2018 se hizo lo siguiente:

- 17 de enero de 2018 radicamos ante el Ministerio de Hacienda los efectos económicos de la reestructuración del FNA.
- 27 de junio de 2018, radicamos ante la Secretaría General del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT), la documentación actualizada para la Reestructuración solicitada por el Ministerio el 19 del mismo mes.
- 05 de julio el FNA radicamos una solicitud ante el Secretario General del MVCT, indagando sobre el estado del proceso de Reestructuración del FNA.
- Pese a los anteriores esfuerzos, y con ocasión del cambio de Gobierno, no fue posible radicar la documentación pertinente ante el Departamento Administrativo de la Función Pública para su trámite final. Sin embargo, actualmente estamos trabajando y retomando las actividades con la nueva administración para avanzar en el proceso de reestructuración institucional del Fondo Nacional del Ahorro.

Responsabilidad Social Empresarial – Un Hogar Llamado Colombia:

La responsabilidad del FNA además de entregar viviendas mediante los créditos que la Entidad aprueba, de asegurar el estudio de los colombianos, o de salvaguardar las familias cuando quedan cesantes; la responsabilidad del Fondo reside en hacer posibles los sueños de cada hogar. Nosotros consideramos que mediante el desarrollo de estrategias que fortalezcan la familia y a cada uno de sus miembros, brindando apoyo para que niños y jóvenes empleen de mejor manera su tiempo libre, y fomentando el ahorro como un vehículo de progreso, alcanzaremos la meta institucional de convertir a Colombia en un país de propietarios. Por lo anterior, el FNA entendió e incorporó la Responsabilidad Social como gestión integral de sus

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

acciones, logrando establecer compromisos claros con los grupos de interés que se busca favorecer, y acogiendo buenas prácticas en materia social al interior de la entidad.

Continuando con la labor iniciada en el 2017, a lo largo de 2018 el programa de Responsabilidad Social Empresarial del Fondo Nacional del Ahorro, Un Hogar Llamado Colombia, logró los siguientes resultados:

a) **Alianza Fundación Revel:** con ocasión de la alianza entre el Instituto Municipal para la Recreación y Deporte de Ibagué, la Fundación Revel y el FNA, 574 niños y jóvenes de la ciudad de Ibagué recibieron entrenamientos en formación de valores en 22 espacios deportivos de dicha ciudad.

b) **Alianza Corporación Enseña Por Colombia:** 2696 alumnos ubicados en Urabá, Cartagena e Islas, Tumaco y Bogotá, recibieron clases gracias a la alianza celebrada entre el FNA y la Corporación Enseña por Colombia. Así mismo, se formaron y capacitaron 1000 niños y jóvenes y 100 familias en Educación Económica y Financiera.

c) **Alianza Ministerio de Cultura, Biblioteca Nacional de Colombia y la Corporación Makaia Asesoría Internacional:** con ocasión de esta alianza, llevamos a cabo un total de 1.203 talleres (cine foros, talleres de promoción de lectura y escritura, talleres de creación de contenidos locales, talleres de apropiación en TIC); contamos con una asistencia registrada de 32.075 personas a los talleres, se formaron y certificaron 201 personas como lectores voluntarios y se realizaron procesos y actividades de extensión bibliotecaria en 423 veredas que históricamente han sido afectadas por el conflicto**.**

3.12 Comunicaciones

Entre los resultados más destacados de nuestra gestión en el 2018, está la transmisión via streaming del proceso de rendición de cuentas e impulsos a campañas publicitarias de productos, ya que a través de elementos de innovacion tecnológica llegamos a más de 2 millones de personas a nivel mundial, destacando las cualidades de nuestros productos.

Los resultados más destacados de nuestra gestión en el 2018, está la transmisión vía streaming de proceso de rendición de cuentas e impulsos a campañas publicitarias de productos, ya que a través de elementos de innovación tecnológica llegamos a más de 2 millones de personas a nivel mundial, destacando las cualidades de nuestros productos. Así mismo, establecimos y fortalecimos el grupo de creativos de la Entidad que han sido los que le han servido al Fondo para darle una identidad visual en sus campañas.

Para nosotros en el FNA, la comunicación es uno de los pilares fundamentales en la construcción y desarrollo de su plan estratégico. Identificamos la importancia de los lineamientos comunicacionales, establecidos en el Sistema Integrado de Gestión de Calidad, reconociendo este proceso como un eje transversal para la organización, permitiendo garantizar su efectividad a nivel interno y externo.

Los resultados obtenidos durante este periodo demuestran el posicionamiento alcanzado por nosotros en cada uno de sus frentes de trabajo: Comunicación Interna, Comunicación Externa, Comunicación Digital, Planeación de Medios y Creación y Diseño de Campañas o Piezas Publicitarias; ofreciendo un trabajo efectivo y acorde a las necesidades de los diferentes públicos objetivos en los que recae el compromiso estratégico de divulgación y apoyo informativo institucional.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

3.12.1 Rendición de Cuentas

Dentro de las acciones transversales a la organización, reportamos el apoyo de divulgación continuo y permanente al proceso de rendición de cuentas institucional con acciones mensuales informativas (streaming), en donde se impactó a través de los diferentes canales y redes sociales a 2.076.568 personas, cumpliendo con la finalidad de impulsar acciones direccionadas a la **transparencia de la gestión de la administración púb**lica bajo los principios de buen **gobierno, eficiencia y eficacia**.

3.12.2 Modelo de comunicación interna y gestión de indicadores

Con el modelo de comunicación propuesto para el 2018, la medición de la bitácora de seguimiento al plan operativo, el formato de evaluación de satisfacción y la aplicación de encuestas de conocimiento e impacto de las campañas y planes de divulgación que llevamos a cabo al interior de la Entidad, logramos resultados de alto impacto sobre la comunicación al interior de la entidad en términos de eficiencia y efectividad.

- Gestión operativa al plan de acción: 100 %
- Satisfacción de la comunicación al interior del FNA: 9,9 (en una escala de 1 a 10).
- Asertividad de las comunicaciones a nivel interno: 90 %.

3.12.3 Medición y rediseño de los canales y productos internos de comunicación

- **Intranet**: a través de una nueva plataforma trabajamos en su estructura, secciones, diseño, actualización de contenidos, lanzamiento y estabilización. Esto permitió incrementar su uso y transformarla en una herramienta informativa, de capacitación y actualidad sobre la Entidad. A cierre del 2018 en comparación con el 2017, obtuvimos unos resultados notables: Usuario: 11.334 - Sesiones : 193.562 frente al 2017 de: 5.322 usuarios y 42.424 Sesiones,
- **Boletín virtual Entre Todos:** reestructuramos su, imagen, contenidos y periodicidad y realizamos por primera vez la medición mensual y anual de este canal de comunicación interna, que permitió obtener 10.289 clics. Lo que contribuyó a implementar planes de mejora continua.
- **Magazín FNA**: creamos e implementamos un nuevo diseño institucional del magazín con **un look más fresco** y cercano. Medimos su alcance e impacto, obteniendo un total de 4.872 vistas durante el 2018.
- **Red de líderes de información:** para descentralizar la información y dar a conocer los procesos, actividades y resultados de la Entidad en las regiones, creamos en sinergia con la división Comercial, la red de líderes de información: **"Conectados, red de reporteros",** la cual nos permitió visibilizar la gestión regional y disponer de información sobre los diferentes acontecimientos a nivel nacional relacionados con el core del negocio, convirtiéndonos en el vehículo de divulgación de la gestión comercial.
- **Plataforma de reconocimientos**: esta es una herramienta de gestión que fortalece la relación del Fondo con sus colaboradores y refuerza las conductas que la Entidad, busca legitimar entre su público interno. Para esto, creamos la plataforma de reconocimiento **"Vitrina de la Fama**", por medio de la cual se ha motivado y exaltado a los colaboradores y áreas que dan cumplimiento a los objetivos y Plan Estratégico de la entidad.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

3.12.4 Estrategias de comunicación para la Alta Gerencia

La comunicación es una herramienta gerencial que permite potenciar y consolidar estratégicamente los objetivos institucionales. Para esto, creamos dos ejes de comunicación interna para la Presidencia de la Entidad: Gestión y Relacionamiento.

- **Gestión**: efectuamos jornadas informativas en cabeza del Presidente para los colaboradores, que sirvió para dar a conocer la gestión, avances, primicias de la entidad y abrió espacios de participación, con un impacto mayor a 800 colaboradores.
- **Relacionamiento:** durante el 2018, efectuamos 16 "Encuentros con el Presidente" en ciudades como Bogotá, Ibagué, Montería, Cúcuta y Cartagena, creando un espacio mensual de acercamiento e integración entre el Presidente y sus colaboradores. Esta actividad obtuvo la máxima calificación de 5 en una escala de 1 a 5.

3.12.5 Comunicación externa 2018

Dando cumplimiento a la estrategia de Comunicaciones para el periodo 2018, con el equipo de Comunicación Externa alcanzamos los siguientes resultados:

- Generamos 51 boletines de prensa con información de productos y servicios de la entidad. Cada vez que divulgamos una comunicación institucional se relacionan 4551 personas alcanzadas, entre público externo (periodistas / medios de comunicación a nivel nacional) e interno
- 2.025 impactos en medios de comunicación a nivel nacional.
- Durante el 2018, logramos un valor agregado en free press por Comunicación Externa de $ 6.647.9 millones.
- Realizamos un cubrimiento de 23 eventos distribuidos entre: Ferias de vivienda, participación de la Entidad en eventos sectoriales y eventos propios.
- 4.168 documentos revisados a través de corrección de estilo; acción importante que realiza el grupo con el propósito de velar por que la forma y fondo de los contenidos que se generan para públicos internos y externos sea la correcta.
- 538 producciones audiovisuales (video, audio, fotografía).
- Producimos y realizamos 15 transmisiones (streaming) en donde se divulgaron acciones institucionales de productos y servicios de la entidad. Todo esto con un alcance superior a 2.600.000 personas

3.12.6 Comunicación digital 2018

- **Sitio de vivienda**: trabajamos en la estrategia orientada a fortalecer un ecosistema digital en torno al sitio de vivienda, resaltando su principal función: "presentar proyectos de vivienda nueva y usada".
- **Creación, implementación y gestión de las redes sociales institucionales del Presidente del FNA**: institucionalizamos las cuentas en redes sociales para el Presidente de la Entidad, con los siguientes resultados:
- **Posicionamiento SEO:** para el análisis y la elaboración de estrategias de posicionamiento del portal web de la organización, adquirimos en el 2018 un software (SEO Power Suite), que evidenció un crecimiento del 50.9 % para 2018, (en comparación con 2017) en motores de búsqueda como Google y Bing, reportando por tráfico orgánico

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

5.816.843 ingresos. Trabajamos conjuntamente con la oficina de Informática en temas de vulneración a la seguridad en el portal web.

- **Acciones de sostenimiento de marca digital**: para el sostenimiento de marca digital y para apoyar los objetivos del negocio, creamos estrategias digitales 360° con acciones de remarketing en Google Display para re impactar a los usuarios interesados en productos del FNA.
- **Posicionamiento:** en un informe publicado en septiembre de 2018 en la Revista Dinero, que evaluó la gestión de las redes sociales de diferentes marcas, ubicó al FNA en el puesto 41 del ranking por encima de compañías como Coca Cola y Totto.

Resultados de la comunidad digital (Redes Sociales FNA) en el 2018

- Aumentamos el 13.4 %, en Facebook con 47.362 nuevas personas que siguieron la fanpage.
- Frente a Enero del 2017, crecimos el 66.4 % en Instagram, con más de 28.000 nuevos seguidores.
- En Twitter contamos con una comunidad de 60.087 personas que siguen la cuenta institucional del FNA, con un crecimiento del 2.8 % en el número de seguidores con respecto a 2017.
- Aumentamos un 40% en el número de seguidores del canal de YouTube gracias al incremento y variedad del material publicado en 2018.

El total del crecimiento en las redes sociales institucionales del FNA se referencia en el último año en un 30 % del número de seguidores (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube).

Portal FNA

Gracias a la permanente gestión y revisión de los contenidos del portal web, basado en la estrategia de Gobierno en Línea y las necesidades de la Entidad, aumentamos las cifras respecto al año anterior. Para 2018 reportamos los siguientes datos:

- 14.034.690 visitas únicas durante 2018.
- 7.719.077 de sesiones durante 2018.
- Número total de publicaciones 2018: 811.
- Se gestionó la subsanación de 669 enlaces rotos.

Actualización de contenidos portal web

El subsidio de Inclusión del portal FNA (https://www.fna.gov.co/atencion-ciudadana/inclusion): cumpliendo con la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social, en la que se asegura el derecho a la información y facilita a las distintos grupos poblacionales (población con discapacidad, comunidades negras, pueblos indígenas, víctimas del conflicto armado, entre otras) la posibilidad de conocer cómo acceder a vivienda digna a través del portafolio de servicios de la entidad, hicimos la respectiva publicación.

Aplicaciones Portal FNA:

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

En conjunto con las áreas responsables de las aplicaciones enlazadas al portal, trabajamos en la estandarización de los requerimientos de usabilidad de Gobierno en Línea, los estilos gráficos y la actualización de la información del encabezado y el pie (logos de Gobierno).

Planeación de medios 2018

Estamos encargados de adelantar las actividades requeridas para la planeación, elaboración, ejecución y control del plan de medios del Fondo Nacional del Ahorro, dando cumplimiento a la estrategia de marketing publicitario de la entidad.

La ejecución de los recursos destinados por la entidad para la inversión publicitaria de los siguientes rubros, está a cargo del Grupo de Comunicaciones:

- → Publicidad
- → Contenidos Institucionales
- → Divulgación Interinstitucional
- → Aportes Ley de Publicidad

Los contratos se encuentran en ejecución, respondiendo a las necesidades publicitarias del Fondo y dando cumplimiento al Plan de Medios Institucional, como principal producto del ejercicio de planeación de medios; resaltando que es una construcción propia, resultado de la consolidación de un proceso in house, que genera un valor agregado a la Entidad. Durante la vigencia 2018, se tuvo una asignación total de $ 15.813.000.000, de los cuales a la fecha se ejecutaron $ 12.767.470.192 y quedó un saldo que no se comprometió, por un valor de $1.341.100.652

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

3.13 Control Interno

Durante la vigencia 2018, en nuestra Oficina de Control Interno nos encargamos de evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los controles en los diferentes procesos de la Entidad, asesorando a la dirección en el desarrollo y fortalecimiento del sistema de control interno, en el seguimiento a la implementación de los planes de acción y coadyuvando con el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

En este período, apoyamos el desarrollo y fortalecimiento del sistema de control interno a través de dos aspectos importantes como son: la adopción de los informes de auditoría por parte de los procesos y la formulación e implementación de planes que permitieran el fortalecimiento y mejora permanente de los sistemas.

Lo anterior evidenció un compromiso permanente de la Línea Estratégica de la Entidad, así como de la primera y segunda línea de defensa frente al sistema de control interno.

3.13.1 Evaluación y Seguimiento

Las actividades que desarrollamos en la Oficina, además de dar cumplimiento a la normatividad vigente, se enfocaron en la evaluación integral de los elementos constitutivos del sistema del control interno. De lo anterior se concluye que una de sus principales roles asignados, es el de evaluación y seguimiento ejecutado a través de las auditorías internas a los diferentes procesos de la Entidad de acuerdo con el plan anual establecido por esta dependencia. Así mismo y como conclusión al ciclo de auditoría se efectuó el seguimiento a la implementación y cumplimiento de los diferentes planes de acción formulados como resultado de las evaluaciones.

El objetivo fundamental de este rol fue el de evaluar el estado del sistema de control interno de la Entidad, establecer las debilidades en su funcionamiento y recomendar acciones que permitan el fortalecimiento y mejora del mismo.

Es importante precisar que de acuerdo con las normas vigentes los informes de auditoría fueron remitidos a la Alta Dirección y puestos en conocimiento de los procesos auditados y en estos se incorporaron las recomendaciones para el fortalecimiento del SCI.

Los resultados más relevantes del ejercicio de auditoría y del seguimiento a la implementación de los planes de acción se presentaron en los Comités de Presidencia y de Auditoría, en donde se tomaron decisiones por parte de la Alta Dirección con el fin de mejorar el estado del sistema de control interno institucional.

En las siguientes gráficas, presentadas en los diferentes Comités de Auditoría celebrados durante la vigencia, se presenta la evolución en el número de oportunidades de mejora y la implementación de los planes de acción por parte de las diferentes áreas de la entidad. Ver Anexos No. 6

3.13.2 Auditoría interna

Para el correcto cumplimiento de las auditorías la Oficina de Control Interno se apoyó en la contratación de un tercero, esto de acuerdo con las normas que lo permiten, a continuación se hace la cita. La Ley 87 de 1993 señala en el artículo 7° CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE CONTROL INTERNO CON EMPRESAS PRIVADAS que: “Las entidades públicas podrán contratar con empresas privadas colombianas, de reconocida capacidad y experiencia, el servicio de la organización

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

del Sistema de Control Interno y el ejercicio de las auditorías internas. Sus contratos deberán ser a término fijo, no superior a tres años, y deberán ser escogidos por concurso de méritos en los siguientes casos:

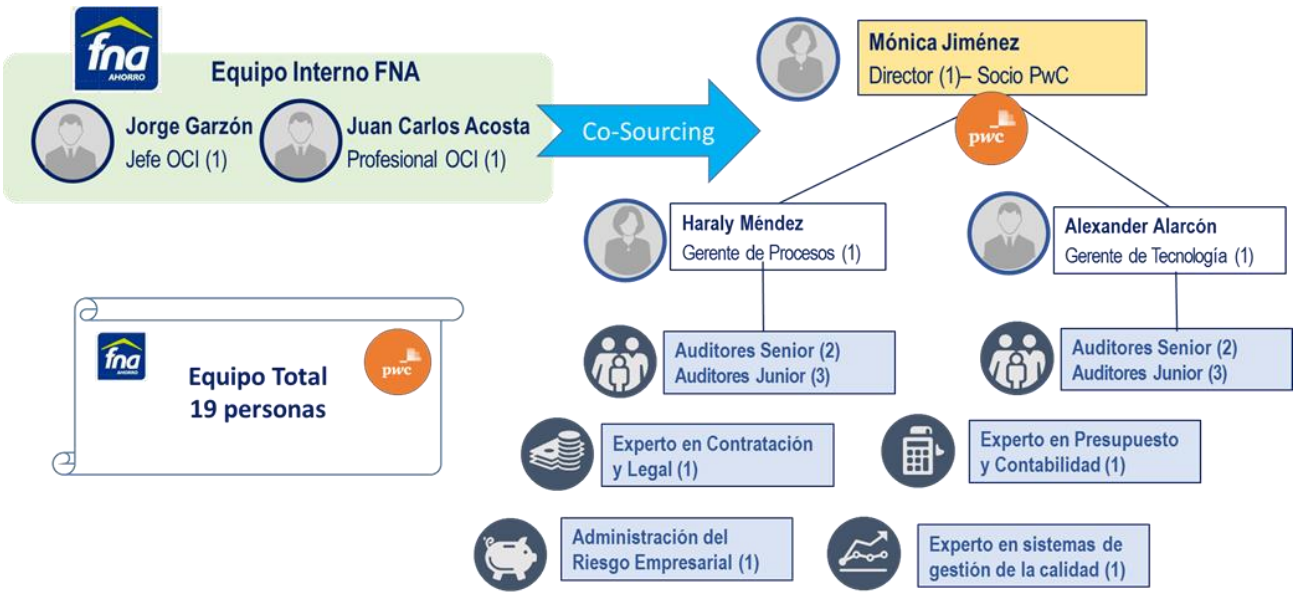
a) Cuando la disponibilidad de los recursos técnicos, económicos y humanos no le permitan a la entidad establecer el Sistema de Control Interno en forma directa.
b) Cuando se requieran conocimientos técnicos especializados.
c) Cuando por razones de conveniencia económica resultare más favorable…"

Se exceptúan de esta facultad los organismos de seguridad y de defensa nacional."

La citada Ley 87/93 aplica a "todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado, en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más del capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal".

Por su parte, el artículo 17 del Decreto 648 de 2017 establece los roles que enmarcan las funciones asignadas a las Oficinas de Control Interno, entre los que se encuentran: "Evaluación a la Gestión del Riesgo y Evaluación y Seguimiento".

Teniendo en cuenta el anterior marco normativo, el plan de auditoría vigencia 2018 definido por la Oficina de Control Interno, fue desarrollado en forma tercerizada a través del contrato 31 de 2017 y su adición N° 1 con la firma PRICEWATERHOUSECOOPERS Asesores Gerenciales Ltda. Para dar cumplimiento al plan de auditoría 2018 se estableció la siguiente estructura, dependiente del Jefe de la Oficina de Control Interno:



Las auditorías realizadas durante la vigencia 2018 se basaron en el análisis de los elementos que componen el sistema de control interno, la evaluación de los sistemas de gestión, la revisión de los controles operativos, tecnológicos, financieros, y administrativos y el sistema de administración de riesgos. El alcance de la evaluación realizada por la OCI incluyó a todos los

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

procesos de la Entidad y a una muestra de puntos de atención del país.

La labor de la Oficina de Control Interno se desarrolló con independencia y objetividad y los recursos humanos, físicos y de presupuesto fueron suministrados por la Alta dirección de la Entidad.

La metodología de auditoría de desarrolló teniendo en cuenta las normas generales para el ejercicio de la auditoría a saber:

- Establecimiento del Plan anual de auditoría
- Establecimiento del programa de auditoría
- Ejecución de la auditoría
- Comunicación de resultados
- Seguimiento a planes de mejoramiento

El resultado de las evaluaciones al sistema de control interno, fue dado a conocer tanto a la Alta Dirección como al responsable del proceso evaluado en cada uno de los informes presentados. En éstos, se plasmaron la Oportunidades de Mejora (No Conformidades) y las recomendaciones (Aspectos por Mejorar) para mejorar la calidad del sistema de control interno.

Las debilidades detectadas en el proceso de auditoría fueron incorporadas en la herramienta de gestión Isolucion, por medio de la cual, la OCI realiza el seguimiento al cumplimiento de los planes de acción.

De igual manera las debilidades identificadas con niveles de riesgo alto y extremo fueron puestas en conocimiento de los Comités de Auditoría e Institucional de Coordinación de Control Interno quienes presentaron las recomendaciones pertinentes y realizaron el seguimiento al estado del sistema de control interno.

Finalmente y de acuerdo con lo establecido en la Séptima Dimensión – “Control Interno” del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la Tercera Línea de Defensa del Sistema ésta a cargo de la Oficina de Control Interno, función que a través del ejercicio de las auditorías internas le ha permitido informar a la Alta Dirección, sobre la efectividad del sistema, las operaciones ejecutadas por la primera y segunda líneas de defensa, los resultados de la eficacia del gobierno corporativo, la gestión de riesgos, la efectividad de los controles y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Todo lo anterior con enfoque de riesgos como se evidencia en los informes de auditoría.

El plan de auditoría 2018 para la citada vigencia se dividió en dos partes, procesos y tecnología, como se muestra a continuación.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

#	Proceso	Año 2018						Año 2019
		Ene - Feb	Mar - Abr	May - Jun	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic	Ene - Feb
1	Planeación auditoría							
2	Seguimiento Plan ajuste solicitado por la SFC							
3	Mercadeo							
4	Planeación financiera							
5	Tesorería							
6	Comunicaciones							
7	Presupuesto							
8	Gestión Contable							
9	SARM							
10	SARL							
11	SARO							
12	SARC							
13	SARLAFT							
14	Planeación Estratégica							
15	Planeación SGC-MECI							
16	Gestión Comercial Puntos de Atención Centro Nacional del Ahorro (Principal), CAN, Edificio Ángel, Suba y Soacha							
17	Gestión Comercial 14 puntos de atención del país							
18	Aporte de Cesantías							
19	Captación de AVC							
20	Administración de Cuentas y Pagos Cesantías							

Tabla 59: Procesos Revisados por Auditoría

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

#	Proceso	Año 2018						Año 2019
		Ene - Feb	Marz - Abr	May - Jun	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic	Ene - Feb
22	Gestión de Crédito Hipotecario							
23	Gestión de Crédito Educativo							
24	Crédito Constructor							
25	Desembolso							
26	Facturación y Cartera							
27	Gestión Infraestructura							
28	Gestión Humana							
29	Gestión de Contratación							
30	Gestión Jurídica							
31	Gestión de Archivo y Correspondencia							
32	SAC - Peticiones, Quejas y Reclamos							
33	Medición de la satisfacción del cliente							
34	Evaluación Aplicación Subsidio FRECH							
35	Modelo Gobierno Corporativo							
36	Modelo de prevención del fraude							
37	Habeas Data							
38	Seguimiento Evalaución SCI - Circular 029							
39	Evaluación SCI Contable - Contaduría							
40	Seguimiento Circular 083 - AMV							
41	Seguimiento a Planes de Acción de las Auditorías							
42	Comité de Auditoría							

Tabla 60: Procesos Revisados por Auditoría

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Procesos*	Año 2018						Año 2019
	Ene - Feb	Mar - Abr	May - Jun	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic	Ene - Feb
4.11 Administración de la mesa de servicio y los incidentes							
4.12 Adquisición de Tecnología / Evaluación y Administración de Terceros (3 auditorías)							
4.13 Plan de Continuidad / Contingencia y DRP							
4.14 Seguridad y Calidad							
4.15 Ley 1712 (Documentación y Divulgación de Información)							
4.16 Entrenamiento y capacitación							
4.17 Administración de la Calidad de TI							
5. Auditoria Software Aplicativo							
5.1 - 5.5 Aplicativos Web (5 aplicativos) / 5.6 Revisión de calidad de datos del sistema (COBIS)							
5.6 Sistema COBIS (Módulos)		Auditorías Procesos de Negocio					
6. Canales de Servicio al cliente							
6.1 Centro de atención telefónica (Call Center, Contact Center) / Chat en Linea							
6.2 Internet - Sistemas en Línea - Banca Virtual / Sistemas acceso remoto para clientes							
7. Evaluaciones Especiales (Incidente WorkManager)							
8. Auditoría del SGSI sobre ISO 27001							
9. Seguimiento a planes de acción Entes de Control							

Tabla 61: Procesos Revisados por Auditoría

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

Procesos*	Año 2018						Año 2019
	Ene - Feb	Mar - Abr	May - Jun	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic	Ene - Feb
4.11 Administración de la mesa de servicio y los incidentes							
4.12 Adquisición de Tecnología / Evaluación y Administración de Terceros (3 auditorías)							
4.13 Plan de Continuidad / Contingencia y DRP							
4.14 Seguridad y Calidad							
4.15 Ley 1712 (Documentación y Divulgación de Información)							
4.16 Entrenamiento y capacitación							
4.17 Administración de la Calidad de TI							
5. Auditoria Software Aplicativo							
5.1 - 5.5 Aplicativos Web (5 aplicativos) / 5.6 Revisión de calidad de datos del sistema (COBIS)							
5.6 Sistema COBIS (Módulos)		Auditorías Procesos de Negocio					
6. Canales de Servicio al cliente							
6.1 Centro de atención telefónica (Call Center, Contact Center) / Chat en Linea							
6.2 Internet - Sistemas en Línea - Banca Virtual / Sistemas acceso remoto para clientes							
7. Evaluaciones Especiales (Incidente WorkManager)							
8. Auditoría del SGSI sobre ISO 27001							
9. Seguimiento a planes de acción Entes de Control							

Tabla 62: Procesos Revisados por Auditoría

Como resultado del proceso de auditoría resaltamos los siguientes aspectos:

- → Cumplimos con las evaluaciones definidas en el plan de auditoría para la vigencia 2018.
- → Las Oportunidades de Mejora más significativas de acuerdo con su nivel de criticidad fueron expuestas en las sesiones del Comité de Auditoría.
- → Los informes de auditoría que contienen el resultado del proceso de evaluación se encuentran como soporte en la Oficina de Control Interno y fueron remitidos oportunamente a la Alta Dirección y a los procesos auditados en cumplimiento de las normas vigentes.

Finalmente es importante citar lo señalado por la Superintendencia Financiera de Colombia, con respecto a la Oficina de Control Interno, en el oficio 2018169594-000-000 del 21 de diciembre de 2018 en el cual el ente de control indica:

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

"La Auditoría Interna constituye la tercera línea de defensa del Fondo, proporcionando un aseguramiento comprensivo basado en el más alto nivel de independencia y objetividad dentro de la organización, así mismo, provee aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno.

La Auditoría Interna en el FNA presenta informes sobre los procesos auditados y ha dado cumplimiento al plan de auditoría aprobado por el Comité de Auditoría. Realiza priorización de actividades, tomando en consideración los procesos auditados en periodos anteriores, los requerimientos de la entidad, los riesgos identificados por la entidad y los propios, y cuenta con el concurso del recurso humano especializado con las competencias necesarias para cumplir con las necesidades de la entidad, y utilizando diferentes herramientas y metodologías, acorde con las buenas prácticas en esta materia.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Anexos

Anexo No. 1

Gestión Financiera:

Cumplimiento a los Requisitos Legales referentes al Artículo 446 del Código de Comercio

Damos respuesta a los numerales a y b, referentes a los Requisitos Legales del Art. 446 del Código de Comercio:

a) Detalle de los egresos por concepto de salarios, honorarios, viáticos gastos de representación, bonificaciones, prestaciones en dinero y en especie, erogaciones por concepto de transporte y cualquiera otra clase de remuneraciones que hubiere percibido cada uno de los directivos de la sociedad.

Respuesta:

Se adjunta certificación en la cual se indica que no poseemos lo establecido en este numeral.

b) Las erogaciones por los mismos conceptos indicados en el literal anterior, que se hubieren hecho en favor de asesores o gestores vinculados o no a la sociedad mediante contrato de trabajo, cuando la principal función que realicen consista en tramitar asuntos ante entidades públicas o privadas, o aconsejar o preparar estudios para adelantar tales tramitaciones.

Respuesta:

Se adjunta detalle del pago realizado a directivos por la vigencia 2018 para que sea anexo del informe de gestión.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

ANEXO No. 2

Gestión Financiera:

Cumplimiento a los Requisitos Legales referentes al Artículo 446 del Código de Comercio.
Presentación de Balance a la Asamblea- documentos Anexos del Código de Comercio y el Capítulo IX de la circular Básica contable y Financiera , numerales 2, 3 y 15

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

El Suscrito Contador Público del Fondo Nacional del Ahorro-Carlos Lleras Restrepo

CERTIFICA QUE LA ENTIDAD:

a. No posee en sus registros de contabilidad, erogaciones por concepto de salarios, honorarios, viáticos gastos de representación, bonificaciones, prestaciones en dinero y en especie, erogaciones por concepto de transporte y cualquiera otra clase de remuneraciones en favor de asesores o gestores vinculados o no a la sociedad mediante contrato de trabajo, cuando la principal función que realicen consista en tramitar asuntos ante entidades públicas o privadas, o aconsejar o preparar estudios para adelantar tales tramitaciones.

b. No posee en sus registros de contabilidad, erogaciones por transferencias de dinero y demás bienes, a título gratuito o a cualquier otro que pueda asimilarse a éste, efectuadas en favor de personas naturales o jurídicas.

c. No posee inversiones en sociedades, nacionales o extranjeras

Esta certificación se expide para dar cumplimiento al artículo 446, Presentación de Balance a la asamblea-documentos anexos del Código de Comercio y el Capítulo IX de la Circular Básica Contable y Financiera numeral 2.3.15.

Se expide la presente certificación en la ciudad de Bogotá D.C, a los diecinueve (19) días de mes de febrero de 2019.

OSWALDO J. VALLEJO R.
Contador Público
T.P. 102489-T

Nota: Esta certificación puede verificarse en la dirección de correo electrónico ovallejo@fna.gov.co.

Proyectó: Jorge Enrique Castro M – Profesional DCO

www.fna.gov.co
Carrera 65 No. 11-83 Zona Industrial de Puente Aranda - Bogotá
Nit: 899.999.284-4 Conmutador: 3810150 Fax: 4143739
Centro de Atención Telefónica en Bogotá : 3077070
Línea Gratuita Fuera de Bogotá: 01 8000 527070

ANEXO No. 3

Contratación – Gestión Jurídica

03-2303-201903150003305

MEMORANDO

PARA	**KENNICHER ARIAS ROA** 3500- Oficina de Planeacion
DE	**2305- Grupo de Contratacion**
ASUNTO	Respuesta Solicitud Información para informe de gestión
FECHA	15/03/2019 04:14:35 p. m.

Atento saludo,

Conforme lo solicitado mediante correo electrónico, y con el fin de dar respuesta a lo requerido por la Revisoría Fiscal, al respecto le informo que ni el Manual de Procedimientos de Contratación, ni en el clausulado de los contratos que suscribe el FNA se incluyen disposiciones o cláusulas que restrinjan al contratista la realización de operaciones de factoring con las facturas de venta que expide durante el período y con ocasión de la ejecución del contrato.

Cualquier información adicional con gusto será atendida.

Cordialmente

MARGARITA MARIA RUA ATEHORTUA

ANEXO No. 4

Propiedad Intelectual y Licencias Tecnología

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

EL JEFE DE LA OFICINA DE INFORMÁTICA

CERTIFICA:

De acuerdo con el numeral 4 del artículo 1 de la Ley 603 de 2000, la Oficina de Informática del Fondo Nacional del Ahorro verificó y certificó el cumplimiento que la Entidad dio durante el año 2018 a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, específicamente en lo relacionado con la legalidad del software instalado para su funcionamiento y la vigencia de las respectivas licencias.

Dado en Bogotá a los veintiocho (28) días del mes de Enero de 2019

LUIS ENRIQUE COLLANTE VELASQUEZ
JEFE OFICINA DE INFORMÁTICA

Revisó: Juan Orlando Camino Ochoa
Proyectó: Freddy Leonardo Sánchez Triana – OI (Elaboró)

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Anexo No.5

Marco Jurídico

Gestión Jurídica:

En atención a su requerimiento, me permito remitir el marco normativo -Leyes y decretos- del Fondo Nacional del Ahorro, el cual no tuvo modificaciones durante 2018.

- El decreto-ley 3118 de 1968 creó el Fondo Nacional del Ahorro como establecimiento público de carácter nacional, adscrito al ministerio de Desarrollo Económico, para -recaudar, administrar y pagar las cesantías de los empleados públicos, reconocer y pagarles intereses sobre las mismas, y hacerle préstamos exclusivamente destinados a la adquisición de vivienda.

- La Ley 432 de 1998 transformó al Fondo, con la misma denominación, en Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero, del orden nacional, organizada como establecimiento de crédito, con el objeto principal de ampliar el número de los beneficiarios de los servicios que presta (es viable la afiliación de trabajadores del sector privado) y permitir la financiación de la educación.

- La Ley 1114 de 2006 consagró la posibilidad para la entidad de celebrar contratos de ahorro voluntario con las personas señaladas en el parágrafo segundo de la norma, contrato en virtud del cual estas personas se comprometen a realizar depósitos de dinero, en las cuantías acordadas y a intervalos regulares, hasta cumplir la meta del ahorro en el plazo convenido, luego de lo cual pueden presentar la solicitud de crédito de vivienda y/o educación.

- la Ley 1469 del 30 de Junio de 2011 “Por la cual se adoptan medidas para promover la oferta de suelo urbanizable y se adoptan otras disposiciones para promover el acceso a la vivienda” , establece en su parágrafo primero del artículo 26 que el Fondo Nacional del Ahorro podrá otorgar Crédito Constructor para el desarrollo de los macroproyectos de interés social nacional, de proyectos integrales de desarrollo urbano y de proyectos de vivienda, créditos que podrán subrogarse a los afiliados del Fondo Nacional del Ahorro que se vinculen a estos proyectos, de acuerdo con las políticas y la reglamentación que para tal propósito defina la Junta Directiva. Esta misma norma en su parágrafo segundo faculta al Fondo para realizar operaciones de leasing habitacional destinadas a la adquisición de vivienda.

- La ley 1753 de 2015 por medio de la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” amplía la funciones del Fondo facultándolo para brindar asesoría y asistencia técnica en lo referente al diseño, ejecución, administración, evaluación y gestión de proyectos o programas de pre inversión e inversión, relacionados con el sector de vivienda, y celebrar contratos de fiducia para administrar recursos que le transfiera otras entidades públicas para financiar la ejecución de programas especiales relacionados con el sector vivienda, el hábitat y equipamiento urbano.

- Por la condición de Empresa industrial y comercial del estado de carácter financiero organizado como establecimiento de crédito de naturaleza especial, los actos que la empresa realice para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

industriales y comerciales, están sujetas a las reglas del derecho privado por tal virtud al FNA le aplica el Estatuto Orgánico del Sistema Financiera, en lo que no sea contrario a la ley 432 de 1998.

- El Decreto 2555 de 2010, por medio del cual se compilaron las normas del sector financiero en su libro 5 desarrolla los temas relacionados con el Fondo Nacional del Ahorro.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Anexo No. 6

Control Interno:

Comité de Auditoría del 14 de marzo de 2018

VIGENCIA 2013 – 2016*						
ENTE DE CONTROL	Total Oportunidades de Mejora	Gestionados	Pendientes por gestionar	Abiertos	Vencidos	% Vencidos
Control Interno	2052	2050	**2**	0	2	100%
Contraloría	22	13	**9**	5	4	44%
Superintendencia Financiera	86	86	0	0	0	0%
TOTAL OM	**2.160**	**2.149**	**11**	**5**	**6**	**54%**

Tabla 63: Resultados Comité de Auditoría del 14 de Marzo de 2018 Vigencia 2013-20

Comité de Auditoría del 20 de abril de 2018

VIGENCIA 2013 – 2016*						
ENTE DE CONTROL	Total Oportunidades de Mejora	Gestionados	Pendientes por gestionar	Abiertos	Vencidos	% Vencidos
Control Interno	2052	2052	**0**	0	0	0%
Contraloría	22	14	**8**	5	3	44%
Superintendencia Financiera	86	86	0	0	0	0%
TOTAL OM	**2.160**	**2.152**	**8**	**5**	**3**	**54%**

Tabla 64: Resultados Comité de Auditoría del 20 de Abril de 2018 Vigencia 2013-2016

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Comité de Auditoría del 10 de julio de 2018

VIGENCIA 2013 – 2016*						
ENTE DE CONTROL	Total Oportunidades de Mejora	Gestionados	Pendientes por gestionar	Abiertos	Vencidos	% Vencidos
Control Interno	2052	2052	**0**	0	0	0%
Contraloría	22	14	**8**	5	3	37%
Superintendencia Financiera	86	86	0	0	0	0%
TOTAL OM	**2.160**	**2.152**	**8**	**5**	**3**	**37%**

Tabla 65: Resultados Comité de Auditoría del 10 de Julio de 2018 Vigencia 2013-2016

Comité de Auditoría del 27 de agosto de 2018

VIGENCIA 2017 - 2018						
ENTE DE CONTROL	Total Oportunidades de Mejora	Gestionados	Pendientes por gestionar	Abiertos	Vencidos	% Vencidos
Control Interno	497	391	106	103	3	3%
C G R (2015 - 2016) *	21	19	2	0	2	100%
C G R (2017)	11	0	11	11	0	0%
S F C Actividades (debes)	134	116	18	12	6	33
TOTAL	**663**	**526**	**137**	**126**	**11**	**8%**

Tabla 66: Resultados Comité de Auditoría del 27 de Agosto de 2018 Vigencia 2017-2018

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Comité de Auditoría del 21 de noviembre de 2018

VIGENCIA 2017 - 2018						
ENTE DE CONTROL	**Total Oportunidades de Mejora**	**Gestionados**	**Pendientes por gestionar**	**Abiertos**	**Vencidos**	**% Vencidos**
Control Interno (Total OM y R)	669	495	174	168	6	3,44%
C G R (2015 - 2016) *	21	19	2	0	2	100%
C G R (2017)	11	0	11	11	0	0
ICONTEC (NC menores)	4	0	4	4	0	0
ARCHIVO GRAL NACIÓN	7	0	7	7	0	0
TOTAL	**712**	**514**	**198**	**190**	**8**	**4,04%**

Tabla 67: Resultados Comité de Auditoría del 21 de Noviembre de 2018 Vigencia 2017-2018

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos
Minvivienda

Anexo No. 7

Informe de gastos y Propagandas Públicas

Durante la vigencia 2018, se adelantaron las actividades necesarias para el control y correcta ejecución del presupuesto asignado. La asignación presupuestal fue la siguiente:

RUBRO PRESUPUESTAL	ASIGNACION
PUBLICIDAD	$ 5.956.500.000
CONTENIDOS INSTITUCIONALES	$ 7.856.500.000
DIVULGACIÓN INTERINSTITUCIONAL	$ 2.000.000.000
TOTAL	**$ 15.813.000.000**

*Cifra diciembre de 2018

El grupo de comunicaciones es el encargado en la Entidad de adelantar el trámite del pago del aporte de la ley 14; para lo cual se destinó, el valor que a continuación se detalla, para dar cumplimiento con la obligación.

Se adelantaron las acciones necesarias para la trasferencia del aporte a los canales públicos regionales.

OTROS RUBROS DE INVERSIÓN	ASIGNACION
APORTES LEY DE PUBLICIDAD	$ 600.000.000
TOTAL	**$ 600.000.000**

**Cifra diciembre de 2018*

Para obtener el detalle de esta información se podrá remitir al Grupo de Comunicaciones de la Entidad.

Punto de Atención Principal - Correspondencia
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede Principal
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia
Télefono: (+571) 307 7070
Línea Gratuita: 01 8000 52 7070
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: www. fna.gov.co
Facebook: www.facebook.com/FNAColombia
Twitter: @FNAahorro
Notificaciones judiciales:
notificacionesjudiciales@fna.gov.co

Fogafín
La vivienda y el agua son de todos Minvivienda

INFORME DE GESTIÓN FNA 2019

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO DE CARÁCTER FINANCIERO

La vivienda y el agua son de todos

Minvivienda

Contenido

02 **El FNA en cifras 2019**

03 **Valor económico generado**

04 **Sobre el FNA**

05 **Estrategia Corporativa**

09 **Contexto Económico**

13 **Resultados Estrategia Corporativa**

- Vivienda para Todos 13
- Transformación Institucional 18
- Fortaleza Financiera 26

29 **Gestión Financiera**

39 **Gestión del Riesgo**

51 **Sistema de Atención al Consumidor Financiero**

58 **Gobierno Corporativo**

61 **Sostenibilidad Ambiental**

El FNA en cifras 2019

Afiliados por Cesantías

1.784.908*

Afiliados por Ahorro Voluntario

525.279

Activos

8.7 billones

Pasivos

6.6 billones

Patrimonio

2.1 billones

Utilidades

190.107 millones

Desembolsos crédito vivienda

1.8 billones

Trabajadores

1.603

*Número de afiliados activos aportantes y no aportantes.

Valor económico generado 2019

El FNA contribuye al desarrollo económico y crecimiento de sus diferentes grupos de interés

$639.697 millones

AFILIADOS CESANTIAS

Intereses pagados por cesantías

229

mil millones

AFILIADOS AVC

Intereses pagados por cuentas AVC

18

mil millones

CLIENTES

Indemnizaciones de seguros

38

mil millones

PROVEEDORES

Remuneraciones por servicios contratados

347

mil millones

ESTADO

Contribución fiscal

7

mil millones

Sobre el FNA

El Fondo Nacional del Ahorro (FNA) es una empresa comercial e industrial del Estado con más de 51 años de experiencia, encargada de administrar y convertir en vivienda propia, las cesantías y el ahorro de los Colombianos.

El FNA cuenta con 73 puntos de atención, distribuidos de la siguiente manera: 48 nacionales, 17 institucionales y 8 empresariales. Estos puntos de atención se integran en seis regionales.

Adicional a los puntos presenciales, contamos con diferentes canales no presenciales, tales como el Fondo en Línea, el Call center, asesor en línea y la aplicación móvil.

CALL CENTER

APP FN MOVIL

ASESOR EN LINEA

FONDO EN LINEA

Nuestra presencia en las redes sociales sigue creciente.

38.210 seguidores

61.074 seguidores

4.517 seguidores

409.688 seguidores

Estrategia Corporativa.

Durante el año 2019, el Fondo Nacional del Ahorro realizó avances significativos en su transformación, basado en su Misión, Visión, Plan Estratégico 2019 – 2022 y sus Valores corporativos.

Visión y Retos

El FNA viene implementando mecanismos enfocados hacia la transformación institucional, con una fuerte estrategia hacia la disminución de gastos e incremento de los ingresos, complementado con la implementación de prácticas eficientes de la industria de servicios financieros, de tal manera que se logren superar barreras a nivel interno y externo a las cuales la entidad se ha enfrentado. Algunos de retos enfrentados durante el 2019, fueron:

- ✓ La necesidad de contar con una entidad “ágil”, mejorando y optimizando los procesos de la entidad para disminuir los tiempos del proceso de crédito frente al Consumidor Financiero, así como las constructoras y entidades aliadas.
- ✓ Una entidad pública con un modelo de banca tradicional sujeto a un amplio número de normativas, que le dificultan ser competitivos y eficientes frente a la dinámica del entorno.
- ✓ Un modelo operativo que permita contar con una entidad eficiente, logrando disminuir los gastos de la operación, sin incrementar los riesgos financieros y operacionales.
- ✓ Integrar y articular las capacidades tecnológicas con el modelo de gestión.
- ✓ Aumentar significativamente, el número de familias con vivienda propia.

Nuestros Valores Corporativos

Alineados con el Código de Integridad del Departamento Administrativo de la función Pública (DAFP), nuestros valores están enfocados en el fortalecimiento de la cultura organizacional que busca a su vez la integración de los grupos de interés y suplir las necesidades de los colombianos.

Avances en transformación del FNA

En el 2019, el FNA avanzó en la consecución de su propósito de lograr una entidad eficiente y sostenible, que brinde posibilidades de acceso a vivienda a sus afiliados. En este sentido, para seguir avanzando en el proceso de transformación, en el año se dieron pasos importantes en el impulso y desarrollo de los tres Ejes Estratégicos: **VIVIENDA PARA TODOS, TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL** y **FORTALEZA FINANCIERA.**

VIVIENDA PARA TODOS.

Siendo nuestro primer eje estratégico, nos lleva como entidad a fomentar el ahorro como una herramienta de bienestar para las familias colombianas, ahorro que se ve materializado en la oportunidad de la adquisición de vivienda y se articula con la política pública de vivienda “Vivienda para todos”

Para el **2020** el **FNA** tiene como meta convertir **25.924 afiliados** en propietarios de su **vivienda**

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL.

Se articula con la visión y es el soporte para cumplir la promesa de valor, vivienda para todos, por medio de procesos y procedimientos eficientes, ágiles y sencillos, apalancados por la tecnología.

FORTALEZA FINANCIERA.

Como nuestro tercer eje estratégico, propende a la generación de un crecimiento sostenible y rentable, colaborando con la responsabilidad financiera del sistema e impactando positivamente el desarrollo económico, el bienestar social y la confianza que el país ha depositado en la Entidad.

ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

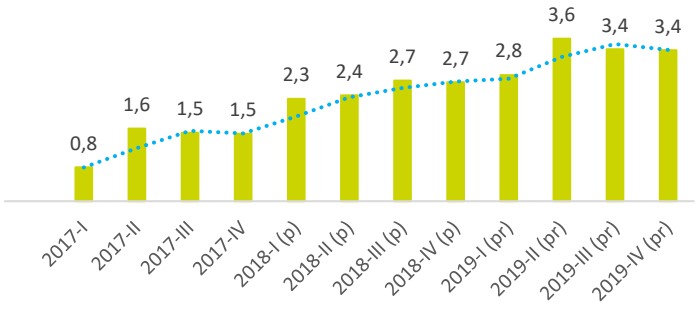
El FNA a partir de sus iniciativas estratégicas, contribuye al desarrollo y bienestar de sus afiliados, en concordancia con los objetivos de desarrollo sostenible 2030

	1	5	8	9	10	11	12	16	17
Fortalecer las estrategias para el acceso a vivienda	✓	✓			✓	✓			✓
Fortalecer el modelo de servicio al cliente		✓			✓				✓
Fortalecer la transformación digital, arquitectura empresarial y analítica de datos				✓					
Transformar los procesos críticos que soportan el negocio estratégico				✓				✓	
Modernizar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades del negocio								✓	
Fortalecer el modelo de contratación con visión de abastecimiento estratégico							✓	✓	
Diseñar e implementar un modelo de costos y gestión de rentabilidad			✓						
Optimizar la estructura de fondeo financiero			✓					✓	
Alinear el Plan Estratégico y el presupuesto de la entidad								✓	

Contexto Económico

El desempeño de la economía colombiana durante el 2019 presentó un comportamiento estable, mostrando incremento de la inversión extranjera directa del 25.6% así como, crecimiento del producto interno bruto del 3.3% impulsado principalmente por el sector comercio (4.9%) y por el sector de administración pública, educación y salud (4.9%), en el cual se destacan las inversiones del gobierno nacional y regional en materia de educación y obras civiles. Lo anterior sitúa al país como el de mayor expansión dentro de las principales economías de América Latina (DANE, 2020. BANREPUBLICA, 2020).

Gráfica 1: Producto interno bruto 2017-2019



Fuente: DANE, 2020

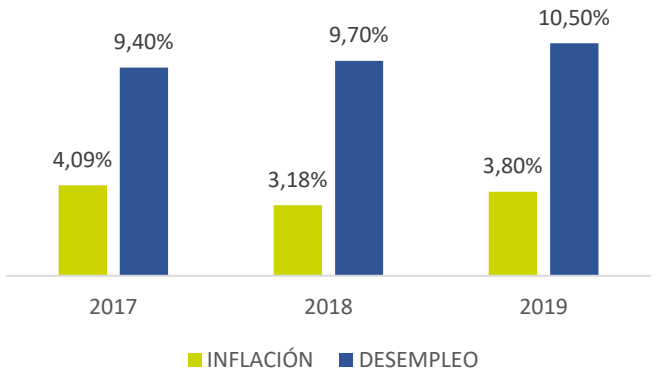
Gráfica 2: Producto interno bruto por sectores económicos 2019

Fuente: DANE, 2020

De acuerdo con el Informe de Índice de Precios al Consumidor, el costo de vida se ubicó en 3.8%, con una participación compuesta principalmente por el sector de alimentos, bebidas, educación, restaurantes y hoteles, el cual tuvo una inflación promedio de 5.3%; el sector con menor inflación es el de prendas de vestir y calzado con el 0.69% (DANE, 2020).

Según estadísticas del DANE, La tasa de desempleo cerro el año en 10.5% ubicó por encima de dos dígitos, cerrando el año en 10.5%. Los sectores de comercio, hoteles y restaurantes, servicios comunales y agricultura abarcan más del 50% de la población ocupada; (DANE, 2020).

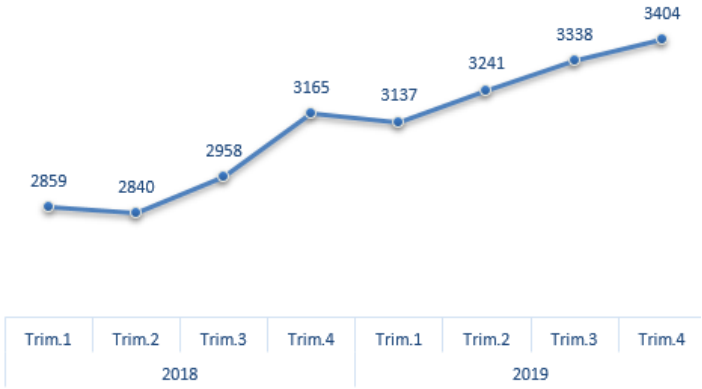
Gráfica 3: Tasa de inflación y desempleo 2017-2019



Fuente: DANE, 2020

Para el 2019 el peso colombiano presentó una devaluación del 0,84% frente al dólar; la tasa representativa del mercado cerró el año en $3.277. Lo anterior, de acuerdo al Banco de la Republica fue el resultado de la incertidumbre en los mercados originada por las tensiones de Estados Unidos con algunos de sus socios comerciales y las protestas sociales generalizadas en diferentes países. (BANREP,2020).

Gráfica 4: Tasa representativa del mercado 2019



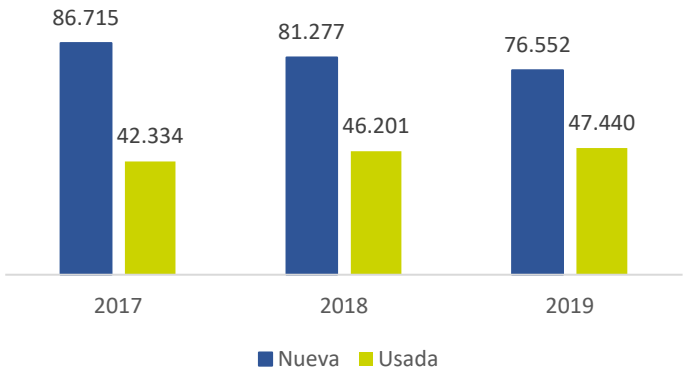
Fuente: BANREP, 2020. Cifras en pesos.

En cuanto al sector de la construcción, el PIB del sector de la Construcción tuvo una contracción del 1.3% frente al año inmediatamente anterior. De con los reportes de la compañía Galeria Inmobiliaria, la vivienda VIP y VIS resalta un crecimiento en unidades vendidas, cerrando el 2019 con un 16.34% por encima del 2018.

Estadísticas del DANEA, sobre el comportamiento de unidades de vivienda financiadas, muestran que las entidade financiadoras de vivienda desembolsaron 76.552 unidades de

vivienda nueva, de las cuales 54.229 corresponden a vivienda VIS-VIP y 47.440 unidades de vivienda usada. (DANE, 2020).

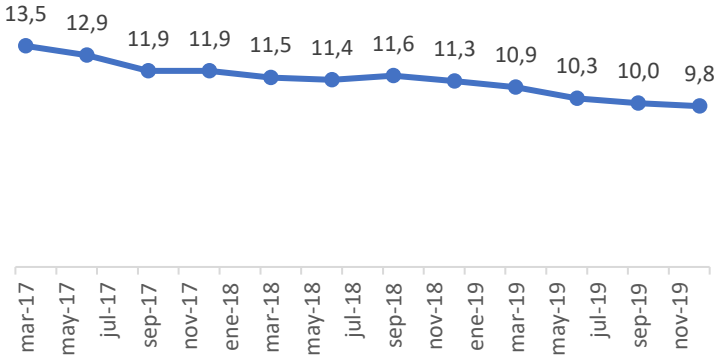
Gráfica 5: Cantidad de viviendas financiadas 2017-2019



Fuente: DANE, 2020

El crecimiento de la cartera de la totalidad de entidades financiadoras de vivienda presentó un crecimiento del 9,8% durante el 2019; en términos de distribución de valor del crédito desembolsado para adquisición de vivienda, la banca hipotecaria participó con 88,8%, el Fondo Nacional del Ahorro con 11% y las Cajas y Fondos de Vivienda con 0,2%.

Gráfica 6: Comportamiento de la cartera de vivienda 2017-2019



Fuente: BANREP, 2020

Respecto al valor de los préstamos individuales desembolsados para la compra de VIS, durante el 2019 se incrementaron en 6,3% frente al año 2018. Actualmente, el FNA es la segunda entidad financiera en el mercado de VIS con una participación del 25.76%.

Gráfica 7: Distribución financiación de vivienda VIS 2019

Total Desembolsos Crédito de Vivienda VIS*						
Entidad Financiera	dic-18		dic-19		Part. (%)	Var. (%)
	Ranking	Total	Ranking	Total		
Davivienda	1	$ 1.001.319	1	$ 977.318	26,92%	-2,40%
F.N.A.	2	$ 794.291	2	$ 935.517	25,76%	17,78%
Bancolombia	3	$ 604.518	3	$ 613.312	16,89%	1,45%
BCSC	4	$ 501.938	4	$ 542.648	14,94%	8,11%
BBVA	5	$ 234.238	5	$ 212.124	5,84%	-9,44%
Bogota	6	$ 119.980	6	$ 159.211	4,38%	32,70%
Colpatria	7	$ 78.849	7	$ 105.891	2,92%	34,30%
AV Villas	8	$ 77.743	8	$ 84.972	2,34%	9,30%
Total BECH + FNA		$ 3.412.875		$ 3.630.994	20,79%	6,39%

Fuente: Fondo Nacional del Ahorro y Superintendencia Financiera

Resultados Estrategia Corporativa

Dentro del primer año del Plan Estratégico Institucional 2019-2022, se tuvieron avances significativos en la transformación institucional, destacando el comportamiento del eje financiero. A continuación, el porcentaje de cada eje estratégico de acuerdo con los resultados y meta anual propuesta.

Gráfica 9: Porcentaje cumplimiento ejes estratégicos

Vivienda Para Todos

En este eje estratégico, el objetivo "*Aumentar la financiación de vivienda a través del ahorro, brindando excelencia en el servicio*", el FNA está enfocado en ofrecer a sus afiliados productos y servicios de calidad, que le permitan alcanzar sus sueños de adquirir vivienda propia.

Este eje cuenta con tres indicadores que apalancan el cumplimiento de las iniciativas estratégicas:

VIVIENDA PARA TODOS

INDICADOR ESTRATÉGICO	META 2019	% CUMP. 2019
# Créditos desembolsados	24.434	91,92%
# Afiliados activos (Acumulado)	2.168.495	94,53%
$ Créditos desembolsados	$ 1.832.524	98,57%

En concordancia a la misión del FNA, en el sentido de convertir el ahorro de los colombianos en vivienda, la entidad encamina su gestión en: productos de captación como son, cesantías y ahorro voluntario contractual (AVC) y colocación de créditos de vivienda.

Conforme al primer enfoque, al cierre del año 2019 el número de afiliados del FNA creció en 1.7% respecto al cierre de la vigencia anterior, al alcanzar 1.784.908 afiliados por cesantías. El saldo administrado se consolidó en $5.419.687 millones.

Tabla 1: Recaudo de cesantías

CESANTÍAS	ITEM	2019
		RESULTADO
	# Afiliados	1.784.908
	Recaudo	$ 2.298.724

Valores en millones de pesos

En el producto de Ahorro Voluntario contractual, al cierre de 2019 alcanzó 525.279 afiliados y un saldo administrado de $964.135.

Tabla 2: Recaudo de ahorro voluntario contractual

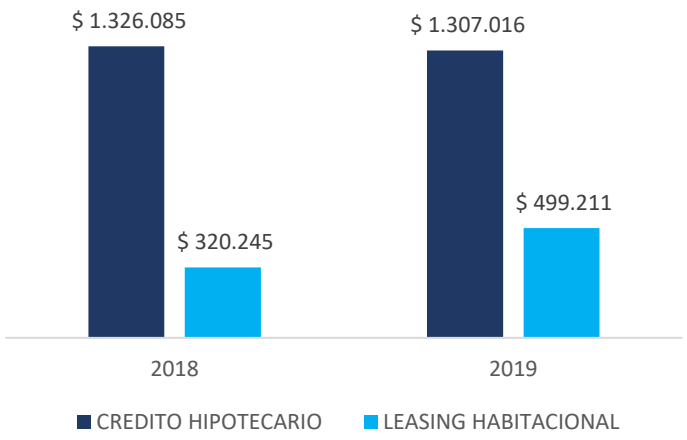
AHORRO VOLUNTARIO	ITEM	2019
		RESULTADO
	# Afiliados	525.279
	Recaudo	$ 381.356

Valores en millones de pesos

En 2019 **2.310.187 Colombianos, depositaron su confianza en el FNA** a través de Ahorro Voluntario Contractual (**AVC**) y aportes de **cesantías**

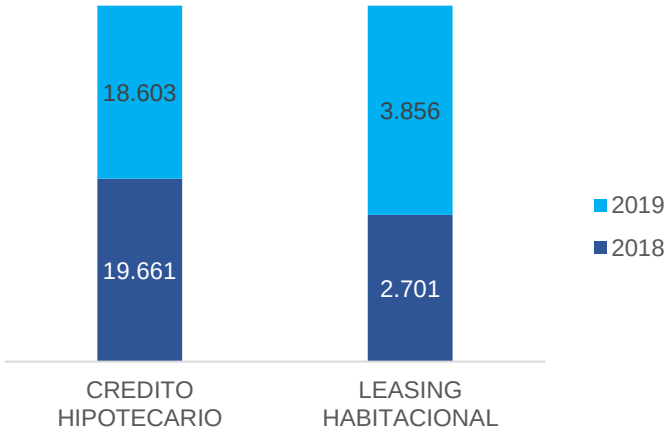
En cuanto a la financiación de vivienda individual, en 2019 se presentó un incremento del 10% en el valor desembolsado frente al año 2018 y una estabilidad en el número de créditos.

Gráfica 10: Valor créditos desembolsados



Valores en millones de pesos

Gráfica 11: Cantidad de créditos desembolsados



En el 2019 logramos que **22.459**
Familias Colombianas,
cumplieran sus sueños de tener
vivienda propia

La distribución de desembolsos en el 2019 cuando se observa por tipo de vivienda evidencia el aporte significativo de la entidad a los programas del Gobierno Nacional, mediante la financiación de vivienda de interés social (VIS), lo cual representó el 74% del total de desembolsos. La preferencia a nivel de financiación se evidencia principalmente en la línea de crédito hipotecario, con una participación del 74%, en tanto que el 26% fue a través de leasing habitacional. En resumen, para la vigencia 2019 se desembolsaron 22.459 créditos

hipotecarios con un desembolso total de 1,806.226.83 MM.

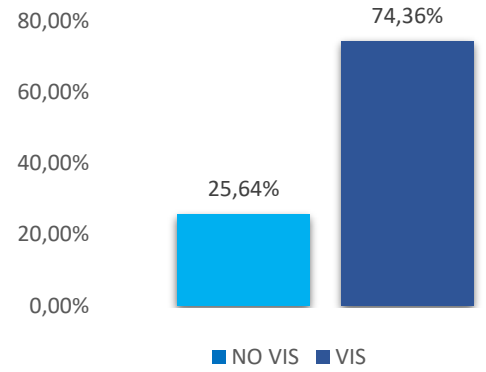
Tabla 3: Cantidad y valor desembolsos crédito hipotecario y leasing.

CLASIFICACIÓN	NO VIS		VIS	
	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
CREDITO HIPOTECARIO	3,791	$ 498,032.04	14,812	$ 808,983.78
LEASING HABITACIONAL	1,967	$ 347,330.04	1,889	$ 151,880.97
TOTAL GENERAL	**5,758**	**$ 845,362.08**	**16,701**	**$ 960,864.75**

Valores en millones de pesos

El **74% de nuestros créditos financiaron Vivienda de Interés Social**, alineado con las políticas del Gobierno Nacional.

Gráfica 12: Porcentaje créditos desembolsados por tipo de vivienda



Los subsidios siguen siendo parte importante del proceso de colocación de la entidad, en donde el 60% de los afiliados tuvieron acceso a alguna de las entidades que los otorgan y del total de casos el subsidio más representativo es MI CASA YA con una participación del 66%.

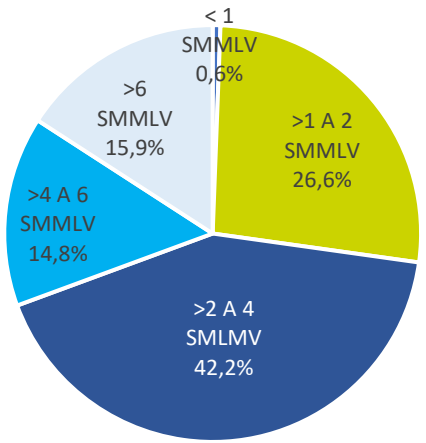
Tabla 4: Cantidad y valor de créditos desembolsados con subsidios

CLASIFICACIÓN	CANTIDAD	VALOR DESEMBOLSADO
TRAMITES SIN SUBSIDIO	9,082	$ 1,054,744
TRAMITES CON SUBSIDIO	13,377	$ 751,483
TOTAL	**22,459**	**$ 1,806,227**

Valores en millones de pesos

Es importante mencionar que el 31% de los afiliados que tuvieron un desembolso de crédito de vivienda, tienen ingresos superiores a 4 SMLMV y un 69% tiene un ingreso inferior a 4 SMLMV.

Gráfica 13: Porcentaje créditos desembolsados por rango de ingresos



El **69% de nuestros créditos** están dirigidos a **Colombianos** con **ingresos inferiores a 4 SMLMV**

En cuanto a crédito constructor, en el 2019 se desembolsaron $102.093 millones, cumpliendo con las obligaciones adquiridas con anterioridad.

Gráfica 14: Valor desembolsos crédito constructor por región

Valores en millones de pesos

Transformación Institucional

En este eje estratégico el objetivo "*Convertir el FNA en una Entidad efectiva con productos y servicios de calidad"*, cuenta con 3 indicadores que apalancan el cumplimiento de dicho eje.

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

INDICADOR ESTRATÉGICO	META 2019	% CUMP. 2019
Tiempos de desembolso de crédito de vivienda (E2E)	180	125,0%
Cumplimiento de entregables cambios de CORE o ajustes y actualización del actual	Plan de trabajo	Preliminar
Cumplimientos entregables de la consolidación de la estructura org.	Estudio técnico	100%

Dentro del eje Transformación Institucional, se observa un significativo avance en el indicador de tiempos de desembolso, el cual disminuyó en 47% durante el 2019 respecto el año 2018, este es el resultado de la implementación de mejoras en el proceso de la fábrica de crédito, así como la adopción de modelos de seguimiento y tableros de control al interior del proceso, estrategias que permitieron la eficiencia y eficacia en cada una de las etapas del crédito hipotecario.

Para el 2019 la meta en el número de días del proceso hipotecario fue de 180 días. Para octubre del 2019 el proceso de crédito hipotecario llego a 106 días, sin embargo, en noviembre y diciembre el comportamiento se vio afectado por los paros nacionales, hechos externos que impactaron los tiempos en las oficinas de registro e instrumentos públicos, proceso que hace parte de la Legalización de los créditos.

Por otra parte, el indicador de cumplimiento de entregables del cambio del Core bancario o ajustes o actualización del actual se encuentra en etapa preliminar, ya que estuvo suspendido por los estudios e inclusión posterior del FNA a la creada recientemente Holding financiera del estado. La suspensión temporal en su momento fue una decisión presentada y aprobada en sesión de Junta Directiva No.905 del 27 de agosto de 2019.

El indicador de cumplimiento de entregables de la consolidación de la estructura organizacional fue del 100%, lo cual es el resultado de la implementación y seguimiento a las iniciativas desarrolladas por las áreas intervenidas. A continuación, se relacionan el impacto obtenido en cada uno de los procesos:

Proceso Crédito Hipotecario y Leasing Habitacional

- ✓ Actualización de la carta de oferta, de tal manera que el afiliado pueda identificar de manera fácil las etapas y documentos del proceso de legalización, así como claridad en las condiciones, vigencias y contactos al interior de la entidad.
- ✓ Generación de cartas de aprobación para entrega por correo electrónico. Esto permitió disminuir el tiempo en la comunicación de la aprobación a los afiliados en más de un 50% de los créditos aprobados.
- ✓ Mejores prácticas para la contabilización de las garantías al momento del desembolso en la modalidad de construcción y mejora, contribuyendo a la administración del riesgo crediticio

- ✓ Implementación del Grupo de Control de Análisis de Crédito a fin de asegurar el cumplimiento a las políticas, minimizar los riesgos y mejorar el proceso de análisis
- ✓ Implementación del proceso de legalización interno y terminación de los contratos con firmas externas.
- ✓ Contratación de cuatro (4) Lonjas para la gestión de avalúos y avance de los créditos a estudio de títulos en legalización.
- ✓ Automatización de la asignación de reparto notarial a cargo del FNA por el sistema de colas.
- ✓ Implementación de la fábrica de legalización organizadas por grupos de trabajo. Estas etapas son: Avalúo, Estudio de Títulos, Procesos Notariales, Registro y Visto Bueno Jurídico y Desembolso.
- ✓ Implementación del Grupo de Front Legalizadora Interna y Puntos de Atención, con el fin de descentralizar la atención a los afiliados.
- ✓ Implementación Grupo Front Constructoras, con el fin de brindar acompañamiento y atender directamente las solicitudes de las constructoras.
- ✓ Nombramiento de apoderados en las ciudades principales para la firma de escrituras.

Proceso Afiliados y Entidades

- ✓ Cargue oportuno de reportes de cesantías. Al corte 28 de febrero de 2019 se tenían individualizados el 97% de los recursos recaudados en la temporada, 4% más respecto al 2018 para el mismo periodo.
- ✓ Reducción de peticiones, quejas, reclamos y solicitudes derivadas del procedimiento de abono de cesantías.

El 28 de febrero el **97% de los aportes de cesantías** se encontraban **abonados** en las cuentas de **nuestros afiliados**

Proceso Cesantías

- ✓ Implementación del proyecto Ley 1955 De 2019 artículos 224 y 225.
- ✓ Implementación de controles y ANS internos que permitieron la administración efectiva de los productos de AVC y cesantías.
- ✓ Implementación de notificación diaria de PNC y devoluciones internas subsanables por el punto de atención, con el fin de facilitar la gestión oportuna de los

trámites que presentaron inconsistencia.

- ✓ Gestión y atención temporada de pago cesantías.
- ✓ Trasmisión efectiva de los reportes normativos asignados a la División en los tiempos establecidos por la Ley.
- ✓ Circularización y campañas (telefónicas – MSM) para la depuración de las cuentas de ahorro voluntario (Cuentas por pagar y Reintegros).
- ✓ Cumplimiento de acuerdos de niveles de servicio (ANS) establecidos para retiros de cesantías y ahorro voluntario.

Tabla 6: Indicadores ANS retiros de cesantías 2019

	No	DETALLE	META 2019	PROMEDIO 2019	DIFERENCIA META	OBSERVACIÓN
CESANTIAS	1	**Tiempo promedio pago de cesantías**	5 días	3.07	1.93	Por debajo de la meta
	2	**Solicitudes Retiro Cesantías Reintegradas**	1%	0.16%	0.84%	Por debajo de la Meta
	3	**Solicitudes de Retiros de Cesantías Tramitadas Extemporánea-mente**	10%	2.33%	7.67%	Por debajo de la Meta

En 2019 tramitamos **retiros de cesantías** y **ahorro voluntario** en **3 días**

Tabla 7: Indicadores ANS retiros de AVC 2019

	No	DETALLE	META 2019	PROMEDIO 2019	DIFERENCIA META	OBSERVACIÓN
AVC	1	**Tiempo promedio pago de AVC**	6 días	3.05	2.95	Por debajo de la meta
	2	**Solicitudes Retiro AVC Reintegradas**	1%	0.04%	0.96%	Por debajo de la Meta
	3	**Solicitudes de Retiros de AVC Tramitadas Extemporá-neamente**	10%	0.81%	9.19%	Por debajo de la Meta

Proceso Cartera

- ✓ A partir del mes de marzo del 2019, el 35% de la facturación se remitió de manera electrónica, esto representa un ahorro aproximado de $500 millones en el año.

- ✓ Implementación del envío de cartas de bienvenida por correo electrónico, lo que ha generado un ahorro aproximado de $11 millones, representados en un total de 3.700 cartas enviadas a través de este medio.
- ✓ Implementación de envío de notificaciones a los afiliados vía correo electrónico, informándoles sobre el estado de los trámites de cancelación de hipoteca, lo que representó un ahorro aproximado de $19 millones durante el año 2019.
- ✓ Implementación de la conciliación diaria de las cuentas de saldo de cartera.
- ✓ La cobertura del Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria (FRECH) cerró con un total de 53.211 créditos (incluyendo cartera titularizada), con lo cual el valor girado por el Banco de la República ascendió a $84.738 millones.

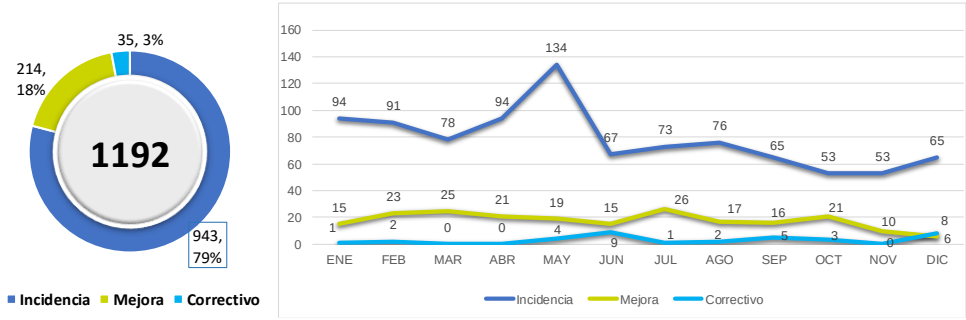
Proceso Informática

- ✓ Automatización del proceso de legalización de crédito hipotecario mediante la herramienta Business Project Management Bizagi, para el control y seguimiento a los procesos de legalización.
- ✓ Actualización de la aplicación FNA Móvil Ágil, impactando positivamente a los usuarios con más de 111.000 ingresos.
- ✓ Desarrollo de una nueva aplicación web que permite realizar el control de las garantías en el área de Crédito y Cartera.
- ✓ Migración a la nube los servicios de correo electrónico y colaboración, habilitando el uso de herramientas de última generación. Con la migración a la nube se logra una reducción de $696 millones en los costos anuales de operación.
- ✓ Implementación de múltiples mejoras a los sistemas de información, entre los que se destacan la adaptación del software COBIS para la expresión de las cesantías en UVR, la adaptación relacionada con la titularización en UVR y el desarrollo de un programa para seleccionar la cartera a proponer para la titularización.
- ✓ Paso controlado al ambiente de producción del Sistema de Atención al Cliente Versión Java. Como beneficio la nueva solución está desarrollada en una arquitectura que facilita las integraciones con otras aplicaciones y la implementación de nuevos servicios.

- ✓ Reducción de los costos de la operación de TI al proveer con recursos internos disponibles, reflejándose en un ahorro de $6.890 millones.
- ✓ Implementación de importantes mejoras en el Centro Alterno de Procesamiento de Datos (CAPE), aumentando la cobertura de los servicios y ajustando el dimensionamiento de la infraestructura requerida para atender las necesidades.
- ✓ Ampliación del ancho de banda del acceso a Internet corporativo a un total de 250Mb, permitiendo así la inclusión de nuevos servicios cloud, de streaming y de consumo interno, como también, un mejor desempeño de los servicios que exponemos en la internet.
- ✓ La Oficina gestionó recursos presupuestales por $127.502 millones y no comprometió recursos por $78.237 millones, como parte del compromiso con la política institucional de racionalizar, evaluar la pertinencia de su contratación y lograr una optimización del gasto TI. Para ello se implementaron diversas medidas:
    - Se determinó atender con capacidades internas y no dar continuidad a servicios que previamente se contrataban, logrando un ahorro de $13.381 millones de pesos.
    - Se priorizaron los requerimientos tecnológicos presentados por las áreas generando una disminución en el volumen de los servicios contratados a demanda, tales como las horas de desarrollo, lo que aunado a la renegociación de tarifas generó un ahorro en la contratación por $20.476 millones.
    - La reevaluación de las inversiones contempladas en el Plan Estratégico de Tecnología 2015 - 2019, obtuvo como resultado un ahorro neto para la Entidad por la suma de $26.973 millones.
    - Reducción en el número de contratistas en sitio de 330 personas para el año 2018 a 184 para el año 2019.

- ✓ En 2019 se eliminaron servicios de Broker no utilizados u obsoletos en la DMZ (zona segura), esto ayudó a liberar capacidad de cómputo y dos particiones de tecnología AIX.

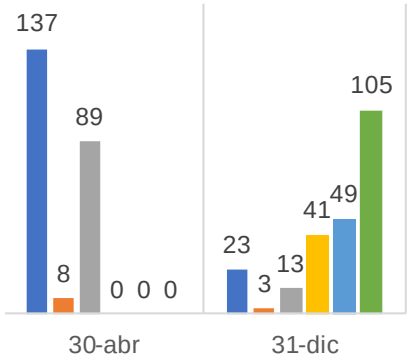
- ✓ Diseño e implementación del proceso de Gestión de la Demanda, el cual tiene como objetivo canalizar las necesidades referentes a sistemas de información de las áreas y acompañar todo el proceso desde el levantamiento de la necesidad hasta el despliegue y evaluación de la gestión.
- ✓ Fortalecimiento de la aplicación real de metodologías ágiles en el ciclo de vida de desarrollo de Software y se logró poner en práctica y afianzar el uso de la metodología Scrum en la Entidad. Se pudo evidenciar los beneficios propios de la misma (mayor agilidad, articulación entre las partes involucradas, mejoras en calidad, oportunidad, participación y satisfacción de los usuarios); el principal logro del 2019 fue pasar de la teoría a la práctica en lo referente a dichas metodologías.
- ✓ Implementación en producción de las soluciones para atender 943 incidencias, 214 actualizaciones de funcionalidades de aplicativos que acompañan la gestión de las áreas, y 35 desarrollos correctivos.



Gráfica 16: Cantidad de requerimientos gestionados

- ✓ Reducción del backlog de requerimientos creados desde 2016, 2017 y 2018.
- ✓ A corte 30 de abril se tenían 200 mejoras y 34 correctivos en estados pre-productivos. con la gestión realizada, se logró poner en producción o cancelar el 65% de estas mejoras y el 50% de los correctivos; adicionalmente se logró hacer depuración de requerimientos que ya no agregaban valor al sistema y establecer prioridades de atención de los mismos. De los 234 casos, quedaron 88 abiertos, de los cuales 49 inician su evaluación para determinar si se cancelan.

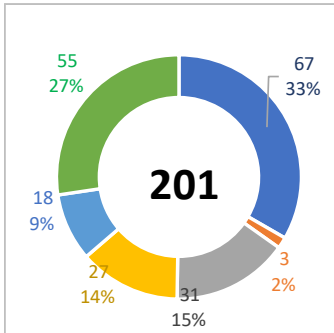
Gráfica 17: Cantidad de mejoras y correctivos gestionadas



		30-abr-19		31-dic-19	
	ESTADO	MEJORAS	CORRECTIVOS	MEJORAS	CORRECTIVOS
	Análisis	115	22	14	9
	Desarrollo	3	5	0	3
	Pruebas	82	7	10	3
	Cancelado			37	4
	Pendiente			47	2
	En Producción			92	13
	TOTAL	200	34	200	34

✓ Con respecto a los requerimientos creados en el día a día (entre el 1 de mayo y el 31 de diciembre de 2019), se crearon 150 mejoras y 51 correctivos, de los cuales el 41% ya se encuentra productivo o cancelados y el 15% en pruebas.

Gráfica 18: Estado mejoras y correctivos



ESTADO	MEJORAS	CORRECTIVOS
Análisis	56	11
Desarrollo	0	3
Pruebas	24	7
Cancelado	23	4
Pendiente	11	7
En Producción	36	19
TOTAL	150	51

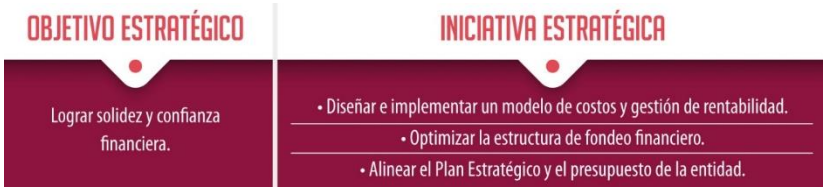
✓ Se implementó el servicio de monitoreo de la reputación de la Entidad en redes sociales y sitios web a través de la implementación de servicios complementarios a nuestro SOC (No se contaba con este servicio hasta ahora) relacionados con monitoreo de marca a través de herramientas de uso específico.

En 2019 nos **reconocieron** por nuestra **solidez y confianza financiera**. Calificación **Triple AAA y BRC 1+** otorgada por BRC y **Triple AAA(col) y F1+(col)** por Fitch Ratings.

Fortaleza Financiera

En este eje estratégico el objetivo **"***Lograr solidez y confianza financiera"*, cuenta con 3 indicadores que apalancan el cumplimiento de dicho eje.

INDICADOR ESTRATÉGICO	META 2019	% CUMP. 2019
Rentabilidad del Activo (ROA)	**0,9%**	243,33%
Eficiencia Operativa	**83%**	74,11%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	**4,1%**	**221,46%**



El Fondo Nacional del Ahorro tiene capital y presupuesto independiente y debe garantizar su sostenibilidad financiera; es por esta razón, que dentro del plan estratégico se definieron indicadores que permitieran medir la gestión del FNA, en términos de eficiencia en la captación y colocación de los recursos provenientes de la administración de cesantías y ahorro voluntario. Para el cierre de 2019 el FNA registró los siguientes indicadores financieros:

Tabla 8: Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	Dic-18	Dic-19
ROA (anualizado) (*)	-1.68%	2.19%
ROE (anualizado) (*)	-7.13%	9.08%
Eficiencia Operativa (año corrido)	96.74%	61.51%
Rentabilidad Cartera	9.78%	10.03%
Costo de Fondeo	3.49%	3.83%
Margen Intermediación	6.28%	6.20%
Relación de Solvencia	45.20%	47.67%

(*): Cálculo metodología Superintendencia Financiera de Colombia

Rentabilidad de los Activos

Al cierre del ejercicio de 2019, la entidad presentó una rentabilidad de los activos (ROA) de 2,19%, mejorando de manera significativa su nivel de rentabilidad sobre los activos respecto al cierre de 2018, dado que al corte de diciembre de 2019 la entidad acumuló utilidades por $190.107 millones que

le permitieron alcanzar dicho nivel y superar ampliamente el resultado negativo registrado en 2018, cuando el FNA registró pérdidas por $135.552 millones, generando un ROA de -1,68%.

Rentabilidad del Patrimonio

De manera similar el indicador de Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) registró al cierre de 2019 un resultado favorable alcanzando un nivel de 9,08% frente al resultado negativo de 2018 de -7,13%, teniendo en cuenta los aspectos comentados anteriormente.

Eficiencia Operativa

Con la finalidad de optimizar la eficiencia operativa, donde se busca disminuir el porcentaje de gastos operacionales, el indicador de eficiencia operativa de manera similar a los dos anteriores, tuvo una evolución positiva al pasar de 96,74% en diciembre de 2018 a 61,51% en diciembre 2019. Esta mejora sustancial del indicador obedece principalmente a la reducción de los gastos administrativos de la entidad durante 2019, que frente a 2018 disminuyeron en más del 27% y, por otro lado, al resultado positivo en términos de la relación ingresos/costos directos de la operación.

Rentabilidad Cartera - Costo de Fondeo: Margen de Intermediación

La rentabilidad de la cartera al cierre de 2019 se ubicó en 10,03%, con un incremento de 26 pb con relación al año 2018, mientras que el costo de fondeo registró un aumento de 34 pb, ubicándose al cierre del ejercicio de 2019 en 3,83%. Lo anterior generó una disminución en el margen de intermediación de 8 pb para diciembre 2019 respecto al mismo período de 2018, cerrando en un nivel de 6,20%.

Relación de Solvencia

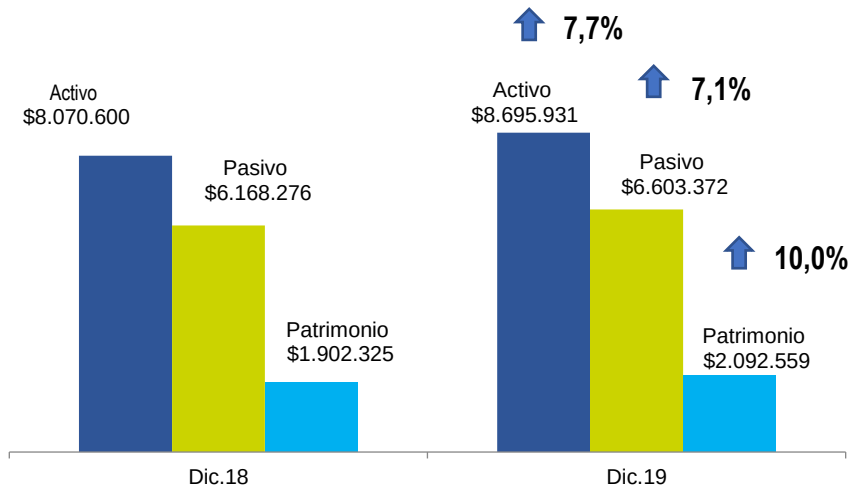
De otra parte, la relación de solvencia presenta a diciembre de 2019 un aumento de 247 pb frente al mismo periodo del año anterior ubicándose en el 47,67%, dado el fortalecimiento patrimonial de la entidad durante el ejercicio en consideración a la utilidad neta generada por $190.107 millones.

Gestión Financiera

El FNA hizo una apuesta importante durante el 2019 para mejorar los resultados financieros y generar solidez y confianza al consumidor financiero, así las cosas, al cierre de 2019, el FNA registró activos totales por $8,7 billones, con un incremento del 7,75% frente al dato registrado en diciembre de 2018 de $8,1 billones. Este incremento se da principalmente por el aumento en la cartera de créditos neta de 13,00%, el mayor activo de la entidad con una participación del 90,31%. Por su parte, el pasivo registró al cierre de 2019 un crecimiento de 7,05% y un saldo de $6,6 billones. Respecto al patrimonio, presentó un incremento de 10,00% cerrando año con un valor de $2,1 billones.

El 2019 **consolidamos nuestra fortaleza financiera**, **crecimos 13%** en la cartera neta y el **patrimonio** se ubicó por **encima de los 2 billones de pesos**

Gráfica 19: Comportamiento activo, pasivo y patrimonio



Valores en millones de pesos

Activo

A 31 de diciembre de 2019, al igual que en el cierre de 2018, el principal activo del FNA lo constituye la cartera neta con una participación de 90,31% dentro del total de los activos, alcanzando $7,9 billones (incluida la cartera de empleados).

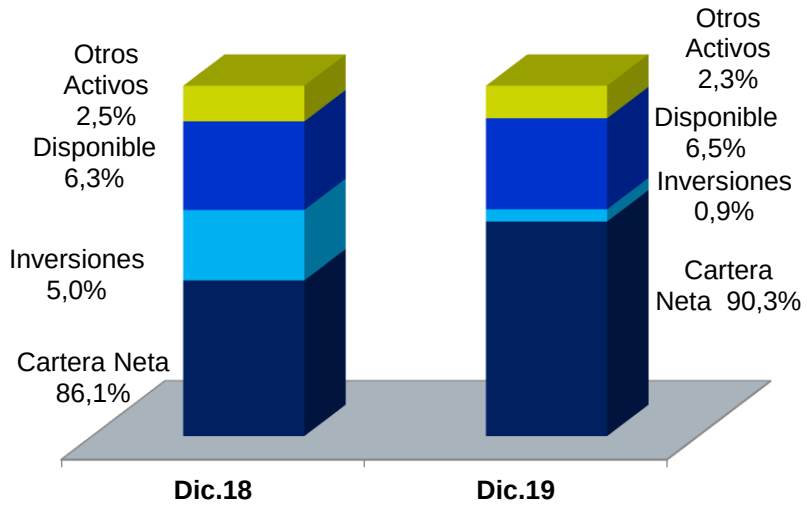
Ahora bien, en cuanto a la cartera bruta registró un incremento de 12,87% frente a diciembre de 2018, registrando al final del ejercicio de 2019 un saldo total de $8,1 billones, dentro de los cuales, la cartera bruta de vivienda tiene una participación de 96,99% y cerró diciembre de 2019 con un saldo de $7.9 billones, presentando un incremento de 14,10% con respecto a 2018.

Respecto a la cartera bruta constructor finaliza 2019 con un saldo de $162.127 millones, mientras que la cartera bruta educativa registró un saldo de $41.657 millones. Por su lado la cartera bruta empleados cierra 2019 con un saldo bruto de $40.865 millones.

Ahora bien, las provisiones de cartera representaron el 3,42% del total de la cartera bruta de la entidad al cierre de 2019, por un valor de $278.366 millones frente a $254.638 registrados al corte de 2018 que representaron el 3,53% del total de cartera bruta. Descontadas las provisiones de cartera, la cartera neta total del FNA alcanzó los $7,9 billones al cierre del ejercicio.

De otro lado cabe señalar que, a noviembre de 2019 el FNA se ubicaba como el cuarto competidor dentro del grupo de entidades financieras especializadas en crédito de vivienda, con una participación de mercado de 11% y del 25.76% en vivienda de interés social. Especialmente en VIS, comparados con la primera entidad en el 2019 desembolsamos $ 935.517 MM., frente a $ 977.318 MM. de la siguiente entidad.

Gráfica 20: Composición del Activo



Somos el **segundo competidor** en el grupo de entidades financieras especializadas en crédito de vivienda **VIS**.

De otra parte, el segundo mayor activo es el efectivo con una participación del 6,50%, este registró al cierre 2019 un saldo de $565.066 millones, con un aumento de $54.768 millones respecto a 2018, cumpliendo con los requerimientos de caja mínima.

Por su parte, el portafolio pasó de $ 405.527 millones en diciembre 2018 a $ 75.714 millones en diciembre de 2019. Esta disminución, se debió a que el crecimiento de las dos principales fuentes de fondeo (cesantías y el ahorro voluntario contractual), fue absorbido en su totalidad para atender la demanda de crédito y que requirió adicionalmente la utilización de recursos propios. La participación del portafolio dentro del activo total al cierre de 2019 se ubicó en el 0,87%.

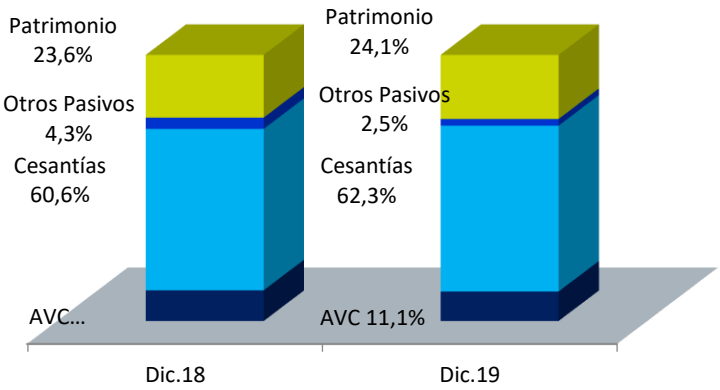
Pasivo y Patrimonio

El pasivo presentó un incremento de 7,05 % entre diciembre de 2018 y diciembre de 2019, equivalente a $435.096 millones ubicándose al cierre de 2019 en $6,6 billones.

A 31 de diciembre de 2019, el rubro con mayor participación en el pasivo fue el de cesantías con el 82,07% con un valor de cierre en 2019 de $5,4 billones, aumentando 10,74% respecto al cierre de 2018, que junto con el rubro de ahorro voluntario contractual (AVC), se constituyen en las dos principales fuentes de fondeo de la entidad provenientes de recursos de terceros. El producto AVC, presentó crecimiento en su saldo del 3,60% que equivale a $33.459 millones y registró una participación dentro del total del pasivo de 14,60%, cerrando 2019 en $964.135 millones; el incremento de estas fuentes de fondeo financió en gran parte el crecimiento de la cartera de créditos.

Los otros pasivos, tuvieron una disminución de 36,06% ($123.832 millones), esta disminución obedece en buena parte a que al cierre de 2019 no se presentaron pasivos registrados de operaciones simultáneas, mientras que al cierre de 2018 ese tipo de operaciones presentaba un saldo de $154.286 millones.

Gráfica 21: Composición del pasivo y patrimonio / activo

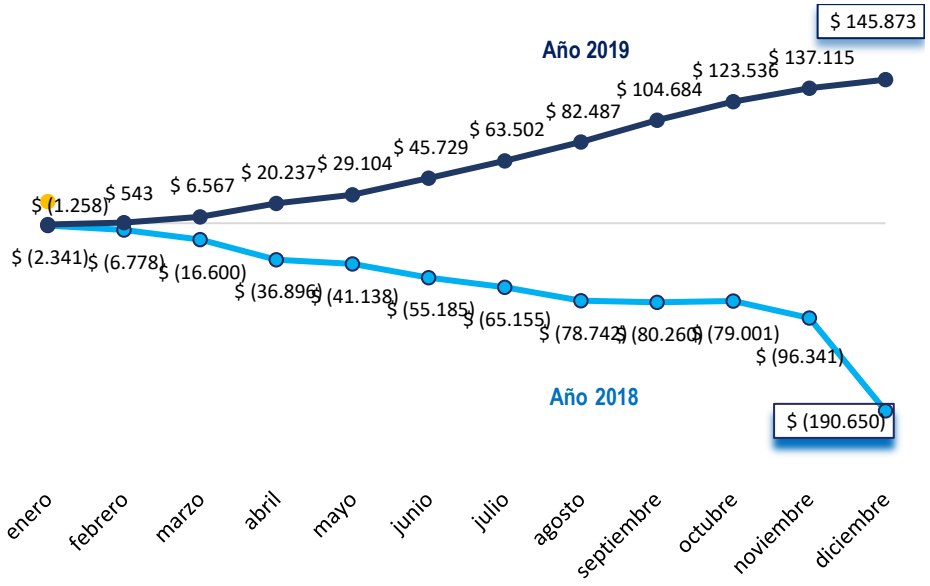


En cuanto al patrimonio de la entidad, al cierre de 2019 registró un aumento de 10,00% frente al cierre de 2018, equivalente a $325.659 millones, esto como efecto de la utilidad registrada a diciembre de 2019 por $190.107 millones. El patrimonio al cierre de 2019 alcanza un valor de $2,1 billones.

Estado de Resultado Integral

El FNA registró al cierre de 2019 una utilidad operacional acumulada de $145.873 millones, que comparada con la pérdida operacional del año 2018 $(190.650) millones, presentó un incremento de $336.523 millones, resultado principalmente por el aumento en la utilidad operacional directa en $190.374 millones, equivalente a un crecimiento del 65% y a la disminución de los gastos generales y otros en $135.578 millones, equivalentes a una disminución del 27,57%.

Gráfica 22: Utilidad operacional acumulada

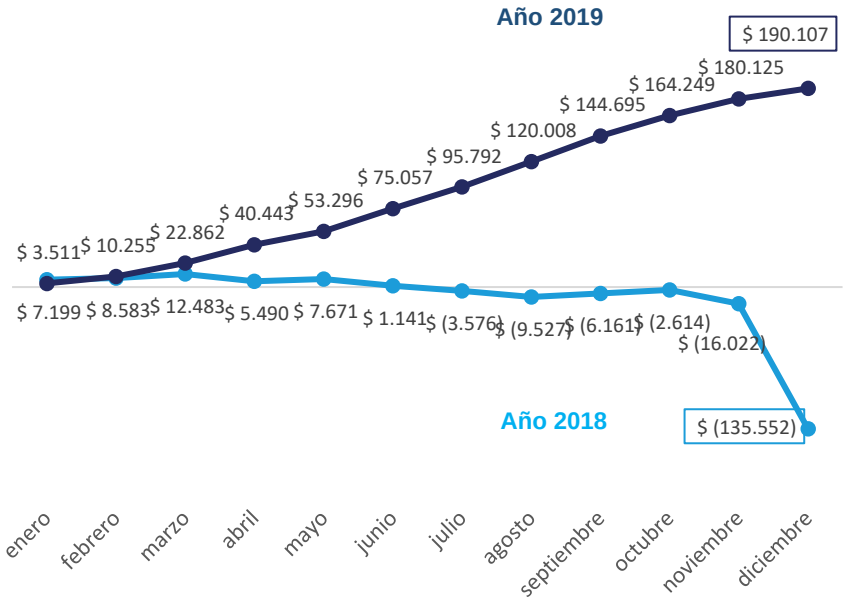


Valores en millones de pesos

A su vez, el FNA presentó una disminución en el portafolio de inversiones en ($36.390 millones) y un incremento en los otros ingresos operacionales y no operacionales en $36.096 millones, cerrando así el año 2019 con una utilidad neta de $190.107 millones, que comparada con la pérdida del ejercicio 2018 ($135.552 millones), presentó un incremento neto de $325.659 millones.

En 2019 tuvimos **utilidades** netas acumuladas de **$190.107 millones**, presentando un **incremento** neto de **$325.659 millones.**

Gráfica 23: Utilidad neta acumulada

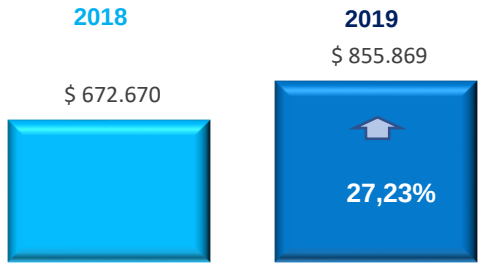


Valores en millones de pesos

Es importante destacar que durante el año 2019 se llevaron a cabo dos titularizaciones de cartera hipotecaria por valor de $308.000 millones, que generaron utilidades por valor de $9.542 millones y recursos para financiar la vivienda de más colombianos.

Los ingresos operacionales directos incrementaron $183.200 millones, equivalentes a un 27,23%, pasando de $672.670 millones en el 2018 a $855.869 millones en el 2019, estos ingresos son explicados por: i) el aumento en los intereses de cartera por $765.653 millones, dadas las nuevas colocaciones de créditos durante 2018 y 2019 por $3,8 billones y ii) el aumento en los otros ingresos de cartera (intereses de mora, recuperación de provisiones y recuperación de cartera castigada) por valor de $ 90.216 millones.

Gráfica 24: Ingresos operativos acumulados

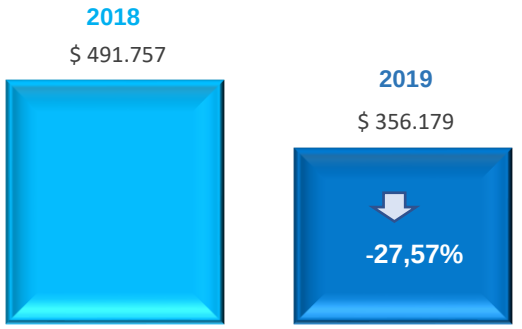


Valores en millones de pesos

En 2019 nuestros **ingresos** se **incrementaron** **27.23%** respecto 2018 y **reducimos** los **gastos** en **27.57%,** estamos comprometidos con la **eficiencia en el gasto**

Por el lado de los gastos directos de la operación, al cierre de 2019 se ubicaron en $372.780 millones con una disminución del 1,89% frente a 2018; dentro de este grupo de gastos, los gastos por intereses de cesantías al cierre de 2019 alcanzaron los $228.732 millones, con un aumento de 21,53% que equivale a una variación de $40.518 millones frente al cierre de 2018, explicada principalmente por el aumento de la inflación ingresos medios aplicada, que pasó del 3,62% al 3.88% y al aumento en el saldo de las cesantías. Por su parte, los gastos por intereses de AVC se ubicaron en $18.207 millones, presentando un aumento de 7,25% por $1.231 millones respecto a 2018, mientras que el gasto de provisiones que cerró 2019 en $125.842 millones, presentó una disminución del 27,99% ($48.923 millones).

Gráfica 25: Gastos Administrativos (Generales) Acumulados



Valores en millones de pesos

Respecto a los gastos administrativos (generales) y otros para el año 2019 ascendieron a $356.179 millones con una reducción de 27,57% ($135.578 millones) frente al 2018; disminución que se logró como resultado de la estrategia enfocada a la contención del gasto administrativo de la entidad y que contribuyó de manera importante a los resultados positivos del año 2019.

En cuanto al resultado neto de la operación de la entidad y considerando el aumento en la utilidad operacional directa y la disminución significativa en los gastos generales, durante el año 2019 se evidenció un resultado positivo de $145.873 millones, con lo cual se cambió la tendencia negativa de los

años 2016, 2017 y 2018. Este cambio de tendencia obedeció principalmente al control y racionalización de los gastos generales, así como al aumento en los ingresos por intereses apoyados en un mayor nivel de desembolsos de créditos de vivienda entre 2018 y 2019.

Al final, la entidad logró al cierre de 2019 una utilidad neta acumulada de $190.107 millones, sustentada como ya se ha comentado por el comportamiento de la utilidad operacional directa y la reducción en los gastos generales.

Portafolio de Inversiones

El portafolio de inversiones a diciembre de 2019 y durante esta vigencia, se estructuró cumpliendo lo previsto en las políticas del FNA, minimizando los riesgos y maximizando la rentabilidad, de acuerdo a las condiciones de mercado y las necesidades de liquidez de la entidad. De esta forma, al 31 de diciembre de 2019 no existen incumplimientos en los límites de liquidez y activos líquidos mínimos, al mismo tiempo que las alertas de riesgo de mercado están desactivadas.

La propuesta de inversión presentada para el año 2019, tuvo como base principal, las proyecciones del flujo de caja para la entidad durante esta vigencia, dentro de las cuales se consideraron:

- ✓ Títulos de inversión en deuda privada a corto plazo

En concordancia con la estrategia de fortalecer las colocaciones de crédito, las necesidades de liquidez de la entidad demandaban disponer de recursos en el corto plazo, razón por la cual las inversiones se realizaron ajustando los vencimientos al flujo de caja.

- ✓ Inversiones en deuda pública

Con el fin de dar cumplimiento a la política de inversión de inversiones en deuda pública, la cual establece un mínimo de 25% de inversiones en deuda pública (TES o TCO), se realizaron operaciones en este activo realizando compras en TES de corto plazo. Con las inversiones anteriormente descritas, el portafolio ascendió al valor de $702.703 millones de pesos al cierre de marzo 2019.

- ✓ Venta de títulos deuda privada y/o pública por requerimientos de liquidez.

Gráfica 26: Composición portafolio de inversiones

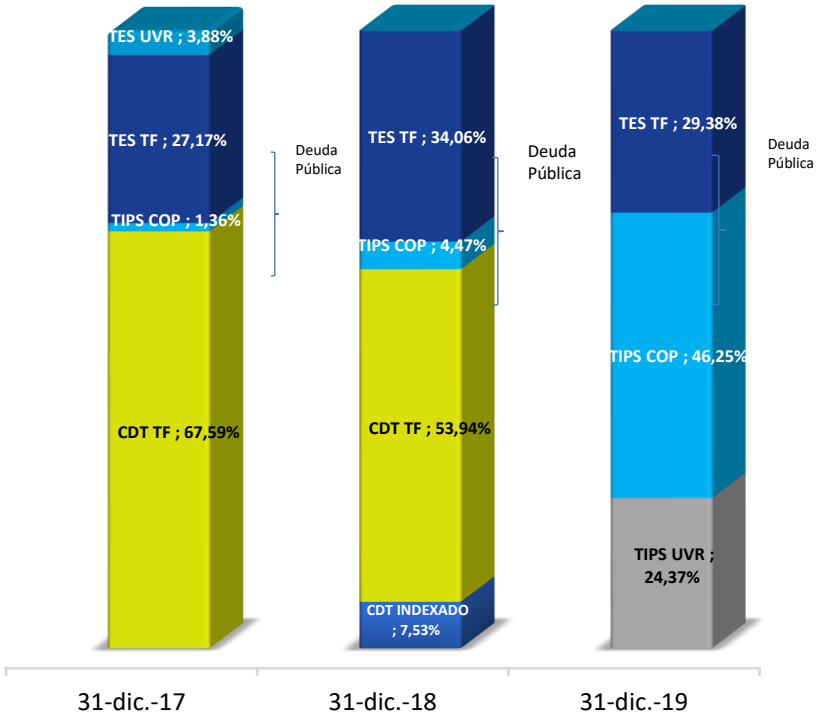


Tabla 9: Portafolio de Inversiones

Tipo de Título	Valor Presente	Participación %	< 1 año	de 1 a 2 años	> 2 años
TES TF	$ 22.381	29,56%	0,00%	0,00%	29,56%
TIPS COP	$ 34.974	46,19%	0,00%	0,00%	46,19%
TIPS UVR	$ 18.359	24.25%	0,00%	0,00%	24.25%
Total	**$ 75.714**	**100,00%**	**0.00%**	**0.00%**	**100.00%**

Valores en millones de pesos

Ante las necesidades de liquidez generadas en la entidad, fue necesario realizar dos titularizaciones de cartera, las cuales se realizaron durante el 2019 con la Titularizadora Colombiana:

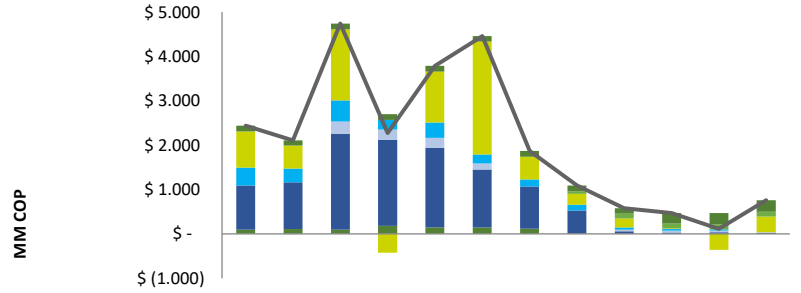
- ✓ Titularización de Cartera Hipotecaria en UVR emitidos el 15 de agosto: participación del FNA por $158.014 millones, con calificación títulos Senior en AAA tasa UVR +2.22% (spread 53 pb), que representó el menor spread en la historia de las titularizaciones en UVR y un “bid to cover” de 2,66 veces.

- ✓ Titularización de Cartera Hipotecaria en Pesos emitidos el 3 de octubre: participación del FNA por $150.000 millones, con calificación títulos Senior AAA tasa títulos A1 de 5.29% (spread 100 pb) y A2 6.04% (spread 94 pb), que representó el spread sobre TES más bajo en emisiones TIPS Pesos N desde el 2012, y un “bid to cover” de 3,10 veces, siendo este el más alto en la historia de emisiones TIPs Pesos N.

Los procesos anteriores generaron nuevas adquisiciones de títulos TIPS B, TIPS MZ y TIPS C que, junto con los TIPS de la titularización de mayo 2014, se deben mantener al vencimiento.

Para el mes de agosto se realizaron modificaciones en el manual de Riesgo de Mercado, ajustes que entraron en vigencia desde septiembre de 2019, estableciendo principalmente que la posición del FNA contempla el disponible en bancos y que no tiene como restricción mantener inversiones con un mínimo de 25% en deuda pública.

Gráfica 27: Rendimientos del portafolio



	ene.-19	feb.-19	mar.-19	abr.-19	may.-19	jun.-19	jul.-19	ago.-19	sep.-19	oct.-19	nov.-19	dic.-19
TIPS COP	$ 131	$ 118	$ 131	$ 127	$ 131	$ 127	$ 131	$ 131	$ 127	$ 237	$ 257	$ 264
TIPS UVR	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 59	$ 107	$ 112	$ 114	$ 105
TES 2026	$ 814	$ 516	$ 1.60	$ (424	$ 1.14	$ 2.54	$ 508	$ 240	$ 202	$ 17	$ (360	$ 357
TES 2020	$ 403	$ 309	$ 474	$ 215	$ 347	$ 202	$ 165	$ 131	$ 53	$ 36	$ 28	$ -
TCO	$ -	$ (0)	$ 277	$ 236	$ 225	$ 136	$ -	$ -	$ 32	$ 37	$ 35	$ 11
CDT TF	$ 999	$ 1.05	$ 2.16	$ 1.93	$ 1.79	$ 1.30	$ 950	$ 529	$ 60	$ 33	$ 39	$ 25
CDT indexado	$ 93	$ 109	$ 92	$ 181	$ 142	$ 143	$ 115	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL VALORACION	$2.440	$2.108	$4.740	$2.273	$3.785	$4.460	$1.868	$1.091	$581	$472	$114	$762

Valores en millones de pesos

Los rendimientos totales del 2019 ascendieron a $24.706 millones de pesos, con una mayor participación en los CDT tasa fija y los TES 26.

Tabla 10: Rendimientos Cuentas de Ahorro

CONCEPTO	2018	2019
RENDIMIENTOS RECIBIDOS	$ 12.058	$ 17.786
SALDO PROMEDIO	$ 269.724	$ 407.855
TASA PROMEDIO	4,49%	4,47%
TASA PROMEDIO BANREP	4,35%	4,25%

Valores en millones de pesos

La administración del disponible en cuentas de ahorro, enfocado a cubrir las necesidades de caja y dar cumplimiento a la política de requerimiento mínimo de liquidez que se tendría durante el año 2019, permitió mantener un saldo promedio mayor, gestión que resultó en mayores rendimientos recibidos por las entidades financieras, aun cuando se negociaron tasas similares a las del año 2018.

En 2019 tuvimos **rendimientos de**

$24.693 millones de pesos en nuestro

portafolio de inversiones

Gestión del Riesgo

Con el objetivo de generar alertas tempranas para la oportuna toma de decisiones y cumplir los objetivos estratégicos de la entidad, se han adoptado diferentes políticas, metodologías y controles, para una óptima administración del riesgo de crédito, riesgo de mercado y liquidez, riesgo operativo, prevención al lavado de activos y financiación del terrorismo, seguridad de la información y ciberseguridad y prevención del fraude.

En el 2019, los sistemas de administración de riesgos se mantuvieron dentro de los niveles de riesgo aprobados por la Junta Directiva de la entidad y cumplieron de forma general con las exigencias de la regulación vigente.

Sistema de Administración de Riesgo de Crédito – SARC

La gestión del riesgo crediticio se adelantó dentro de los parámetros establecidos para cada etapa del ciclo de las operaciones de crédito. Las actividades respectivas se adelantaron en concordancia con las reglas proporcionadas por el organismo de vigilancia y control (SFC), las políticas y procedimientos establecidos, así como en apoyo a la estrategia de la administración de la entidad. Esto permitió que la cartera de créditos se desempeñara en adecuados niveles de exposición al riesgo.

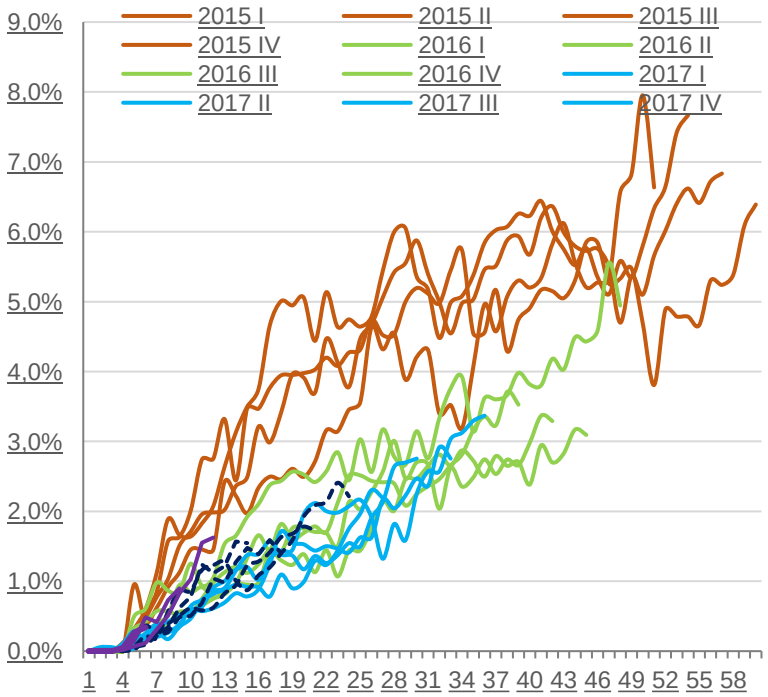
Originación

Con el propósito de mantener una buena dinámica en el desarrollo de las operaciones, fueron efectuados los análisis correspondientes al comportamiento de las directrices del proceso, lo que facilitó el ajuste de lineamientos asociados a los diferentes límites para cada una de las modalidades de crédito y las reglas para la evaluación de las solicitudes de crédito en cada línea de operación.

Estos ajustes han permitido que en los últimos años la entidad continúe con un comportamiento favorable respecto a la calidad de cartera que se está colocando. En los años más recientes ha presentado mejoras significativas, reduciendo en gran medida la velocidad en que se venía deteriorando la misma.

Esta conducta se puede apreciar en la dinámica que presentan las cosechas de crédito, las cuales se resaltan a continuación:

Gráfica 28: Dinámica cosechas de crédito 2015-2019



Recuperación

Las estrategias definidas y la implementación de otras, por ejemplo: la creación de la mesa de seguimiento y la utilización de un modelo predictivo que permite identificar los créditos con mayor probabilidad de impago, han contribuido a la estabilización del comportamiento de la cartera de crédito, que en los últimos años venia presentando un fuerte deterioro.

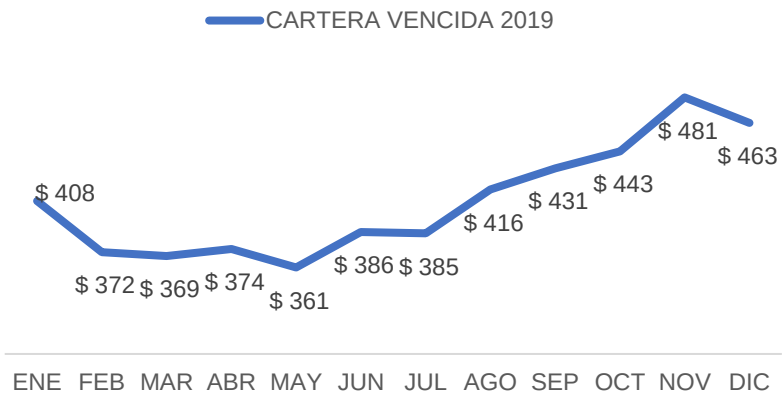
En la gestión de Cobranzas desarrollada durante el año 2019, se identificaron oportunidades de mejora aplicables así:

- ✓ División de la contratación para cobranza administrativa y cobranza jurídica.
- ✓ Estrategias de focalización para la gestión mediante el agente virtual (CHAT BOT)
- ✓ Automatización de informes de seguimiento y resultados para casas de cobro.
- ✓ Plan de seguimiento in situ con las casas de cobranza.

Cartera Vencida Modalidades de Vivienda y Consumo

Durante el primer semestre del año 2019 se mantuvo un promedio de saldo vencido de $ 378 mil millones, cerrando el año con un saldo de $463 mil millones.

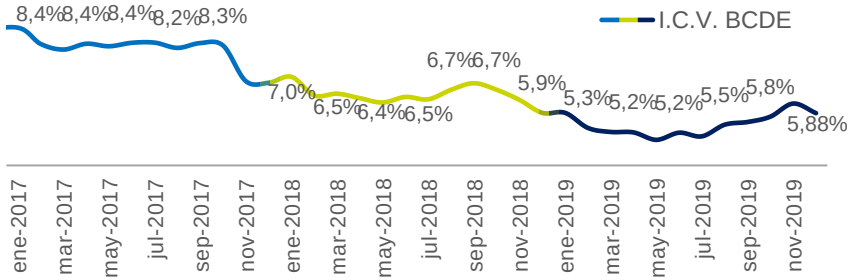
Gráfica 29: Valor cartera vencida



Valor en millones de pesos

El indicador de cartera vencida ICV por calificación de la cartera de vivienda a diciembre 2019, se ubicó en 5.88% con una variación de -1 pb con respecto a lo registrado en el mismo mes año anterior

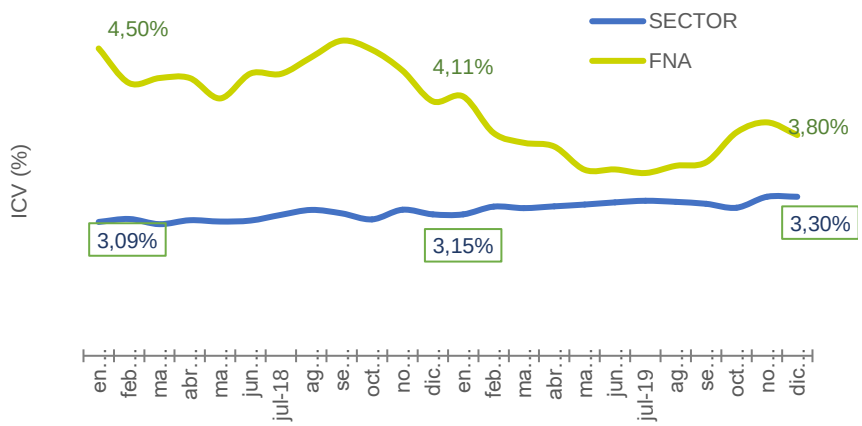
Gráfica 30: Indicador de cartera vencida por calificación de la cartera de vivienda



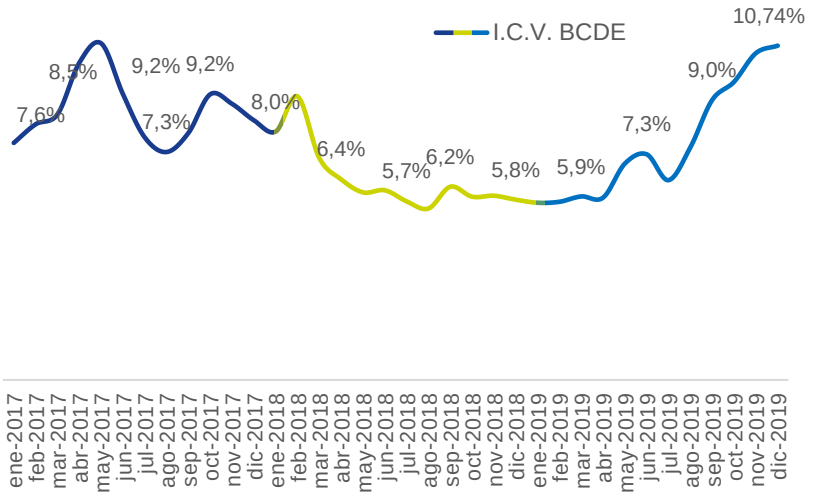
En el FNA continuamos **optimizando** nuestras **políticas de riesgo** para mejorar nuestro **ICV**, en 2019 presentamos el **índice más bajo de los últimos años** alcanzando un ICV de **5.88%**

El Indicador de Cartera vencida tradicional, durante el año 2019 presentó una brecha más cerrada con respecto al sector en el año 2018.

Gráfica 31: Indicador de cartera vencida tradicional FNA vs sector



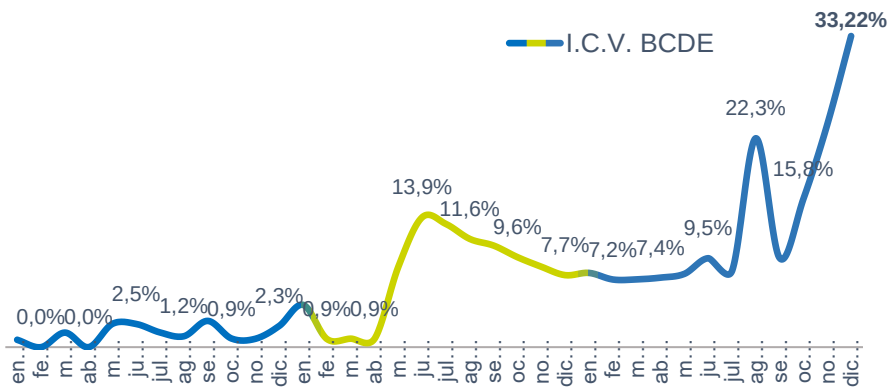
Gráfica 32: Indicador de cartera vencida consumo (crédito educativo)



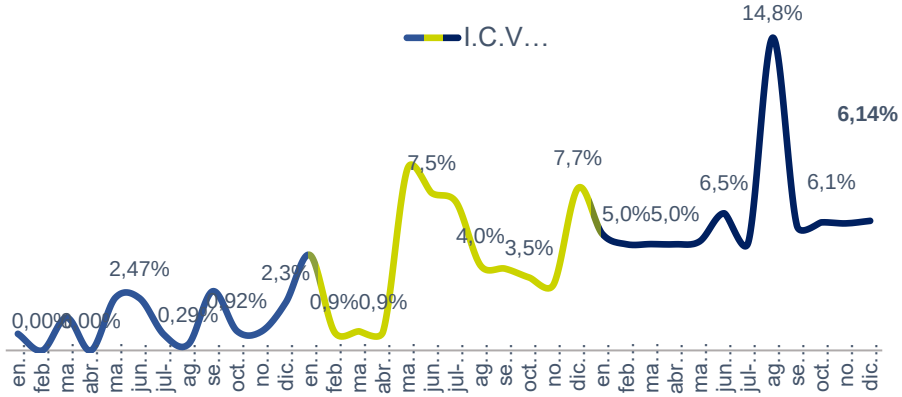
En cuanto a la cartera en la modalidad de consumo (crédito educativo), el saldo de cartera cerró en $42 mil millones y 3.612 operaciones. La cartera calificada en BCDE cerró en $4 mil millones, y un ICV por calificación de 10.74%. Es importante resaltar que durante el año 2019 el producto estuvo en estudio y solo se desembolsaron los créditos aprobados en periodos anteriores.

La cartera en la modalidad comercial (crédito constructor) presenta un saldo de $162 mil millones y 33 operaciones. A corte de diciembre 2019 se presentó un indicador de cartera vencida por calificación de 33.22% y un indicador de cartera vencida por temporalidad en 6.14%. La brecha en los indicadores se debe a la recalificación de cartera presentada durante el año 2019 y no al deterioro de las operaciones en el FNA.

Gráfica 33: Indicador de cartera vencida comercial por calificación



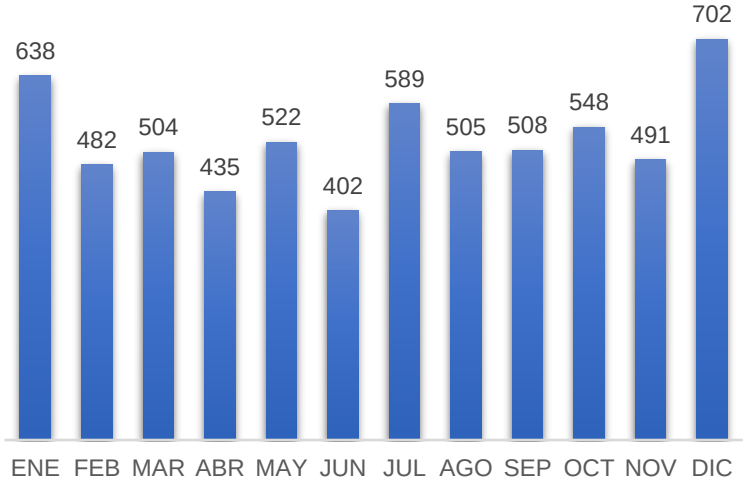
Gráfica 34: Indicador de cartera vencida comercial por temporalidad



Normalización

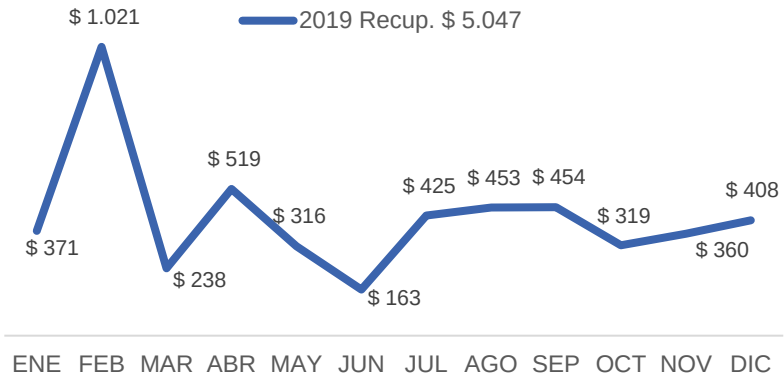
Las políticas de normalización presentaron un incremento importante a cierre de diciembre de 2019, para un total de 6.326 créditos normalizados, que representan una movilización promedio de saldo capital de $316.000 millones.

Gráfica 35: Cantidad de créditos normalizados 2019



La recuperación de cartera castigada en el año 2019 fue de $5.047 millones, superando el recaudo de 2018 en $ 570 millones.

Gráfica 36: Recuperación de cartera castigada



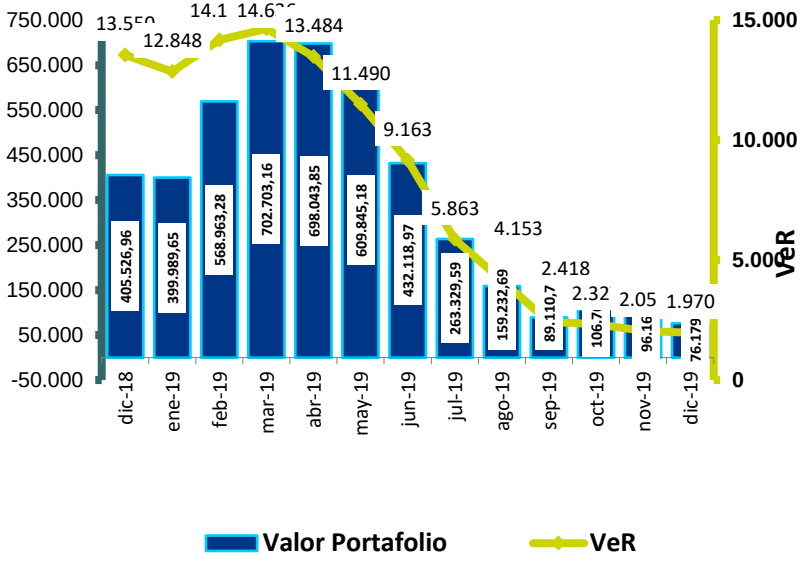
Valor en millones de pesos

Sistema de Administración de Riesgo de Mercado y Liquidez

A lo largo del 2019 se ejecutaron actividades de identificación, medición, control y monitoreo en línea según lo establecido en el Capítulo XXI de Riesgo de Mercado y el Capítulo VI de Riesgo de Liquidez de la Circular Básica Contable y Financiera.

Diariamente, se transmitió el Formato 386 Valor en Riesgo de Mercado – VeR a la SFC, se validó el cumplimiento de límites, políticas, atribuciones y alertas establecidas dentro de los respectivos manuales; presentando un consolidado a corte mensual al Comité de Riesgos y a la Junta Directiva de los respectivos análisis.

Gráfica 37: Valor portafolio vs VeR

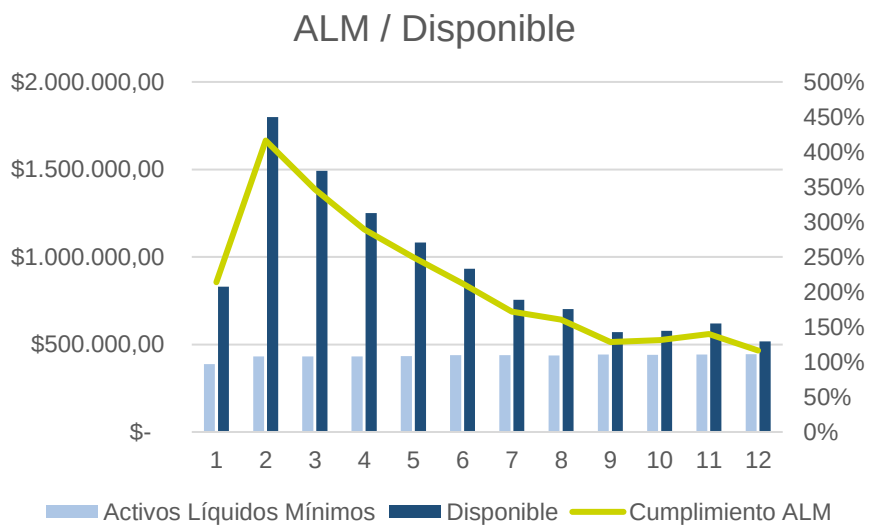


Nuestro VeR del portafolio de inversiones presentó baja volatilidad y los porcentajes de representatividad con respecto al valor del portafolio expuesto al riesgo de mercado y con respecto al patrimonio de la entidad, se mantuvieron cumpliendo los límites y políticas establecidas para tal fin.

En la relación riesgo - rentabilidad del portafolio de inversiones del FNA, las políticas vigentes permitieron un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, utilizando estos recursos para el cumplimiento de las metas trazadas en cuanto a la colocación de créditos hipotecarios para nuestros consumidores financieros.

La evolución del indicador de riesgo de liquidez - IRL y de los activos mínimos líquidos reflejaron un ambiente de solidez financiera, en el año 2019 se realizaron titularizaciones hipotecarias como fuente de fondeo adicional que ayudaron a mantener los indicadores dentro de los límites normales establecidos por la junta directiva y que contribuyeron a cumplimiento de las metas de desembolsos propuestas.

Gráfica 38: Cumplimiento de activos líquidos mínimos



Sistema de Administración de Riesgo de LA/FT – SARLAFT

En relación con la gestión del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT, se establecieron estrategias alineadas con el plan

estratégico y la estructura financiera del FNA, referentes a la ejecución efectiva y eficiente de los procedimientos normativos y el desarrollo de mejores prácticas en materia de prevención de LA/FT.

El conocimiento del cliente a través del diligenciamiento de los formularios de afiliación y la identificación de alertas tempranas por monitoreo de medios, la automatización de la identificación, medición, control y monitoreo del perfil de riesgo de LA/FT, así como, la atención entes de control y el reporte con oportunidad y calidad a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), entre otros; fueron los objetivos estratégicos establecidos para la prevención y control de los riesgos asociados al SARLAFT.

En el desarrollo de los objetivos estratégicos durante el año 2019, se destacan los siguientes resultados:

- ✓ El perfil de riesgo residual LA/FT fue de 2.4% “Nivel Bajo”, el cual no presentó variaciones con respecto al 2018 y permaneció en el límite de 5%, riesgo “Nivel Bajo” establecido por la Junta Directiva del FNA.
- ✓ Se mejoró la efectividad de los mecanismos e instrumentos de control establecidos en el proceso, se actualizó el manual SARLAFT y se actualizaron los procedimientos e instructivos; en cumplimiento de las instrucciones impartidas por la Superintendencia Financiera de Colombia y las recomendaciones dadas por la Revisoría Fiscal. En particular, se destacan la automatización del cargue de lista restrictivas y la actualización del conocimiento del mercado que permiten la ejecución más oportuna de los controles, así como, la implementación del procedimiento de sanciones dirigidas en cumplimiento de la normatividad vigente.
- ✓ Se fortaleció la cultura de prevención del riesgo de LA/FT mediante programas de inducción y capacitación presencial para los procesos estratégicos de la Entidad.
- ✓ Se dio cumplimiento a los requerimientos establecidos en la normatividad vigente en materia de FATCA y CRS, contratando una consultoría externa para la evaluación de los procesos y realizando de manera oportuna la transmisión a la DIAN de los formatos CRS.

Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO

Se identificaron riesgos de diferentes procesos de la entidad, verificando que se cuente con controles para las causas identificadas, dando así cumplimiento al capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera de la SFC.

Tabla 11: Riesgos operativos evaluados 2019

Perfil de Riesgo Operativo			
	2017	**2018**	**2019**
Riesgos evaluados	188	235	194
Causas	373	711	687
Controles	496	710	779
Calificación Perfil Inherente	10.2	12.9	13.85
Calificación Perfil Residual	5.1	5.1	5.46

Para el 2019 se evaluaron 194 riesgos operativos asociados a los 32 procesos de la entidad, con 687 causas de materialización de riesgos y 779 controles de mitigación. En razón a la gestión de seguimiento de los procesos de la entidad, fue posible depurar riesgos semejantes generados por diferentes causas, llevando así a una matriz de riesgos de mejor calidad y facilidad de análisis.

En cuanto a la calificación al perfil de riesgo residual se ubicó en 5.46, “Nivel Moderado”, acorde al nivel de riesgo aceptado por la Junta Directiva de la entidad.

Para la vigencia de 2019 los procesos de la entidad efectuaron 1.734 reportes, de los cuales 84 eventos clasificados como tipo A que “Generan pérdidas y afectan el estado de resultados”, el valor total de la pérdida por riesgo operativo fue por $321.8 millones de pesos, registrados en las cuentas contables de la entidad, frente a $251.3 millones de pesos registrados en la vigencia 2018.

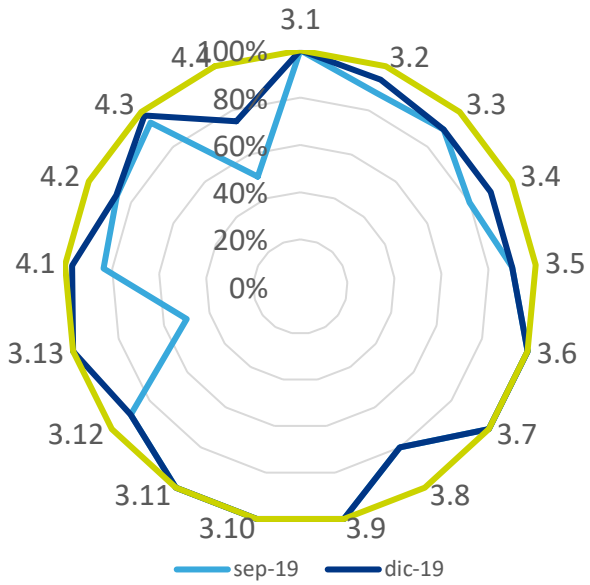
Se logró incentivar la cultura del reporte de los diferentes eventos de riesgo ocurridos en cada uno de los procesos, realizando por parte del grupo SARO acompañamiento y capacitación personalizada con áreas misionales.

Seguridad de la Información y Ciberseguridad

Se gestionó el seguimiento a los indicadores del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, se dio cumplimiento a las actividades de concienciación, fortalecimiento del monitoreo realizado a través de la herramienta de prevención de fuga de información - DLP, gestión de riesgos de seguridad de la información, gestión de vulnerabilidades tecnológicas, y revisión en sitio al cumplimiento de los requisitos de seguridad de la información y ciberseguridad en terceros críticos, como principales logros estratégicos del SGSI se encuentran:

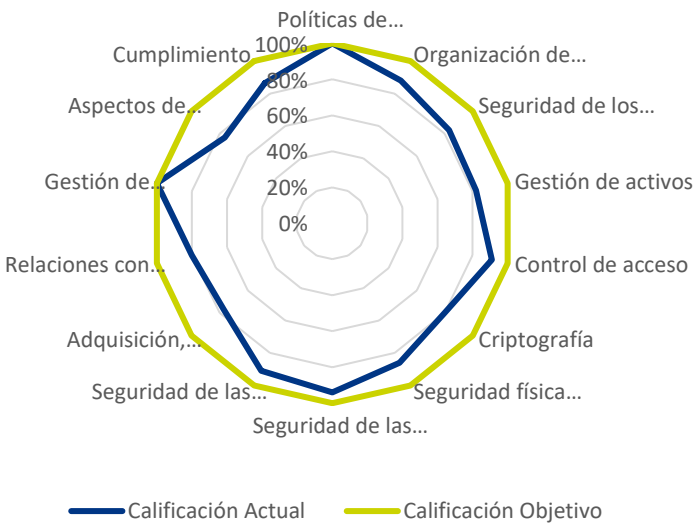
- ✓ Se logró un 90% de implementación de los requisitos establecidos en la Circular Externa 007 de 2018, *"Requerimientos mínimos para la gestión del riesgo de Ciberseguridad"*, de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Gráfica 39: Implementación Requerimientos Circular Externa 007 / 2018



- ✓ Se logró un 87% de adopción de los controles establecidos en conformidad con lo establecido en la NTC ISO 27001:2013, requisitos establecidos para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).

Gráfica 40: Adopción Requisitos del SGSI según ISO 27001:2013



- ✓ Se gestionó el 100% de los incidentes de ciberseguridad identificados y reportados por el colCERT, *Grupo de Respuesta a Emergencias Cibernéticas de Colombia*. (3 incidentes de ciberseguridad, puestos en conocimiento de la alta dirección en Comité de Riesgo de julio de 2019).

Gráfica 41: Incidentes de ciberseguridad

Exposición de datos sensibles (1)
Fecha: 18 enero 2019
Causa: Vulnerabilidad en el portal https://www.fna.gov.co
Riesgo: Legal, Financiero (Multa).
Solución: Mitigación de la vulnerabilidad, reporte del incidente a la SIC, Ley 1581 de 2012.

Phishing (2)
Fecha: 8 mayo 2019, 21 mayo 2019.
Causa: Reporte del buzón bvirtual@fna.gov.co como generador de spam y posible phishing.
Riesgo: Reputacional, operativo.
Solución: Confirmación de veracidad de los correos salientes, error en los datos del correo del destinatario.

El mantenimiento del sistema de gestión, además de la aplicación de políticas y controles, depende de cambios en el entorno organizacional (contexto interno y externo), circunstancias del negocio, condiciones legales o ambiente técnico, por lo tanto, el sistema siempre está sujeto al ciclo de mejora continua, el cual se adopta a través del seguimiento a los planes definidos por seguridad de la información.

Gestión de Prevención del Fraude

La administración dentro de su gestión diseñó una estrategia acoplada al cumplimiento del ítem XIII del numeral 7.7.1.3 de la Circular Externa 038 de 2009; la Ley 1474 de 2011 impulsada por la Secretaria de Transparencia de la Presidencia de la República y la adopción de lineamientos de la Ley 1778 de 2016 de la Superintendencia de Sociedades. Esta estrategia puso en marcha el Programa Antifraudes y Anticorrupción y brindó en los niveles de prevención, detección y control, la protección de los recursos financieros contra las redes de criminalidad, cuyos resultados se indican a continuación:

- ✓ Producto de la detección de trámites fraudulentos, se identificaron 14 empresas que expiden certificaciones laborales irregulares, afiliaciones contractuales inexistentes y algunas que fueron suplantadas para expedir información espuria.
- ✓ Se activó la marcación jurídica de 1.209 consumidores financieros, por presentar relación con empresas que muestran antecedentes relacionados con fraudes y en algunos casos los consumidores financieros, solicitaron detener cualquier tipo de trámite generado a su nombre.
- ✓ Se evitó de manera preventiva el desembolso de $16.547 millones de pesos, producto de la identificación de operaciones fraudulentas.
- ✓ Por otra parte, se realizaron 5.586 trámites de desactivación de referencias jurídicas, lo que permitió continuar con la gestión de estos.
- ✓ En el transcurso de la vigencia 2019 se interpusieron 28 denuncias ante la Fiscalía General de la Nación, por hechos relacionados con fraude y corrupción (suplantación de usuarios, falsedad en documento público y privado).

Evitamos el desembolso de **$16.547 millones de pesos** producto de operaciones fraudulentas

Mapa de Riesgos de Corrupción

En el marco del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, se actualizó el Mapa de Riesgos de Corrupción del FNA, dando cumplimiento a los lineamientos que contempla el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, así mismo, se efectúa monitoreo y control de los riesgos evidenciados en el citado mapa.

Sistema de Atención al Consumidor Financiero

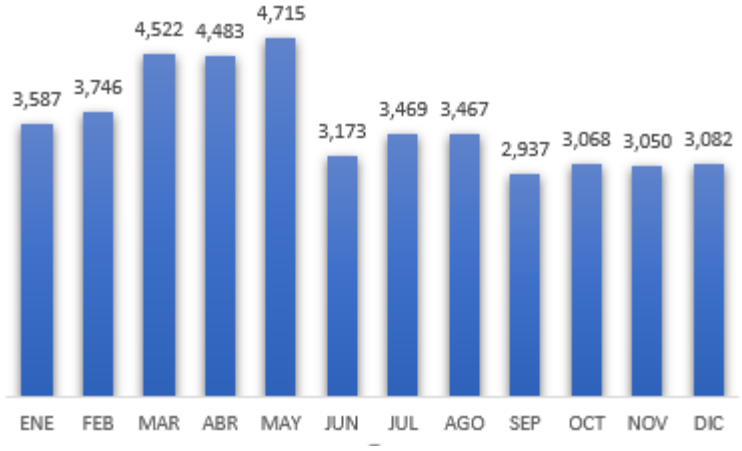
El Fondo Nacional del Ahorro, implementa el Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), siguiendo los lineamientos de la Ley 1328 de 2009 y la Circular Externa 029 de 2014 parte I, Título III de la Superintendencia Financiera de Colombia, por medio de la resolución interna 065 de 2011, con el objetivo asegurar la gestión de las peticiones, quejas reclamos, sugerencias, felicitaciones, interpuestas por el Consumidor Financiero, a través de los canales de atención del FNA, monitoreando la eficacia y efectividad de sus respuestas, para definir planes de acción con las áreas involucradas que conlleven a determinar la causa raíz de las mismas y procurar su disminución.

Atención a Peticiones Quejas y Reclamos

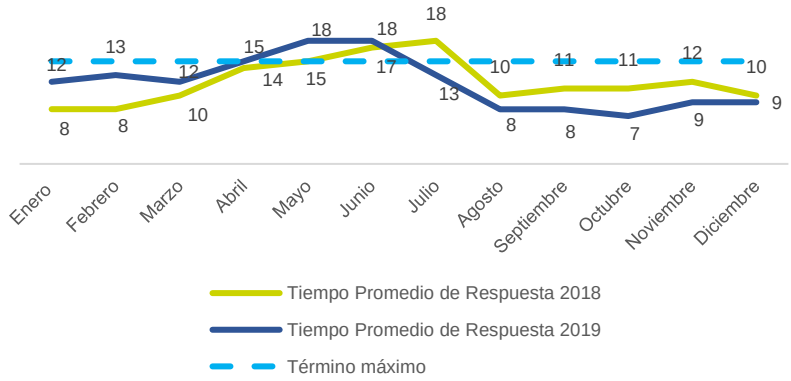
Durante el 2019 se implementaron diferentes acciones siguiendo los lineamientos del plan estratégico de la entidad en cuanto a fortalecer los procesos que permiten la atención de solicitudes por parte de los consumidores financieros. Se destacan los siguientes logros:

- ✓ Se unificaron los canales para la recepción de las peticiones (Puntos de atención, página web y contact center).
- ✓ Implementación de modelos predictivos para identificar de manera temprana, factores que generar reclamaciones futuras, permitiendo realizar acciones a través de la figura del asesor amigo.
- ✓ Disminución de los tiempos de respuesta y devoluciones a través del envío de respuestas de peticiones, quejas y reclamos (PQR) por correo electrónico, lo cual a su vez contribuye a la reducción del consumo de papel, costo de envío, efectividad en él envió al consumidor financiero y requerimientos de entes de control. Para lo corrido del año 2019 se han enviado el 74% de respuestas por medio de correo electrónico certificado.

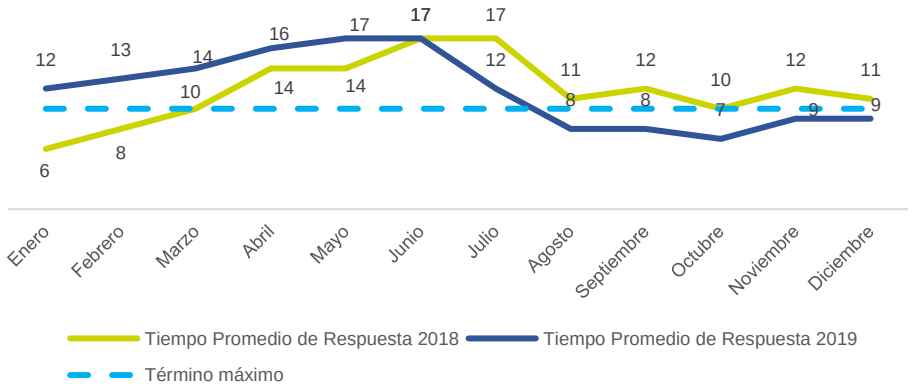
Gráfica 42: Cantidad de Peticiones, Quejas y Reclamos 2019



Gráfica 43: Días de respuesta quejas y reclamos



Gráfica 44: Días de respuesta peticiones



En 2019 **optimizamos** los **tiempos de respuesta** a las peticiones de **nuestros afiliados**

Defensor al Consumidor Financiero

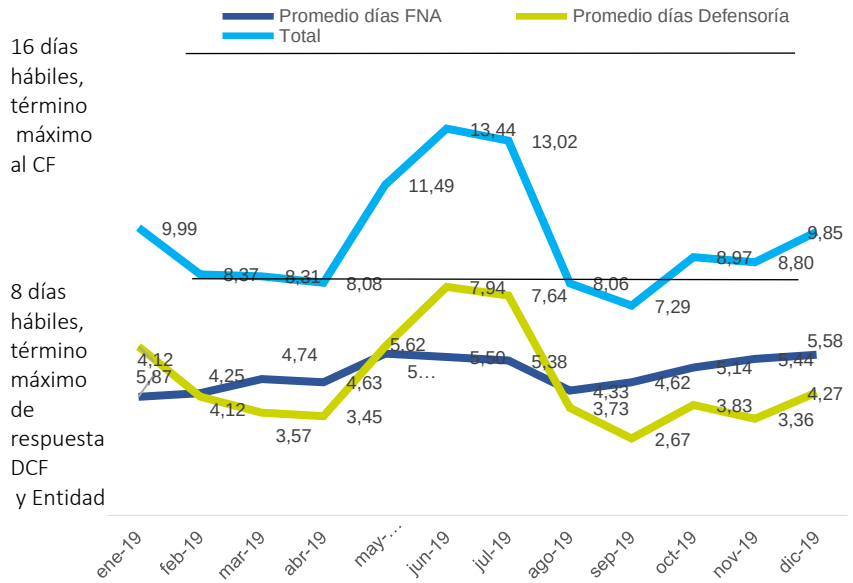
En cumplimiento de la Ley 1328 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia y en concordancia con el numeral 2.34.2.1.1 del Decreto 2555 de 2010, el Fondo

Nacional del Ahorro cuenta con el Defensor del Consumidor Financiero, quien es el mediador entre el FNA y el Consumidor Financiero. Se resaltan los siguientes logros:

- ✓ Reuniones periódicas (mensuales) de seguimiento, socializando con las diferentes áreas aspectos sobre las reclamaciones más reiterativas, identificando causas y generando acciones correctivas.
- ✓ Programas de formación sobre actualización de políticas, procesos y procedimientos vigentes en la organización.

Las reclamaciones reportadas a través del consumidor financiero para el 2019 fue de 1.097. Paralelo, se ha venido trabajando en los tiempos de respuesta a estas reclamaciones llegando a 8 días hábiles. Para algunos casos, los tiempos lograron un promedio de respuesta de 5,58 días.

Gráfica 45: Tiempo de respuesta



Nivel De Satisfacción Del Cliente

El objetivo de este proceso es medir la percepción de los consumidores financieros frente a los productos, servicios, trámites, canales de atención y el manejo de sus peticiones, como objetivo estratégico de la entidad retroalimentando para que los procesos a partir de los resultados puedan identificar la

causa raíz de lo que afecta el proceso y puedan realizar acciones de mejora.

La medición de satisfacción en el FNA se realiza a anualmente través de un tercero y mensual a través del Call Center y encuestas en puntos de atención.

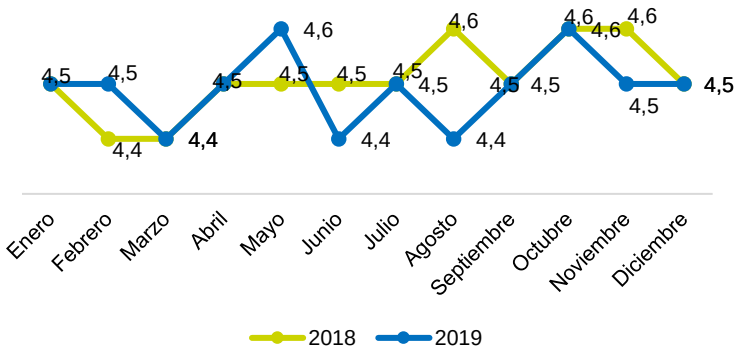
Gráfica 46: Resultado encuesta anual

Nuestros **afiliados** consideran que **hemos apoyado** sus **necesidades de vivienda**, seguimos **mejorando** nuestro **índice de satisfacción al cliente**

- ✓ Encuesta anual**:** se realiza con un Outsourcing, donde se miden los productos y servicios del FNA, en cuanto a; expectativas, calidad del servicio, valor percibido, lealtad, NPS y atención de Peticiones, quejas y reclamos comparados con el sector, y se definen los planes de acción con los procesos acorde a los resultados, obteniendo una calificación de 77,7 sobre 100 para el año de 2018.

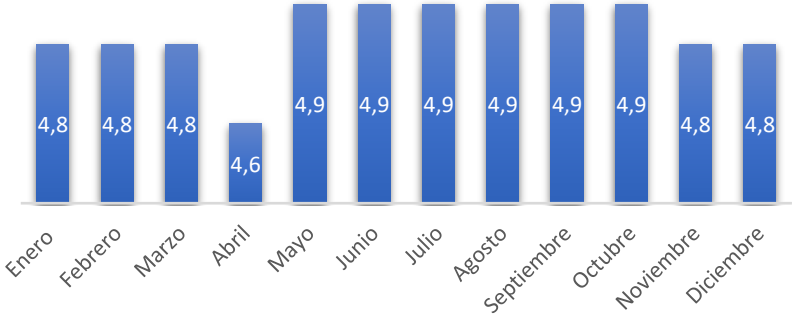
- ✓ Encuesta mensual**:** la encuesta se realiza a través del Call Center de salida del FNA, donde se evalúa la calidad del servicio en puntos de atención, en cuanto a calidad del servicio, tiempo de espera, información suministrada e infraestructura, obteniendo un promedio consolidado de 4,5 sobre 5 en 2019.

Gráfica 47: Puntaje encuesta mensual



- ✓ Encuesta mensual asesor amigo: estas encuestas se realizan en 11 puntos de atención a nivel nacional, CNA, CAN, Ángel, Suba, Soacha, Medellín, Pereira, Bucaramanga, Cali Américas, Cali Guadalupe, Barranquilla, donde una vez terminada la atención se evalúan los siguientes aspectos: calidad del servicio, tiempo de espera, información suministrada y si recomienda al FNA a un familiar o amigo, obteniendo un promedio consolidado de 4,9 sobre 5 en 2019.

Gráfica 48: Puntaje encuesta asesor amigo 2019



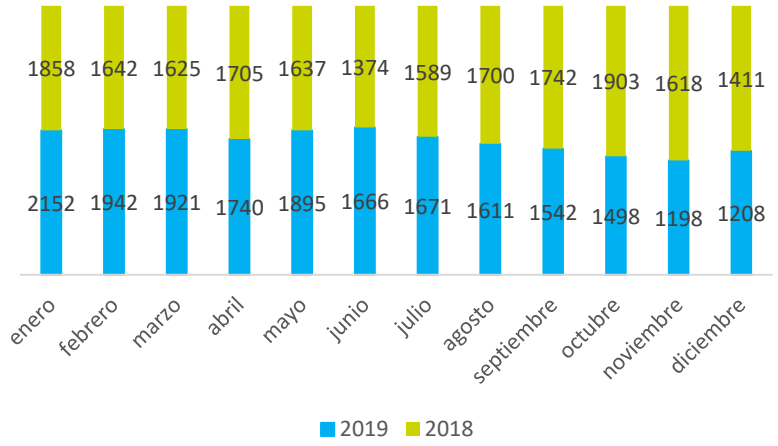
Educación Financiera

El SAC en desarrollo de sus funciones promueve la educación financiera en todas las regiones del país, mediante campañas a cliente interno y externo, con la divulgación de información sobre productos y servicios del FNA a través de los diferentes canales de comunicación al consumidor financiero y charlas denominadas “microcharlas” en los diferentes puntos de atención de la siguiente forma:

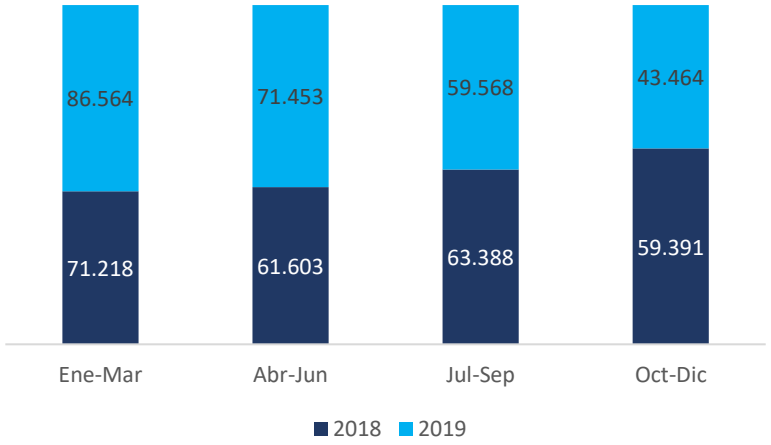
- ✓ Campañas Cliente Interno y Externo**:** Campañas de comunicación sobre productos y procedimiento de PQRS
- ✓ Piezas publicitarias sobre el ahorro en redes sociales
- ✓ Día del niño en el punto de atención CNA, con el objetivo de enseñar cómo ahorrar a los niños.
- ✓ Rediseño del contenido portal web en atención ciudadana - Sistema de Atención al Consumidor

Para el año 2019 se dictaron 20.044 charlas a 261.049 consumidores financieros:

Gráfica 49: Microcharlas realizadas



Gráfica 50: Consumidores financieros capacitados



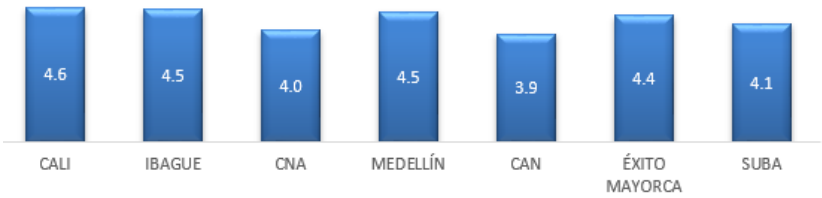
En 2019 **capacitamos 5.355 afiliados más** que en 2018, estamos **comprometidos** con la **educación financiera** en todas las regiones del país

Auditorias Puntos de Atención

Atendiendo los lineamientos del Manual SAC, se realizaron auditorías de servicio a los puntos de atención, el objetivo es conocer y evaluar el estado actual de estos en materia de los elementos del SAC, para identificar debilidades en la prestación del servicio a los consumidores financieros, se califica de 1 a 5, siendo 5 la mayor calificación

Acorde a los resultados de medición de satisfacción y quejas, se eligieron los puntos de atención de Cali, Ibagué, CNA, Medellín, CAN, Éxito Mayorca y Suba, presentando los siguientes resultados:

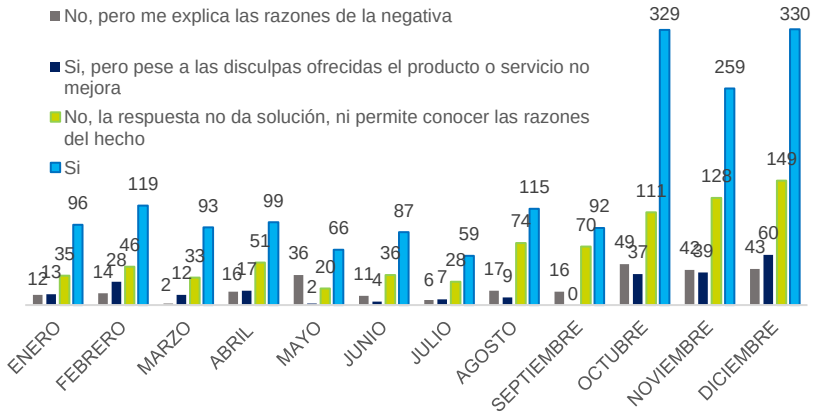
Gráfica 51: Resultados calificación auditoría de servicio



Monitoreo Quejas y Reclamos

Mensualmente se realiza monitoreo de las respuestas a las peticiones, quejas y reclamos, mediante una encuesta a través del Call Center de salida del FNA, realizando un muestreo aleatorio de consumidores financieros que interpusieron algún tipo de solicitud, con el fin de medir el grado de satisfacción frente a la respuesta brindada.

Gráfica 52: Satisfacción frente a la respuesta brindada



Con nuestros planes de mejora hemos **incrementado el grado de satisfacción** en las respuestas brindadas a **nuestros afiliados**, en el último trimestre de 2019, el **67% se encontraban satisfechos** con la respuesta a sus peticiones

Gobierno Corporativo

Durante 2019, las prioridades de la Junta Directiva y del equipo de la Alta Dirección estuvieron enfocadas en fortalecer el marco de Gobierno Corporativo.

La Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro “Carlos Lleras Restrepo”, dentro de las funciones previstas en el Decreto 1454 de 1998 y el Acuerdo 2229 de 2019, durante el año 2019 realizó 12 sesiones ordinarias y 4 extraordinarias, en las cuales discutieron y aprobaron modificaciones a la reglamentación de los manuales SARC, SARM, SARLAFT, reglamento de crédito, manual de contratación, al Código de la Integridad y a los diferentes temas propios de la operación. Igualmente, con periodicidad mensual se analizaron los informes financieros, comercial, de avance de los proyectos de crédito constructor, y del sistema de riesgos de la entidad.

Adicionalmente, desde la Junta Directiva se realizó seguimiento periódico a los dos planes de acción que se encontraban vigentes con la Superintendencia Financiera de Colombia, y a las auditorías internas conducidas por la oficina de Control Interno. Por último, se realizó una modificación al reglamento de la Junta Directiva mediante acuerdo No. 2259 de 2019 frente a los estatutos internos.

Sistema de Control Interno

Durante la vigencia 2019, la Oficina de Control Interno evaluó la eficacia, eficiencia y economía de los controles en los diferentes procesos, asesorando a la dirección en el desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Control Interno (SCI). De igual manera, realizó el seguimiento a la implementación de los planes de acción establecidos contribuyendo con el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

Las actividades desarrolladas por la Oficina, además de dar cumplimiento a la normatividad vigente, se enfocaron en la evaluación integral de los elementos del sistema en cada uno de los procesos a través de las auditorías internas. Como resultado de estas evaluaciones se formularon las observaciones y recomendaciones que permitieran el fortalecimiento del SCI.

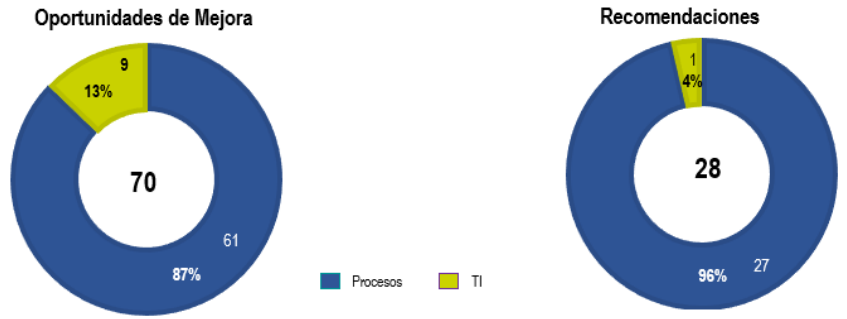
De igual forma y como cierre del ejercicio, se ejecutó el seguimiento a la gestión de las acciones con el fin de verificar el cumplimiento de los planes de acción formulados.

Es importante señalar que las acciones adelantadas por la dependencia se enmarcaron en la ejecución de los roles de: liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, evaluación y seguimiento y relación con entes externos de control.

Una de las funciones ejecutada por la Oficina durante la vigencia fue la de evaluación y seguimiento, que se refiere a la ejecución de las auditorías a los diferentes procesos de la entidad, de acuerdo con el plan anual establecido por esta dependencia y al seguimiento que se realiza a la implementación y cumplimiento de los diferentes planes de acción formulados como resultado de las evaluaciones.

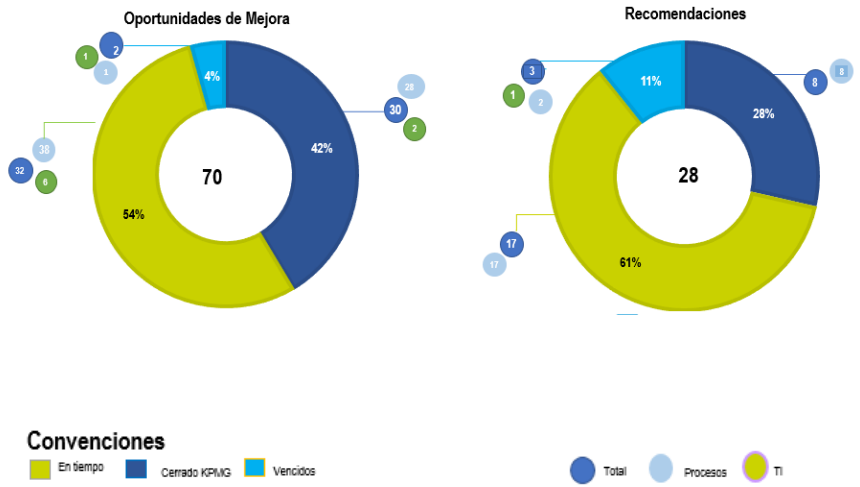
Las siguientes gráficas muestran el resultado del seguimiento a los planes de acción de la auditoría interna:

Gráfica 53: Resumen planes de acción por tipo de auditoría



Al cierre de la vigencia se encontraban 70 oportunidades de mejora de las cuales 61 son de procesos y 9 de tecnologías de la información. En recomendaciones se tenían 28 de las cuales 27 son de procesos y una corresponde a TI.

Gráfica 54: Estado planes de acción por tipo de auditoría



Las cifras presentadas permiten concluir que tanto la alta dirección como los líderes de los procesos, estuvieron comprometidos con el seguimiento permanente a la gestión de los planes de acción, tendientes a subsanar las debilidades detectadas y fortalecer el sistema de control interno de la entidad, de igual manera, se atendieron los informes requeridos por los diferentes órganos de vigilancia y control.

De otra parte y teniendo en cuenta las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Oficina de Control Interno realizó de marzo a septiembre de 2019, el seguimiento a los compromisos establecidos por la entidad respecto a los planes de acción y de ajuste.

Como resultado de las actividades ejecutadas por la Oficina de Control Interno durante el periodo en cuestión, es importante resaltar los siguientes aspectos:

- ✓ Se dio cumplimiento a las evaluaciones definidas en el plan de auditoría para la vigencia 2019.
- ✓ Las oportunidades de mejora más significativas de acuerdo con su nivel de criticidad fueron expuestas en las sesiones del Comité de Auditoría.
- ✓ Los informes de auditoría se encuentran como soporte en la Oficina de Control Interno y fueron remitidos a la Alta Dirección y a los procesos auditados, en cumplimiento de las normas vigentes.

Sostenibilidad Ambiental

El FNA está comprometido con el cumplimiento normativo, buen uso de los recursos naturales, el desarrollo sostenible y el mejoramiento del desempeño ambiental de la entidad; por lo anterior, la política ambiental de la entidad está orientada a la prevención de la contaminación y mitigación de impactos ambientales, fundamentándose en los siguientes principios:

1. **Principio de responsabilidad medioambiental:** cumplimiento de la legislación aplicable y compromisos voluntarios.
2. **Principio de prevención:** gestión ambiental preventiva, uso racional de recursos, reducción y manejo adecuado de residuos.
3. **Principio de sustitución:** en lo posible, sustituir procesos, sustancias y productos agresivos con el medio ambiente por otras menos contaminantes y más eficientes.
4. **Principio de participación:** promoción de cultura y gestión ambiental

En la gestión realizada durante el 2019, se destacan las siguientes acciones que aportaron al cumplimiento del Sistema de Gestión Ambiental:

Gráfica 55: Actividades Sistema Gestión Ambiental

Logros y acciones realizadas

- ✓ Publicidad exterior visual puntos de atención Bogotá: Número de registro SCAAV-01741-Vigencia del registro por 4 años

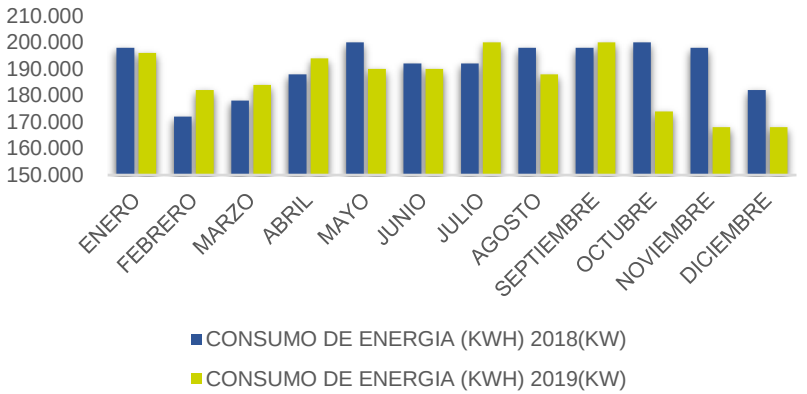
- ✓ Registro de Generadores de residuos: Número de registro SCAAV-01741-Vigencia del registro por 4 años
- ✓ Aprobación y publicación en la página oficial del FNA de la política ambiental
- ✓ Reforestación de los alrededores del FNA por el Jardín Botánico
- ✓ Recuperación de Jardines y zonas verdes al interior del FNA
- ✓ Adecuación e implementación para zona de fumadores
- ✓ Implementación y uso de cajas para el reciclaje en todas las áreas de la entidad, sede principal y las sedes del distrito capital: Se realiza ruta de recolección mensual del material reciclado de cada uno de los puntos nivel Bogotá
- ✓ Mejora y ampliación de bicicleteros del FNA sede principal

- ✓ Sistema de Gestión Ambiental del FNA certificado por la SDA con el nivel más alto en el programa
- ✓ Disminución del 6,28% de las emisiones de CO2 generadas por el FNA durante el año anterior pasando de 977,391 Ton de CO2 a 919,641 Ton de CO2-estas emisiones son calculadas según los consumos ambientales generados por la Entidad como el del agua, energía, papel, residuos, combustibles, gases refrigerantes.

Indicadores ambientales

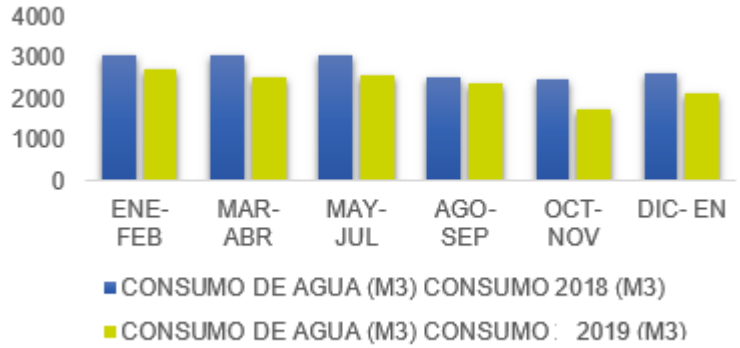
Para la vigencia 2019 se obtuvo una reducción del consumo de energía del 3% respecto al 2018 y se cumplió con la meta establecida para el indicador.

Gráfica 56: Consumo de energía

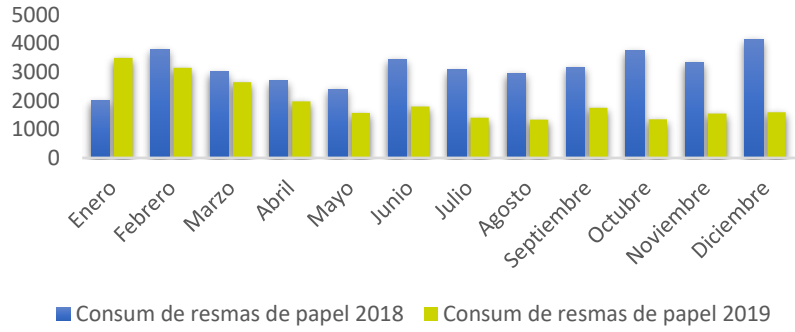


En cuanto a los recursos hídricos, la disminución en el consumo de agua fue del 16.37% con relación al año anterior.

Gráfica 57: Consumo de agua m3



Gráfica 58: Consumo de resmas de papel



Por su parte, el FNA continuó con su política de cero papel en sus comunicaciones tanto internas como externas, lo cual generó una disminución en el consumo de un 37% con relación al año anterior 2018.

En el **FNA somos ambientalmente responsables** y contribuimos al **desarrollo sostenible** a través de la reducción en el consumo de **papel** del **37%, 3%** en el consumo de **energía** y **16.37%** en consumo de **agua**

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA
EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO DE CARÁCTER FINANCIERO

ANEXOS INFORME GESTIÓN 2019

HECHOS OCURRIDOS DESPUES DEL PERIODO SOBRE EL QUE SE INFORMA

No se presentaron eventos subsecuentes en el Fondo Nacional del Ahorro entre el 31 de diciembre de 2019 y la fecha del informe del Revisor Fiscal.

De igual manera no presenta eventos desfavorables, ni favorables que se haya producido al cierre del 31 de diciembre 2019 y la fecha de autorización para su publicación por la asamblea.

OPERACIONES CELEBRADAS CON LOS SOCIOS Y CON LOS ADMINISTRADORES

El Fondo Nacional de Ahorro, establecimiento público creado mediante el Decreto - Ley 3118 de 1968, se transforma en virtud de la presente Ley en empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del orden nacional, organizado como establecimiento de crédito de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente.

Por lo anterior, no posee en su estructura patrimonial acciones que implique la participación de terceros por lo que no realiza ningún tipo de operaciones de esta forma ni con sus administradores.

CUMPLIMIENTO AL ARTÍCULO 446 NUMERAL 3, DECRETO 410 DE 1971 CÓDIGO DE COMERCIO LITERALES A), B), C) Y D)

Grupo Comunicaciones

Durante la vigencia 2019, se adelantaron las actividades necesarias para el control y correcta ejecución del presupuesto asignado.

RUBRO PRESUPUESTAL	ASIGNACIÓN
PUBLICIDAD	$2.736.000.000
CONTENIDOS INSTITUCIONALES	
CONTENIDOS INTERINSTITUCIONALES	$900.000.000
TOTAL	**$3.636.000.000**

OTROS RUBROS DE INVERSIÓN	ASIGNACIÓN
APORTES A LEY 14	$ 273.000.000
TOTAL	**$ 273.000.000**

El Grupo de Comunicaciones es el encargado en la entidad de adelantar el trámite del pago de aportes de ley 14, el valor relacionado es para el cumplimiento de esta obligación, sobre lo ejecutado en publicidad el

Código de Comercio Artículo 446. Presentación de balance a la asamblea-documentos anexos

La Junta Directiva y el Representante Legal presentarán a la asamblea para su aprobación o improbación, el balance de cada ejercicio, acompañado de los siguientes documentos:

1) El detalle completo de la cuenta de pérdidas y ganancias del correspondiente ejercicio social, con especificación de las apropiaciones hechas por concepto de depreciación de activos fijos y de amortización de intangibles.

Mes	Debe	Haber	Saldo acumulado
1	3,355	6866	3,511
2	0	6744	10,255
3	0	12,607	22,862
4	0	17,581	40,443
5	0	12,853	53,296
6	38,071	59,832	75,057
7	0	20,735	95,792
8	0	24,215	120,007
9	0	24,687	144,694
10	0	19,554	164,248
11	0	15,877	180,125
12	0	9,982	190,107
Total	**41,426**	**231,532**	**190,107**

Valores en millones de pesos

2) Un proyecto de distribución de utilidades repartibles con la deducción de la suma calculada para el pago del impuesto sobre la renta y sus complementarios por el correspondiente ejercicio gravable.

DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES AÑO 2019

Utilidad neta del ejercicio 2019	$	190.107
ORI (Cálculo actuarial)	$	7
Estado de Resultado Integral	$	190.114

Impuesto de Renta y Complementarios	No aplica para el FNA	
Resultado Neto Ejercicio 2019	$ 190.107	$ -
Reserva Legal 10%	$ -	$ 19.011
Reservas Estatutarias y Legales Especiales	$ -	$ -
A Reclasificar a Capital Social	$ -	$ 171.096
TOTALES	**$ 190.107**	**$ 190.107**

Valores en millones de pesos

3) El informe de la junta directiva sobre la situación económica y financiera de la sociedad, que contendrá además de los datos contables y estadísticos pertinentes, los que a continuación se enumeran

a) Detalle de los egresos por concepto de salarios, honorarios, viáticos gastos de representación, bonificaciones, prestaciones en dinero y en especie, erogaciones por concepto de transporte y cualquiera otra clase de remuneraciones que hubiere percibido cada uno de los directivos de la sociedad;

Cargo	Valor pagado
Jefe de División	$ 1,989.38
Vicepresidente	$ 614.85
Junta Directiva	$ 568.92
Presidente	$ 383.93
Oficina Comercial	$ 183.02
Oficina Jurídica	$ 178.20
Oficina Informática	$ 176.31
Secretaría General	$ 115.45

Valores en millones de pesos

b) Las erogaciones por los mismos conceptos indicados en el literal anterior, que se hubieren hecho en favor de asesores o gestores vinculados o no a la sociedad mediante contrato de trabajo, cuando la principal función que realicen consista en tramitar asuntos ante entidades públicas o privadas, o aconsejar o preparar estudios para adelantar tales tramitaciones;

El Fondo Nacional del Ahorro – Caros Lleras Restrepo, no contempla vinculación laboral de asesores o gestores cuya principal función que realicen consista en tramitar asuntos ante entidades públicas o privadas, o aconsejar o preparar estudios para adelantar tales tramitaciones.

c) Las transferencias de dinero y demás bienes, a título gratuito o a cualquier otro que pueda asimilarse a éste, efectuadas en favor de personas naturales o jurídicas;

Por disposiciones legales el Fondo Nacional del Ahorro – Caros Lleras Restrepo, NO realiza transferencias de dinero y demás bienes, a título gratuito o a cualquier otro que pueda asimilarse a éste, efectuadas en favor de personas naturales o jurídicas

d) Los gastos de propaganda y de relaciones públicas, discriminados unos y otros;

NOMBRE	VALOR
CUSTOMER INDEX VALUE	1,872
ISI EMERGING MARKETS	1,300
CARACOL TELEVISION S	960
ESTRELLA GRUPO EMPRE	787
PRODUCCIONES WILLVIN	510
EL HERALDO SA	380
TAP SOLUTIONS SAS	364
SOCIEDAD DE TELEVISI	358
PROYECTOS SEMANA SA	240
CORPORACION MAKAIA A	216
RADIO TELEVISION NAC	112
CANAL REGIONAL DE TE	68
CARACOL PRIMERA CADE	38
LA OPINION SA	38
CANAL CAPITAL	38
SIGLO DATA LTDA	36
CASA EDITORIAL EL TI	33
TELEVISION REGIONAL	28
IPG-MOMENTUM WORLDWI	19
WAVEMAKER COLOMBIA S	19
KIOKA AUDIOVISUALES	19
RCN TELEVISION SA	19
TOTAL	**7,458**

Valores en millones de pesos

e) Los dineros u otros bienes que la sociedad posea en el exterior y las obligaciones en moneda extranjera, y (ver Anexo 1)

f) Las inversiones discriminadas de la compañía en otras sociedades, nacionales o extranjeras; (Ver anexo 1)

4) Un informe escrito del representante legal sobre la forma como hubiere llevado a cabo su gestión, y las medidas cuya adopción recomiende a la asamblea, y

Se anexa el informe

5) El informe escrito del revisor fiscal.

Se anexa el informe

Código de Comercio Artículo 291. Anexos a los balances y cuentas de resultados

Al balance y a la cuenta de resultados se anexarán las siguientes informaciones:

1) Las sociedades por acciones indicarán el número de acciones en que esté dividido el capital, su valor nominal, y las que hayan readquirido. Si existieren acciones privilegiadas o distinguidas por clases o series, se especificarán las diferencias o privilegios de unas y otras;

> El Fondo Nacional del Ahorro – Carlos Lleras Restrepo, de conformidad con la Ley 432 de 1998, es una entidad de carácter Industrial y Comercial de Estado de carácter financiero de orden Nacional en consecuencia su patrimonio no está representado en acciones o cuotas.

2) En lo concerniente a las inversiones en sociedades se indicará el número de acciones, cuotas o partes de interés, su costo, el valor nominal, la denominación o razón social, la nacionalidad y el capital de la compañía en la cual se haya efectuado dicha inversión;

> El Fondo Nacional del Ahorro – Carlos Lleras Restrepo, no posee Instrumentos Financieros en otras entidades

3) El detalle de las cuentas de orden con su valor y fecha de vencimiento;

CUENTA	NOMBRE	VALOR
81	DEUDORAS	1,384,023
8120	ACTIVOS CASTIGADOS	75,471
812015	CAR DE CRÉDITOS DE CONSUMO	803
812020	CAR DE CRÉDITOS DE VIVIENDA	74,669
8140	VALORES EN ADMINISTRACIÓN	76,180
814005	TÍTULOS DE TESORERÍA –TES	22,381
814020	OTROS EMISORES NACIONALES	53,798
8195	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	1,232,372
819595	OTRAS	1,232,372
82	ACREEDORAS	(33,440,403)
8211	BIENES Y VAL REC EN GARANTÍA PARA F	(293,252)
821105	INMUEBLES	(293,252)
8212	GARANTÍAS PENDIENTES DE CANCELAR	(5,308,862)
821205	INMUEBLES	(5,308,862)
8213	BIENES Y VAL RECIBIDOS EN GARANTÍA-	(19,400,781)
821305	CRÉDITOS COMES	(263,167)
821310	CRÉDITOS DE CONSUMO	(101,609)
821315	CRÉDITOS DE VIVIENDA Y LEASING HABI	(19,036,005)
8214	BIENES Y VAL REC EN GARANTIA-OTRAS	(0)
821410	CRÉDITOS DE CONSUMO	(0)
8219	BIENES Y VALORES RECIBIDOS EN ADMIN	(132)
821905	CAR FOGAFIN	(132)
8281	CALIFICACIÓN CREDS DE VIVIENDA, GI	(7,978,813)
828102	CAP – VIGENTE Y MORA HAST 1 MES	(7,174,361)
828103	CAP – MORA MAY A 1 MES HAST 4 MES	(459,069)
828104	CUOTA EN MORA MAY A 1 MES HAST 4 ME	(13,057)
828105	CAP – MORA MAY A 4 MES HAST 6 MES	(56,891)
828106	CAP-MORA MAY A 6 MES HAST 12 MES	(80,260)
828108	CAP-MORA MAY A 12 MES HAST 18 MES	(50,720)
828110	CAP – MORA MAY A 18 MES	(98,446)
828112	INT-VIGENTE Y MORA HAST 1 MES	(33,584)
828113	INT-MORA MAY A 1 MES HAST 4 MES	(1,351)

CUENTA	NOMBRE	VALOR
828114	INT-MORA MAY A 4 MES HAST 6 MES	(122)
828116	INT-MORA MAY A 6 MES HAST 12 MES	(121)
828118	INT-MORA MAY A 12 MES HAST 18 MES	(71)
828120	INT-MORA MAY A 18 MES	(188)
828122	OTROS CONC-VIG Y MORA HAST 1 ME	(4,661)
828123	OTROS CONC-MORA MAY A 1 MES HAST 4	(1,010)
828124	OTROS CONC-MORA MAY A 4 MES HAST 6	(297)
828126	OTROS CON-MORA MAY A 6 MES HAST 12	(722)
828128	OTROS CON-MORA MAY A 12 MES HAST 1	(784)
828130	OTROS CONC-MORA MAY A 18 MES	(3,094)
8282	CALIFICACIÓN CREDS DE VIVIENDA, OG	(7,984)
828202	CAP-VIGENTE Y MORA HAST 1 MES	(7,588)
828203	CAP-MORA MAY A 1 MES HAST 4 MES	(157)
828204	CAP-MORA MAY A 4 MES HAST 6 MES	(139)
828206	CAP-MORA MAY A 6 MES HAST 12 MES	(99)
8283	CALIFICACIÓN CREDS DE CONS, GI	(5,853)
828302	CAP-VIGENTE Y MORA HAST 1 MES	(5,292)
828304	CAP-MORA MAY A 1 MES HAST 2 MES	(93)
828306	CAP-MORA MAY A 2 MES HAST 3 MES	(210)
828308	CAP-MORA MAY A 3 MES HAST 6 MES	(60)
828310	CAP-MORA MAY A 6 MES	(151)
828312	INT-VIGENTE Y MORA HAST 1 MES	(37)
828314	INT-MORA MAY A 1 MES HAST 2 MES	(0)
828316	INT-MORA MAY A 2 MES HAST 3 MES	(4)
828318	INT-MORA MAY A 3 MES HAST 6 MES	(1)
828320	INT-MORA MAY A 6 MES	(1)
828322	OTROS CONC-VIG Y MORA HAST 1 ME	(3)
828324	OTROS CONC-MORA MAY A 1 MES HAST 2	(0)
828326	OTROS CONC-MORA MAY A 2 MES HAST 3	(0)

CUENTA	NOMBRE	VALOR
828328	OTROS CONC-MORA MAY A 3 MES HAST 6	(0)
828330	OTROS CONC-MORA MAY A 6 MES	(2)
8284	CALIFICACIÓN CREDS DE CONS, OG	(36,260)
828402	CAP-VIGENTE Y MORA HAST 1 MES	(32,686)
828404	CAP-MORA MAY A 1 MES HAST 2 MES	(892)
828406	CAP-MORA MAY A 2 MES HAST 3 MES	(489)
828408	CAP-MORA MAY A 3 MES HAST 6 MES	(897)
828410	CAP-MORA MAY A 6 MES	(1,018)
828412	INT-VIGENTE Y MORA HAST 1 MES	(227)
828414	INT-MORA MAY A 1 MES HAST 2 MES	(12)
828416	INT-MORA MAY A 2 MES HAST 3 MES	(5)
828418	INT-MORA MAY A 3 MES HAST 6 MES	(10)
828420	INT-MORA MAY A 6 MES	(10)
828422	OTROS CONC-VIGEN Y MORA HAST 1 ME	(9)
828424	OTROS CONC-MORA MAY A 1 MES HAST 2	(0)
828426	OTROS CONC-MORA MAY A 2 MES HAST 3	(0)
828428	OTROS CONC-MORA MAY A 3 MES HAST 6	(1)
828430	OTROS CONC-MORA MAY A 6 MES	(3)
8287	CALIFICACIÓN CRÉDITOS COM, GI	(164,360)
828702	CAP-VIGENTE Y MORA HAST 1 MES	(152,166)
828710	CAP-MORA MAY A 12 MES	(9,961)
828712	INT-VIGENTE Y MORA HAST 1 MES	(2,209)
828720	INT-MORA MAY A 12 MES	(24)
8295	OTRAS CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	(244,106)
829505	RECUPERAC CASTIGOS CREDITOS DE V	(6,176)
829595	RESERVAS PRESUPUESTALES DIVERSOS	(237,930)
83	DEUDORAS POR CONTRA	(1,384,023)
8305	DEUDORAS POR CONTRA (CR)	(1,384,023)
830505	CUENTAS DEUDORAS POR CONTRA	(1,384,023)

CUENTA	NOMBRE	VALOR
84	ACREEDORAS POR CONTRA	33,440,403
8405	ACREEDORAS POR CONTRA (DB)	33,440,403
840501	ACREEDORAS POR CONTRA	909
840505	CUENTAS ACREEDORAS POR CONTRA	33,439,494

Valores en millones de pesos

4) Un estudio de las cuentas que hayan tenido modificaciones de importancia en relación con el balance anterior,

1. Estado de Situación Financiera:

*1.1***.** *El activo total* a 31 de diciembre de 2019 presentó un acumulado de $8.695.931 millones, dentro del cual el rubro más representativo fue el de la cartera de créditos con una participación dentro del total del activo del 90,31%, seguido del disponible con el 6,50%, seguido de otros activos con el 2,32% y finalmente las inversiones con el 0,87%.

ACTIVO AÑO 2019		
Rubro	**Valor**	**Participación %**
Disponible	565.066	6,50%
Inversiones **(a)**	75.714	0,87%
Cartera de Créditos **(b)**	7.853.280	90,31%
Otros Activos **(c)**	201.870	2,32%
Total Activo	**8.695.931**	**100%**

Valores en millones de pesos

(a) Las inversiones presentaron una disminución de $329.813 millones de pesos con respecto al año 2018, esta disminución, se debió a que el crecimiento de las dos principales fuentes de fondeo (cesantías y el ahorro voluntario contractual), fue absorbido en su totalidad para atender la demanda de crédito y que requirió adicionalmente la utilización de recursos propios. La participación del portafolio dentro del activo total al cierre de 2019 se ubicó en el 0,87%.

(b) La cartera de crédito neta al cierre de 2019 representa el 90,31% del activo total, con un valor de $7.853.280 millones, la cual presentó un incremento del 13% equivalente a $903.736 millones respecto al año 2018; Ahora bien, el aumento del 13% en la cartera neta de la entidad respecto a diciembre de 2018 es el resultado de la dinámica de los desembolsos durante los últimos dos años, en los cuales la entidad ha desembolsado un total de $3,8 billones, de los que a su vez en el año 2019, se desembolsaron $1.92 billones, con un incremento de 2,5% con respecto a los desembolsos logrados durante el año 2018 de $1.88 billones.

(c) Los otros activos presentaron una disminución del 1,64% equivalente a $3.361 millones, pasando de $205.231 millones en el año 2018 a $201.870 millones en el año 2019. Dentro de los otros activos, el rubro más representativo es el de activos materiales por $99.458 millones (Propiedad, planta y equipo por $65,286 millones, activos por derechos de uso por $20.388 millones y propiedades de inversión por $13.784 millones), seguido de los otros activos no financieros (activos intangibles, gastos pagados por anticipado y activos diversos) por $57.647 millones y finalmente las cuentas por cobrar por $44.765 millones.

La disminución de los otros activos se debe principalmente al incremento en el deterioro de la venta de cartera en $10.110 millones que a diciembre 31 de 2019 presentaba un saldo de $44.878 millones, igualmente disminuyeron las cuentas por cobrar de retribución de seguros y cuentas por cobrar retenciones de leasing en $1.224 millones, disminución de la propiedad, planta y equipo en $13.186 millones y propiedades de inversión en $555 millones, cuenta por cobrar al Banco de la república FRECH por $3.307 millones y disminución en la cuenta por cobrar a Disproyectos en $5.451 millones, sin embargo dentro incrementaron las cuentas por cobrar de intereses de vivienda en $4.074 millones, los activos por derecho de uso en $20.388 millones, los gastos pagados por anticipado en $4.966 millones y por la disminución en el deterioro de las cuentas por cobrar de los depósitos Judiciales en $1.005 millones.

1.2. El pasivo total a 31 de diciembre de 2019 presentó un acumulado de $6.603.372 millones, dentro del cual el rubro más representativo es el de cesantías con una participación del 82,07% dentro del total del pasivo.

PASIVO AÑO 2019		
Rubro	**Valor**	**Participación %**
AVC (a)	964.135	14,60%
Cesantías (a)	5.419.687	82,07%
Otros Pasivos	219.550	3,32%
Total Pasivo	**6.603.372**	**100%**

Valores en millones de pesos

(a) El rubro de Cesantías presentó un incremento de 10,74% correspondiente a $525.468 millones pasando de $4.894.218 millones en el 2018 a $5.419.687 millones en el 2019, que junto con el rubro de Ahorro Voluntario Contractual (AVC), se constituyen en las dos principales fuentes de fondeo de la entidad provenientes de recursos de terceros. El producto AVC, presentó crecimiento en su saldo del 3,60% que equivale a $33.459 millones, y registró una participación dentro del total del pasivo de 14,60%, cerrando 2019 en $964.135 millones; El incremento de estas fuentes de fondeo financió principalmente el crecimiento de la cartera de créditos.

Cabe señalar que durante 2019 y como estrategia de fondeo para financiar parte de las nuevas colocaciones, se llevaron a cabo dos titularizaciones de cartera por valor de $308.000 millones.

5) Los índices de solvencia, rendimiento y liquidez con un análisis comparativo de dichos índices en relación con los dos últimos ejercicios.

INDICADORES FINANCIEROS	Dic-17	Dic-18	Dic-19
ROA (anualizado) (*)	1.20%	-1.68%	2.19%
ROE (anualizado) (*)	3.85%	-7.13%	9.08%
Eficiencia Operativa (año corrido)	83.61%	96.74%	61.51%
Rentabilidad Cartera	10.37%	9.78%	10.03%
Costo de Fondeo	4.10%	3.49%	3.83%
Margen Intermediación	6.27%	6.28%	6.20%
Relación de Solvencia	62.74%	45.20%	47.67%

(Anexo 1)

El Suscrito Contador Público del Fondo Nacional del Ahorro-Carlos Lleras Restrepo

CERTIFICA QUE LA ENTIDAD:

a. No posee en sus registros de contabilidad, erogaciones por concepto de salarios, honorarios, viáticos gastos de representación, bonificaciones, prestaciones en dinero y en especie, erogaciones por concepto de transporte y cualquiera otra clase de remuneraciones en favor de asesores o gestores vinculados o no a la sociedad mediante contrato de trabajo, cuando la principal función que realicen consista en tramitar asuntos ante entidades públicas o privadas, o aconsejar o preparar estudios para adelantar tales tramitaciones.

b. No posee en sus registros de contabilidad, erogaciones por transferencias de dinero y demás bienes, a título gratuito o a cualquier otro que pueda asimilarse a éste, efectuadas en favor de personas naturales o jurídicas.

c. No posee inversiones en sociedades, nacionales o extranjeras

Esta certificación se expide para dar cumplimiento al artículo 446, Presentación de Balance a la asamblea-documentos anexos del Código de Comercio y el Capítulo IX de la Circular Básica Contable y Financiera numeral 2.3.15.

Se expide la presente certificación en la ciudad de Bogotá D.C, a los diecisiete (17) días de mes de marzo de 2020.

OSWALDO JOSE VALLEJO RAMOS.
Contador Público
T.P. 102489-T

Nota: Esta certificación puede verificarse en la dirección de correo electrónico ovallejo@fna.gov.co.

Proyectó: Jorge Enrique Castro M – Profesional DCO

CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR POR PARTE DE LA SOCIEDAD

03-2303-202003120003787

MEMORANDO

PARA **KENNICHER ARIAS ROA**
3500- Oficina de Planeacion

DE **3200- Oficina de Informatica**

ASUNTO CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO AÑO 2019

FECHA 12/03/2020.

De acuerdo con el numeral 4 del artículo 1 de la Ley 603 de 2000, la Oficina de Informática del Fondo Nacional de Ahorro verificó y certificó el cumplimiento que la Entidad dio durante el año 2019 a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, específicamente en lo relacionado con la legalidad del software instalado para su funcionamiento y la vigencia de las respectivas licencias.

Dado en Bogotá a los doce (12) días del mes de Marzo de 2020.

Cordialmente,

LUIS ENRIQUE COLLANTE VELASQUEZ

Anexos: N/A
Copia a: N/A

Proyectó: Adriana Callejas A.
Revisó: Carlos Eduardo Cuevas.

CUMPLIMIENTO CON LA LIBRE CIRCULACIÓN DE FACTURAS DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 87 DE LA LEY 1676 DE 2013

Dando cumplimiento al artículo 86 de la Ley 1676 de 2013, el cual adiciona al artículo 7 de la ley 1231 de 2008 un parágrafo segundo, se deja constancia que el Fondo Nacional del Ahorro Carlos Lleras Restrepo, no ha entorpecido la libre circulación de las facturas emitidas por vendedores o proveedores de la misma.

REPÚBLICA DE COLOMBIA

Libertad y Orden

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
SECRETARÍA JURÍDICA
Revisó
Aprobó

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO

DECRETO NÚMERO 154 DE 2022

(28 ENE 2022

Por el cual se modifica la estructura del Fondo Nacional del Ahorro Carlos Lleras Restrepo, y se determinan las funciones de sus dependencias

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 54 de la Ley 489 de 1998, y

CONSIDERANDO

Que el Fondo Nacional del Ahorro ha incorporado nuevos productos durante los últimos veinte años, generando con ello un crecimiento sustancial en la cantidad de afiliados vinculados, a pesar de tal crecimiento la última estructura organizacional fue aprobada mediante Acuerdo 987 de mayo del 2001 y el Decreto 3164 de 2007, lo que justifica una modificación que permita que se ajuste a las nuevas necesidades de la organización, a su nuevo enfoque estratégico y le permita ser más robusta y flexible, pues en la actualidad funciona con una estructura informal lo que dificulta la gestión y administración de la organización, no solo en responsabilidad sino en ejecución de funciones y procesos.

Que la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro, en sesión No. 933 del 7 diciembre de 2020 como consta en el acta respectiva, decidió someter a aprobación del Gobierno Nacional la modificación de la estructura y la planta de servidores públicos del Fondo Nacional del Ahorro.

Que la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro mediante Acuerdo 2398 de 2021 modifico el artículo 21, capítulo III, del Acuerdo 941 de 1998 que adopta los Estatutos Internos del Fondo Nacional del Ahorro, aprobado por el Decreto 1454 de 1998, a fin de establecer la nueva estructura interna.

Que la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro, en sesiones Nos. 949 del 27 de julio de 2021 y 951 del 28 de septiembre de 2021, tal y como consta en las actas de las sesiones respectivas, aprobó los ajustes realizados al estudio técnico conforme las mesas de trabajo realizadas con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y en consecuencia decidió someter a aprobación del Gobierno Nacional la modificación de su estructura y planta de personal.

Que el Fondo Nacional del Ahorro, presentó al Departamento Administrativo de la Función Pública la justificación técnica de que trata el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012, y los artículos 2.2.12.1, 2.2.12.2 y 2.2.12.3 del Decreto 1083 de 2015, para efectos de modificar su estructura y planta de personal, encontrándola ajustada técnicamente y emitiendo, en consecuencia, concepto técnico favorable.

Que la modificación de la estructura del Fondo Nacional del Ahorro cumple con el numeral 1.1. de la Directiva Presidencial 09 de 9 de noviembre de 2018 "Directrices de Austeridad", el cual dispone: "Las plantas de personal y las estructuras administrativas de las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional, solamente se podrán modificar cuando dicha reforma sea a costo cero o se generen ahorros en los gastos de funcionamiento de la entidad.

Que el artículo 3º del Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación establece que las Empresas Industriales y Comerciales del Estado de carácter financiero, como es el caso del Fondo Nacional del Ahorro, no hacen parte del Presupuesto General de la Nación, y que, por tal motivo, no requiere viabilidad presupuestal por parte de la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

DECRETA:

ARTÍCULO 1. Estructura. La estructura del Fondo Nacional del Ahorro será la siguiente:

1. Junta Directiva
2. Presidencia
2.1. Oficina de Control Interno
2.2. Dirección de Planeación
2.3. Dirección de Transparencia y Cumplimiento
3. Secretaría General
4. Vicepresidencia Empresarial
5. Vicepresidencia de Redes
6. Vicepresidencia de Crédito
7. Vicepresidencia de Operaciones
8. Vicepresidencia Jurídica
9. Vicepresidencia Financiera
10. Vicepresidencia de Riesgos
11. Vicepresidencia de Tecnología y Transformación Digital
12. Vicepresidencia de Gestión Humana y Administrativa
13. Órganos de Asesoría y Control
13.1 Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno

ARTÍCULO 2. Órganos de Dirección y Administración. La Junta Directiva de la Entidad cumplirá las funciones señaladas en la ley, en los Estatutos del Fondo Nacional del Ahorro, y en las demás disposiciones legales vigentes.

ARTICULO 3. Presidencia. Son funciones de la Presidencia:

1. Dirigir, coordinar, vigilar, controlar y evaluar la ejecución y cumplimiento de los objetivos, políticas, planes, programas y proyectos inherentes al desarrollo del objeto del Fondo Nacional del Ahorro, de conformidad con las directrices trazadas por la Junta Directiva.
2. Ejercer la representación legal de la Empresa, con arreglo a las disposiciones vigentes y los estatutos.
3. Constituir mandatarios y apoderados que representen a la Empresa en los asuntos judiciales, administrativos y demás de carácter litigioso.
4. Dirigir las políticas, planes, programas y proyectos institucionales para el recaudo, pago oportuno y protección contra la pérdida de valor de las cesantías.
5. Dirigir las políticas, planes, programas y proyectos institucionales de crédito y demás productos o servicios competencia de la Empresa, de acuerdo con las normas vigentes.
6. Dirigir la gestión comercial de la Empresa, que involucre el diseño de mercadeo, la divulgación y capacitación, la afiliación de nuevas personas y la administración y fidelización de quienes ya se encuentran afiliados.

7. Dirigir la gestión integral de servicio al cliente, encaminada a la atención de los ciudadanos, empleadores, afiliados y demás grupos de interés que permitan satisfacer de forma efectiva, sus necesidades.
8. Impartir directrices para el diseño e implementación del sistema de administración integral de riesgos, de acuerdo con la normatividad legal vigente.
9. Administrar y velar por la adecuada utilización de los bienes y fondos que constituyen el patrimonio de la Empresa.
10. Dirigir planes, programas y proyectos para una gestión tecnológica de la Empresa que fortalezca la productividad y competitividad de la organización y genere las capacidades de transformación digital para mejorar el desempeño de sus productos y servicios en el mercado.
11. Presentar a consideración y a aprobación de la Junta Directiva, los planes y programas que se requieran para el desarrollo del objeto de la Empresa.
12. Presentar para consideración y aprobación de la Junta Directiva el proyecto de presupuesto, sus adiciones y traslados, así como los estados financieros, de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia.
13. Presentar para estudio y aprobación de la Junta Directiva los proyectos de modificación y ajuste a los estatutos, la estructura interna y la planta de personal de la Empresa.
14. Desarrollar y dirigir el cumplimiento de las decisiones y acuerdos de la Junta Directiva y rendir los informes que le sean solicitados.
15. Dirigir la ejecución presupuestal, comprometer y ordenar el gasto, suscribir los actos, y celebrar los contratos y convenios que se requieran para el normal funcionamiento de la Empresa.
16. Nombrar, remover y dar posesión a los empleados públicos de la Empresa que no corresponda a otra autoridad, contratar y dar por terminado los contratos de los trabajadores oficiales y aplicar el régimen disciplinario, de conformidad con las normas legales vigentes.
17. Dirigir las relaciones laborales de la Empresa, así como expedir los actos relacionados con la administración del talento humano.
18. Crear y organizar las instancias de coordinación interna y los grupos internos de trabajo que estime necesarias para el cumplimiento de la misión institucional.
19. Dirigir las políticas para el fortalecimiento y mantenimiento de la cultura de autocontrol, y la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
20. Las demás inherentes a la naturaleza de la dependencia, las establecidas por la Ley, los reglamentos o los estatutos.

ARTÍCULO 4. Oficina de Control Interno. Son funciones de la Oficina de Control Interno:

1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control interno del Fondo Nacional de Ahorro.
2. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.
3. Servir de apoyo a los directivos y a todos y cada uno de los funcionarios de la Empresa en el proceso de toma decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados.
4. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la Empresa y recomendar los correctivos que sean necesarios.
5. Evaluar el sistema de control interno y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
6. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura del autocontrol, que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.

7. Verificar la implantación de las medidas recomendadas y su efectividad, a través del seguimiento continuo a estas.
8. Mantener permanentemente informados a los Directivos acerca del estado del sistema de control interno de la Empresa, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento y presentar las recomendaciones prioritarias viables y específicas.
9. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función;
10. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad;
11. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana en desarrollo del mandato Constitucional y legal diseñado por la Empresa.
12. Presentar los informes bajo su responsabilidad de acuerdo con las normas vigentes y coordinar su elaboración con las demás dependencias de la Empresa.
13. Apoyar y coordinar con la Secretaría General la respuesta a las solicitudes de información que realicen entes de control.
14. Asistir y participar con voz, pero sin voto en los diferentes comités que se desarrollen en la Empresa, en los que sea invitado.
15. Coordinar y desarrollar el Comité de Institucional de Coordinación de control interno de la Empresa, de acuerdo con los protocolos establecidos.
16. Presentar los informes y temas que sean requeridos en el Comité de Auditoría y la Junta Directiva de acuerdo con las normas vigentes.
17. Participar en el marco de sus competencias como evaluador y auditor interno, en la definición de los procesos de la Empresa, en la gestión de los riesgos y la generación de acuerdos de niveles de servicio cuando así se requiera.
18. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
19. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
20. Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

ARTÍCULO 5. Dirección de Planeación. Son funciones de la Dirección de Planeación:

1. Dirigir y orientar la gestión de planeación estratégica de la Empresa a través de la analítica de datos, la gestión de procesos y la planeación y presupuesto.
2. Asesorar a la Presidencia y a las demás dependencias en la formulación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos para el cumplimiento de las metas y objetivos misionales de la Empresa.
3. Definir, presentar y evaluar el plan estratégico de la Empresa, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, y en coordinación con todas las dependencias.
4. Definir las estrategias que aseguren el cumplimiento del Plan Estratégico de la Empresa través de la elaboración del plan de acción y el seguimiento a la gestión.
5. Diseñar e implementar las herramientas y mecanismos para el seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos institucionales, y la definición de indicadores de gestión.
6. Diseñar e implementar la metodología para la gestión de proyectos del Fondo Nacional del Ahorro.
7. Diseñar y alinear el Plan Estratégico de la Empresa con los recursos financieros en coordinación con la Gerencia de Presupuesto.
8. Definir y aplicar políticas y estrategias para el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad de la Empresa, y velar por su permanente actualización.

9. Dirigir y orientar estudios para actualizar, mejorar y proponer modificaciones a la estructura interna de la Empresa y contribuir al cumplimiento de sus objetivos.
10. Diseñar y administrar el gobierno de información de la Empresa para la obtención, generación, presentación y análisis de datos para la mejora continua y la optimización en los procesos.
11. Definir y ejecutar los procesos y métodos para realizar análisis de datos sobre los resultados y operación de la Empresa (Inteligencia de Negocios) para optimizar el rendimiento y mejorar el cumplimiento de los objetivos estratégicas.
12. Analizar la información estadística de la Empresa para generar modelos y proyecciones que faciliten la toma de decisiones respecto a las líneas de negocio y los objetivos estratégicos de la Empresa.
13. Participar en la definición de los procesos de la Empresa, en la gestión de los riesgos y la generación de acuerdos de niveles de servicio cuando así se requiera.
14. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
15. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
16. Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

ARTÍCULO 6. Dirección de Transparencia y Cumplimiento. Son funciones de la Dirección de Transparencia y Cumplimiento:

1. Dirigir y orientar el cumplimiento por la Empresa, de las políticas públicas en materia de transparencia y lucha contra la corrupción.
2. Participar activamente en la formulación del Plan Anticorrupción y Servicio al Ciudadano.
3. Determinar los procedimientos y metodologías que permitan identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos de fraude y corrupción en la Empresa.
4. Establecer los mecanismos para atender y verificar oportunamente las alarmas sobre fraudes que se reporten por cualquier dependencia de la Empresa, en el desarrollo de sus actividades o que se desprendan de los reportes e información que manejan.
5. Dirigir y orientar la implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo – SARLAFT y velar por el efectivo, eficiente y oportuno funcionamiento de las etapas que lo conforman.
6. Proponer y someter a la aprobación de la Junta Directiva, los criterios objetivos para la determinación de las operaciones sospechosas, así como aquellos para determinar cuáles de las operaciones efectuadas por usuarios serán objeto de consolidación, monitoreo y análisis de inusualidad.
7. Hacer seguimiento a las investigaciones, denuncias penales y proceso disciplinarios derivados de la aplicación de la gestión de los riesgos de fraude.
8. Participar en la definición de los procesos, en la gestión de los riesgos y en la generación de acuerdos de niveles de servicio de la Empresa cuando así se requiera.
9. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
10. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
11. Las demás inherentes a la naturaleza de la dependencia.

ARTÍCULO 7. Secretaría General. Son funciones de la Secretaría General:

1. Ejercer la secretaria técnica de la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro.
2. Hacer seguimiento al cumplimiento de las decisiones y acuerdos de la Junta Directiva y rendir los informes que le sean solicitados.

3. Coordinar las actividades relacionadas con la implementación y operación del Gobierno Corporativo de la Empresa, de acuerdo con las directrices y lineamientos que establezca la Junta Directiva.
4. Aprobar y dirigir las políticas relacionadas con la contratación, en su etapa precontractual, contractual, post contractual, y de la supervisión de contratos y adquisición de bienes y servicios de la Empresa, de acuerdo con la normatividad vigente en la materia.
5. Dirigir la programación, elaboración y ejecución del plan anual de compras, de manera articulada con los instrumentos de planeación y presupuesto.
6. Dirigir y verificar el funcionamiento de la prestación del servicio al ciudadano, de conformidad con las normas vigentes.
7. Recibir y tramitar las peticiones, quejas y reclamos que los ciudadanos formulen por cualquier medio en el Fondo Nacional del Ahorro, siguiendo los principios, términos y procedimientos establecidos en la Constitución Política y las normas que regulan la materia.
8. Dirigir y coordinar el ejercicio del control interno disciplinario en la Empresa.
9. Llevar el control y registro de los actos administrativos que expide el Fondo, y realizar la respectiva publicación, comunicación o notificación.
10. Coordinar con las áreas pertinentes, la preparación y consolidación de las respuestas a las solicitudes de información que realice la Superintendencia Financiera y los demás entes del control.
11. Participar en la definición de los procesos de la Empresa, en la gestión de los riesgos y la generación de acuerdos de niveles de servicio cuando así se requiera.
12. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
13. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
14. Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

ARTÍCULO 8. Vicepresidencia Empresarial. Son funciones de la Vicepresidencia Empresarial:

1. Dirigir la formulación e implementación del plan estratégico de cada una de las Gerencias de la Vicepresidencia, y hacer seguimiento a su cumplimiento.
2. Orientar a las Gerencias a su cargo para que logren cumplir con las metas, y presentar los respectivos reportes de resultados a la Presidencia.
3. Desarrollar investigaciones y estudios para proponer e incentivar mejoras e innovación en productos, servicios, modelos de mercadeo y forma de ventas.
4. Diseñar y dirigir programas para la promoción y mercadeo de productos y/o servicios dirigidos al crecimiento de la participación de la Empresa en el mercado.
5. Formular y aprobar el modelo de servicio y atención de la Empresa, así como las políticas que permitan fomentar y fortalecer al interior de la Empresa la cultura del servicio y experiencia al cliente, de conformidad con los lineamientos establecidos por el Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC) y la normatividad vigente.
6. Diseñar y ordenar investigaciones y auditorías dirigidas a conocer y evaluar la satisfacción del cliente en relación con los productos y la calidad del servicio.
7. Dirigir y coordinar la atención al consumidor financiero y la implementación de mejoras a la prestación del servicio, en coordinación con las áreas involucradas, cuando así se requiera.
8. Promover estrategias de acercamiento y generación de confianza con los constructores para fortalecer la articulación entre la oferta y demanda de vivienda, de manera que se facilite el acceso a la vivienda a los clientes de la Empresa.
9. Dirigir la interacción y articulación entre las Gerencias Regionales y las dependencias del nivel central, para el cumplimiento de las políticas, planes, programas, estrategias y proyectos establecidos por el Fondo.

10. Definir y dirigir, en coordinación con la Gerencia de Gestión Humana, la capacitación permanente de los colaboradores de la Vicepresidencia.
11. Informar oportunamente a la Vicepresidencia de Riesgos, de acuerdo con los procedimientos establecidos, la identificación de riesgos operativos asociados a los procesos de la dependencia.
12. Informar oportunamente a la Dirección de Transparencia y Cumplimiento, de acuerdo con los procedimientos establecidos, situaciones que indiquen la posible comisión de un acto de fraude, corrupción, o que genere riesgo por lavado de activos y financiación del terrorismo.
13. Responder por el cumplimiento de la estrategia con las empresas, el despliegue de las propuestas de valor y los casos para la acción bajo los lineamientos de la presidencia.
14. Responder por el crecimiento rentable de afiliaciones y colocaciones a través de las empresas.
15. Garantizar el cumplimiento de las métricas propuestas para la gestión empresarial
16. Identificar nuevas oportunidades de negocio con los clientes entendiendo a profundidad el portafolio de productos.
17. Establecer alianzas - convenios con empresas que permitan aumentar la base de afiliados, la colación de crédito y el recaudo de AVC.
18. Identificar los segmentos institucionales de mercado que generan la mayor oportunidad de ventas y crecimiento para la Empresa de acuerdo con las características de la población que atiende y los productos que ofrece.
19. Diseñar y dirigir un esquema de acompañamiento para que los responsables de los planes de bienestar en las empresas objetivo conozcan y elijan los productos que ofrece la Empresa.
20. Participar en la definición de los procesos de la Empresa, en la gestión de los riesgos y la generación de acuerdos de niveles de servicio cuando así se requiera.
21. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
22. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
23. Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

ARTÍCULO 9. Vicepresidencia de Redes. Son funciones de la Vicepresidencia de Redes:

1. Asegurar el cumplimiento de la estrategia comercial a través de las redes presenciales y no presenciales, el despliegue de las propuestas de valor y los casos para la acción.
2. Liderar el ejercicio de estructuración de las metas comerciales en el marco del plan de negocios de la Empresa, atendiendo las necesidades particulares de las estrategias a nivel de los canales.
3. Dirigir y controlar que las regionales logren la productividad comercial, el cumplimiento de metas y alcancen el nivel de profundización del mercado de acuerdo con el respectivo plan estratégico de los canales.
4. Verificar y hacer seguimiento al presupuesto y la rentabilidad de los canales
5. Garantizar el cumplimiento de las métricas propuestas para las redes: puntos de atención y canales digitales.
6. Velar por el crecimiento rentable de las captaciones y colocaciones a través de las redes
7. Coordinar constantemente con las áreas de operaciones/transformación digital para asegurar Market Fit de los productos (crédito, leasing, AVC y posibles nuevos productos).
8. Identificar nuevas oportunidades, a través de las redes, con los clientes entendiendo a profundidad el portafolio de productos.
9. Dirigir, coordinar y controlar la gestión de las Gerencias Regionales Definir y medir los indicadores de gestión
10. Coordinar y ejecutar las estrategias para la fidelización de clientes.

11. Definir y dirigir, en coordinación con la Gerencia de Gestión Humana, la capacitación sobre estrategias comerciales, servicio al cliente, y los productos y servicios ofrecidos por la Empresa, a los colaboradores que la requieran.
12. Informar oportunamente a la Vicepresidencia de Riesgos, de acuerdo con los procedimientos establecidos, la identificación de riesgos operativos asociados a los procesos de la dependencia.
13. Informar oportunamente a la Dirección de Transparencia y Cumplimiento, de acuerdo con los procedimientos establecidos, situaciones que indiquen la posible comisión de un acto de fraude, corrupción, o que genere riesgo por lavado de activos y financiación del terrorismo.
14. Participar en la definición de los procesos de la Empresa, en la gestión de los riesgos y la generación de acuerdos de niveles de servicio cuando así se requiera.
15. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
16. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
17. Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia

ARTÍCULO 10. Vicepresidencia de Crédito. Son funciones de la Vicepresidencia de Crédito:

1. Formular y dirigir las políticas institucionales y estrategias para la administración eficiente de los productos de crédito del Fondo Nacional del Ahorro.
2. Desarrollar y orientar la implementación de planes y programas para el otorgamiento, colocación de y renovación de los productos de crédito de la Empresa.
3. Desarrollar y ejecutar metodologías para el análisis del comportamiento crediticio, la capacidad de pago, así como los requisitos para la presentación de los créditos y su aprobación.
4. Asegurar que el proceso de crédito tenga los controles necesarios para que cumpla con las políticas y procedimientos requeridos por los entes de control y definidos por la entidad, y se mitiguen los diferentes riesgos asociados en el proceso de evaluación.
5. Desarrollar e implementar los procesos para la incorporación de nuevos productos de crédito y el cierre de aquellos que se eliminen del portafolio de servicios de la Empresa.
6. Definir y controlar con las áreas involucradas en el proceso de crédito, los tiempos y acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de los indicadores de gestión de crédito de la Empresa.
7. Informar oportunamente a la Vicepresidencia de Riesgos, de acuerdo con los procedimientos establecidos, la identificación de riesgos operativos asociados al proceso de crédito.
8. Informar oportunamente a la Dirección de Transparencia y Cumplimiento, de acuerdo con los procedimientos establecidos, situaciones que indiquen la posible comisión de un acto de fraude, corrupción, o que genere riesgo por lavado de activos y financiación del terrorismo.
9. Participar en la definición de los procesos de la Empresa, en la gestión de los riesgos y la generación de acuerdos de niveles de servicio cuando así se requiera.
10. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
11. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
12. Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

ARTÍCULO 11. Vicepresidencia de Operaciones. Son funciones de la Vicepresidencia de Operaciones:

1. Formular y dirigir las estrategias y planes operativos que garanticen la adecuada administración de los productos y servicios de la Empresa, y el cumplimiento de la

promesa al consumidor financiero en calidad y tiempo.

2. Diseñar y proponer el proceso para la adecuada administración de la cartera de créditos de la Empresa, desde la legalización hasta su cancelación, direccionándolo a la instancia pertinente en caso de mora, de acuerdo con los procedimientos establecidos.
3. Diseñar y dirigir el proceso de legalización y desembolso de los créditos, así como la resciliación de hipotecas de trámites no desembolsados.
4. Formular las políticas, planes, estrategias relacionadas con la administración y venta de los bienes recibidos en dación en pago y restituidos a la Empresa.
5. Diseñar y dirigir los procesos para la realización de las operaciones de cobranza adecuadas para la recuperación de la cartera vigente y castigada de la Empresa.
6. Formular y dirigir las estrategias y programas de recuperación de cartera, su formalización y divulgación entre los afiliados con cartera al día, morosa y jurídica, y al público en general, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes
7. Diseñar e implementar el proceso de selección de las casas de cobro que realicen la gestión de cobranzas de la Empresa, así como el de supervisión y control a la ejecución de los contratos celebrados con las mismas
8. Diseñar políticas y lineamentos para garantizar un adecuado manejo del inventario de los bienes recibidos en dación de pago y restituidos
9. Verificar la adecuada administración y custodia de las garantías que respaldan la cartera de créditos de la Empresa.
10. Diseñar y dirigir el proceso de administración de inmuebles entregados en leasing por la Empresa, así como hacer seguimiento al pago de impuestos y demás emolumentos a cargo de los locatarios.
11. Dirigir la gestión del recaudo, administración y pagos de los productos de cesantías y ahorro voluntario contractual, y establecer los mecanismos para realizar el control de los estados individuales de cuentas de los afiliados.
12. Diseñar y dirigir los procesos operativos que aseguren la correcta operación de la Empresa a nivel nacional, de manera que, en todos los trámites asociados a los productos y servicios ofrecidos, se garantice el cumplimiento de los respectivos requisitos.
13. Diseñar y proponer estrategias y herramientas de apoyo y racionalización de los procesos operativos de la Empresa, dirigidas a mejorar la eficiencia de los mismos.
14. Definir y hacer seguimiento a los indicadores de calidad, tiempo y eficiencia de los procesos operativos en cabeza de la dependencia.
15. Velar por la identificación y minimización de riesgos operativos asociados a los procesos en cabeza de la dependencia, así como por el reporte oportuno de los mismos a la Vicepresidencia de Riesgos.
16. Velar por la identificación de situaciones que indiquen la posible comisión de un acto de fraude, corrupción o que genere riesgo por lavado de activos y financiación del terrorismo propendiendo por el reporte oportuno a la Dirección de Transparencia y Cumplimiento.
17. Realizar la administración operativa del portafolio de inversiones y ejecutar las operaciones de tesorería de acuerdo a las instrucciones de la Gerencia de Tesorería.
18. Orientar las respuestas a los requerimientos de los organismos de control y verificar que se ejecuten las transmisiones de información que debe reportarse, de conformidad con la normatividad vigente.
19. Participar en la definición de los procesos de la Empresa, en la gestión de los riesgos y la generación de acuerdos de niveles de servicio cuando así se requiera.
20. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
21. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
22. Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia

ARTÍCULO 12. Vicepresidencia Jurídica. Son funciones de la Vicepresidencia Jurídica:

1. Formular y dirigir las políticas, planes y estrategias relacionadas con la gestión jurídica necesaria para el cumplimiento de los objetivos misionales de la Empresa.
2. Asesorar a la Presidencia y a las demás dependencias de la Empresa en los asuntos de orden jurídico y en la interpretación de las normas constitucionales y legales.
3. Ejercer la representación Judicial y extrajudicial de la Empresa de conformidad con los mandatos que emita la Presidencia y coordinar el control y vigilancia de los respectivos procesos.
4. Proyectar y revisar, los actos administrativos que deban someterse a la aprobación de la Junta Directiva o de la Presidencia para el cumplimiento de las funciones de la Empresa.
5. Atender las peticiones y consultas relacionadas con asuntos de competencia de la Empresa y emitir los conceptos jurídicos que se requieran.
6. Revisar y conceptuar jurídicamente sobre peticiones de los afiliados para cancelación pacto de retroventa, levantamiento de patrimonio y afectación a vivienda familiar que le sean remitidos por las diferentes áreas de la Empresa.
7. Elaborar el concepto jurídico del trámite de retiro de cesantías y AVC por fallecimiento del afiliado, una vez realizadas las verificaciones jurídicas correspondientes.
8. Dirigir la recopilación, actualización y divulgación de la normatividad relacionada con el Fondo Nacional del Ahorro.
9. Ejercer la representación judicial y extrajudicial de la Empresa en los procesos y actuaciones que se instauren en su contra o que éste deba promover, y supervisar el trámite de los mismos; mediante poder o delegación recibidos del Presidente.
10. Proponer la contratación de asesores externos, cuando lo estime necesario, y coordinar y hacer seguimiento al desarrollo de sus labores.
11. Orientar la política de prevención del daño antijurídico de la Empresa y ejercer la secretaría técnica del Comité de Conciliación, de conformidad con las normas que regulan la materia.
12. Revisar los proyectos de respuesta a los órganos de control y vigilancia, cuando la Presidencia lo estime pertinente.
13. Participar en la definición de los procesos de la Empresa, en la gestión de los riesgos y la generación de acuerdos de niveles de servicio cuando así se requiera.
14. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
15. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
16. Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

ARTÍCULO 13. Vicepresidencia Financiera. Son funciones de la Vicepresidencia Financiera:

1. Dirigir la ejecución de las políticas y las actividades relacionadas con los procesos contables, de tesorería, presupuesto y de administración financiera de la Empresa.
2. Dirigir y validar la elaboración del Plan Financiero de la Empresa y su articulación con el Plan Estratégico, para garantizar que la misión y los objetivos institucionales se cumplan adecuada y oportunamente.
3. Dirigir y validar los estudios de análisis de equilibrio financiero de la Empresa, verificando la correspondencia entre la proyección de estados financieros y los presupuestos aprobados por la Junta Directiva para cada vigencia.
4. Orientar el diseño y realización de los estudios para determinar la viabilidad financiera de los productos y servicios de la Empresa.
5. Elaborar informes y análisis que soporten la toma de decisiones por los órganos de dirección y administración de la Empresa, respecto a la adquisición de bienes, la realización de inversiones y la prestación de servicios, conceptuando sobre su viabilidad financiera.
6. Definir y verificar los mecanismos de seguimiento y control de las operaciones financieras de la Empresa.

7. Diseñar los lineamientos del Proyecto de Presupuesto Anual de acuerdo a las políticas fijadas por los órganos de dirección y administración de la Empresa.
8. Dirigir y coordinar la preparación del Proyecto Anual de Presupuesto de la Empresa, teniendo en cuenta el plan anual de compras de la Empresa y la normatividad vigente.
9. Definir y verificar los mecanismos de seguimiento y control de elaboración del presupuesto y ejecución presupuestal de la Empresa.
10. Diseñar y aprobar los lineamientos para garantizar la seguridad de los recursos de la Empresa depositados en el sector financiero, a través del seguimiento de los respectivos contratos o convenios.
11. Diseñar y proponer la celebración de convenios con entidades públicas o privadas del sector financiero, para el recaudo de cartera, el manejo del portafolio de inversiones, y demás actividades requeridas para la administración del portafolio de inversiones de la Empresa.
12. Definir los aspectos técnicos y operativos que deban cumplir las entidades para la celebración de convenios y contratos para el recaudo, inversión y pago de los recursos a cargo de la Empresa.
13. Diseñar y proponer para aprobación las políticas y estrategias para el manejo del portafolio de inversiones de la Empresa.
14. Realizar seguimiento y control de las actividades producto de la compra y venta de los títulos que componen el portafolio de inversiones de la Empresa.
15. Dirigir y validar el Plan Contable de la Empresa de conformidad con las disposiciones legales vigentes respondiendo por los informes ante la Presidencia y los organismos de control y vigilancia del Estado.
16. Dirigir el análisis y preparación de la información respecto de la gestión financiera de activos, pasivos y estado de resultados.
17. Verificar el cumplimiento oportuno del pago de las obligaciones tributarias y las demás que por su carácter financiero realiza la Empresa, así como de la presentación de los respectivos reportes de información.
18. Definir y verificar los mecanismos de seguimiento y control de las operaciones del proceso contable para la elaboración de los estados financieros.
19. Participar en la definición de los procesos de la Empresa, en la gestión de los riesgos y la generación de acuerdos de niveles de servicio cuando así se requiera.
20. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
21. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
22. Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

ARTÍCULO 14. Vicepresidencia de Riesgos. Son funciones de la Vicepresidencia de Riesgos:

1. Dirigir, coordinar y hacer seguimiento, con las dependencias, a la implementación y administración integral de los Sistemas de Gestión de Riesgos que requiere la Empresa, para funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos misionales.
2. Formular, dirigir, aprobar y hacer seguimiento a las políticas y procesos para identificar, mitigar y administrar efectivamente los riesgos y las vulnerabilidades que puedan amenazar la seguridad de la Empresa.
3. Formular, dirigir y aprobar las políticas y procesos para el tratamiento interno y externo de la prevención del riesgo financiero, operativo y de seguridad de la información asociados a la actividad de la Empresa.
4. Dirigir y aprobar las políticas y procesos de seguridad, integridad y transparencia de los recursos físicos, humanos y tecnológicos y hacer el respectivo seguimiento.
5. Definir estrategias para el monitoreo, seguimiento y control de la operación que permitan generar alertas en caso de incumplimiento de la política, objetivos y procedimientos definidos para los procesos.

6. Definir y aprobar las políticas de seguridad de información, que deben observar los usuarios en el uso de los sistemas de la Empresa.
7. Diseñar y orientar las estrategias que permitan fomentar y fortalecer al interior de la Empresa, una cultura de administración del riesgo.
8. Verificar el cumplimiento de los límites globales y específicos establecidos por la Junta Directiva, así como los niveles de exposición aceptables por tipo de riesgo.
9. Establecer metodologías para identificar, medir, controlar y monitorear los diferentes tipos de riesgos de la Empresa en desarrollo de su objeto legal.
10. Presentar al comité de riesgos y a la Junta Directiva, las propuestas de políticas de administración de riesgos, de metodologías de evaluación y control, de límites de exposición por tipo de riesgo y alertas e incumplimientos sobre políticas y límites.
11. Participar en la definición de los procesos, en la gestión de los riesgos y en la generación de acuerdos de niveles de servicio de la Empresa cuando así se requiera.
12. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
13. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
14. Las demás inherentes a la naturaleza de la dependencia.

ARTÍCULO 15. Vicepresidencia de Tecnología y transformación digital. Son funciones de la Vicepresidencia de Tecnología y transformación digital:

1. Dirigir, coordinar y hacer seguimiento, con las dependencias, a la implementación y administración integral de los Sistemas de Gestión de Riesgos que requiere la Empresa, para funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos misionales.
2. Dirigir y orientar la gestión tecnológica de la Empresa a través de la definición de un modelo operativo de procesos y servicios de TI, así como de la organización y herramientas de gestión que integre los sistemas de información, la infraestructura, la estrategia de TI y el aseguramiento informático.
3. Formular lineamientos, definir políticas, estrategias y mejores prácticas para la selección, aprovechamiento y gestión de las tecnologías, servicios de información y comunicación que sean requeridos para la operación y fortalecimiento del soporte tecnológico de los procesos de la Empresa.
4. Dirigir y gestionar la demanda de servicios de TI, asegurar la implementación de mejoras y nuevos desarrollos en los existentes, con criterio de costo efectividad, conveniencia y valor para la Empresa.
5. Dirigir y orientar los procesos de adquisición de bienes y servicios de tecnología y hacer seguimiento a la ejecución de los recursos financieros de inversión, soporte y mantenimiento, de los servicios de TI y la infraestructura tecnológica de la Empresa.
6. Desarrollar y orientar los servicios y procesos de seguridad informática para proteger los recursos tecnológicos y asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos informáticos que soportan los procesos de la Empresa, de acuerdo con las políticas y directrices establecidas por la Vicepresidencia de Riesgos en el Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información de la Empresa.
7. Liderar la implementación de la política de Gobierno Digital para el cumplimento de los objetivos misionales, de manera articulada y coordinada con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Empresa.
8. Estructurar y proponer estrategias y alianzas que faciliten la coordinación y articulación de la Empresa con entidades públicas y privadas en materia de integración e interoperabilidad de información y servicios de TI, creando sinergias y optimizando los recursos para la mejorar la prestación de los servicios misionales del Fondo Nacional del Ahorro.

9. Formular y proponer a la Presidencia, la estrategia de transformación digital del Fondo Nacional del Ahorro, de acuerdo con la estrategia del negocio y las políticas nacionales y sectoriales sobre la materia.
10. Implementar y desarrollar las iniciativas para la transformación digital enmarcadas en la estrategia definida por la Empresa, bajo metodologías ágiles, con enfoque en la experiencia del cliente y del usuario y la eficiencia organizacional.
11. Liderar la divulgación de la estrategia de transformación digital de la Empresa.
12. Adelantar los procesos de adquisición de bienes y servicios de tecnología y hacer seguimiento a la ejecución de los recursos financieros de inversión, soporte y mantenimiento, de los servicios de consultoría estratégica y operacional para la gestión tecnológica de la Empresa.
13. Asesorar a las dependencias de la Empresa en la definición de políticas, procesos, procedimientos estándares relacionados con las tecnologías de la información.
14. Participar en la definición de los procesos de la Empresa, en la gestión de los riesgos y la generación de acuerdos de niveles de servicio cuando así se requiera.
15. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
16. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
17. Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

ARTÍCULO 16. Vicepresidencia de Gestión Humana y Administrativa. Son funciones de la Vicepresidencia de Gestión Humana y Administrativa:

1. Formular, ejecutar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con la gestión administrativa, de seguros y la gestión del talento humano de la Empresa, de acuerdo con la normatividad vigente.
2. Implementar la política de empleo público e impartir los lineamientos para la administración del talento humano de la entidad, de conformidad con las normas legales vigentes.
3. Definir y controlar el cumplimiento las políticas institucionales para la selección, el desarrollo del talento humano, la capacitación y entrenamiento, la gestión del desempeño, la seguridad y salud en el trabajo y el bienestar social, acorde con los objetivos, metas y necesidades de la Empresa.
4. Dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la adquisición, almacenamiento, custodia, distribución e inventario de bienes muebles e inmuebles e insumos necesarios para el funcionamiento de la Empresa, velando especialmente porque se cumplan las normas vigentes sobre estas materias.
5. Diseñar políticas y lineamentos para garantizar una adecuada gestión documental en el FNA, garantizando los procesos de conservación, organización, inventario, servicio y control de la documentación de la Empresa.
6. Dirigir y coordinar con las áreas responsables, las actividades requeridas para la apertura, cierre, traslado y adecuaciones locativas de las instalaciones físicas de las dependencias regionales o puntos de atención.
7. Diseñar y presentar a la Presidencia el programa de seguros de productos, bienes y personas, en cuanto a sus coberturas, tasas, vigencias, condiciones generales y particulares, así como realizar la supervisión y seguimiento de los corredores de seguros de la Empresa, verificando el cumplimiento de las coberturas y el manejo de los de los siniestros desde el reporte hasta el cierre.
8. Orientar y coordinar los estudios para el trámite de modificaciones de la planta de personal de empleados públicos y trabajadores oficiales de la Empresa.
9. Impartir lineamientos para mantener actualizado el manual de funciones y competencias laborales de la Empresa.

10. Participar en la definición de los procesos de la Empresa, en la gestión de los riesgos y la generación de acuerdos de niveles de servicio cuando así se requiera.
11. Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
12. Apoyar la formulación de los planes estratégicos y operativos de la Empresa.
13. Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

ARTÍCULO 17. Gerencias Nacionales, Gerencias Regionales y Puntos de Atención. La Junta Directiva del FNA, para el desarrollo del objeto social y teniendo en cuenta las necesidades del servicio y la viabilidad presupuestal, podrá crear gerencias nacionales, gerencias regionales y puntos de atención.

ARTÍCULO 18. Vigencia y Derogatorias. El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga el Decreto 3164 de 2007 así como las demás disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE 28 ENE 2022

Dado en Bogotá D.C., a los

EL MINISTRO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO,

JOSE MANUEL RESTREPO ABONDANO

EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,

NERIO JOSÉ ALVIS BARRANCO

Decreto 155 de 2022

Los datos publicados tienen propósitos exclusivamente informativos. El Departamento Administrativo de la Función Pública no se hace responsable de la vigencia de la presente norma. Nos encontramos en un proceso permanente de actualización de los contenidos.

DECRETO 155 DE 2022

(Enero 28)

Por el cual se modifica la planta de personal del Fondo Nacional del Ahorro Carlos Lleras Restrepo.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

En ejercicio de las facultades constitucionales y legales y en especial las que le confieren el numeral 14 del artículo 189 de la Constitución Política y los artículos 54 y 115 de la Ley 489 de 1998, y

CONSIDERANDO:

Que la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro, en sesión No. 933 del 7 diciembre de 2020 como consta en el acta respectiva, decidió someter a aprobación del Gobierno Nacional la modificación de la estructura y la planta de servidores públicos del Fondo Nacional del Ahorro.

Que la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro mediante Acuerdo 2398 de 2021 modifico el artículo 21, capítulo III, del Acuerdo 941 de 1998 que adopta los Estatutos Internos del Fondo Nacional del Ahorro, aprobado por el Decreto 1454 de 1998, a fin de establecer la nueva estructura interna.

Que la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro, en sesiones Nos. 949 del 27 de julio de 2021 y 951 del 28 de septiembre de 2021, tal y como consta en las actas de las sesiones respectivas, aprobó los ajustes realizados al estudio técnico conforme las mesas de trabajo realizadas con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y en consecuencia decidió someter a aprobación del Gobierno Nacional la modificación de su estructura y planta de personal.

Que el Fondo Nacional del Ahorro, presentó al Departamento Administrativo de la Función Pública la justificación técnica de que trata el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012, y los artículos 2.2.12.1, 2.2.12.2 y 2.2.12.3 del Decreto 1083 de 2015, para efectos de modificar su estructura y planta de personal, encontrándola ajustada técnicamente y emitiendo, en consecuencia, concepto técnico favorable.

Que la modificación de la estructura del Fondo Nacional del Ahorro cumple con el numeral 1.1. de la Directiva Presidencial 09 de 9 de noviembre de 2018 "Directrices de Austeridad", el cual dispone: "Las plantas de personal y las estructuras administrativas de las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional, solamente se podrán modificar cuando dicha reforma sea a costo cero o se generen ahorros en los gastos de funcionamiento de la entidad.

Que el artículo 3º del Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación establece que las Empresas Industriales y Comerciales del Estado de carácter financiero, como es el caso del Fondo Nacional del Ahorro, no hacen parte del Presupuesto General de la Nación, y que, por tal motivo, no requiere viabilidad presupuestal por parte de la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Que conforme lo establecido en los Acuerdos 943 del 31 de julio de 1998, 964 del 14 de abril de 1999 y el Decreto 3165 de 2007 el Fondo Nacional del Ahorro tiene seis (6) empleados públicos cuya denominación de empleo es Presidente de Empresa Industrial y Comercial de carácter financiero, Secretario General, Vicepresidente de entidad descentralizada y Jefe de Oficina.

DECRETA:

ARTÍCULO 1. Créase en la planta de personal del Fondo Nacional del Ahorro, los siguientes empleos públicos:

No. De Cargos	Denominación del Cargo	Código	Grado
PLANTA GLOBAL			
Seis (6)	Vicepresidente	40	22

ARTÍCULO 2. Trabajadores Oficiales. Fíjese en mil doscientos treinta y siete (1237) el número de trabajadores oficiales al servicio del Fondo Nacional del Ahorro.

ARTICULO 3. El Presidente del Fondo Nacional del Ahorro mediante acto administrativo distribuirá y ubicará los cargos a que se refiere el presente Decreto y ubicará al personal teniendo en cuenta la organización interna, los planes, los programas y las necesidades del servicio.

ARTÍCULO 4. El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá. D. C., a los 28 días del mes de enero de 2022

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

(FDO.) IVÁN DUQUE MÁRQUEZ

ELMINISTRO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

JOSÉ MANUEL RESTREPO ABONDANO

EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP,

NERIO JOSÉ ALVIS BARRANCO

Fecha y hora de creación: 2022-11-01 18:29:45

Señores
JUZGADO CUARTO (4) LABORAL DEL CIRCUITO
MEDELLIN
E. S. D.

ASUNTO: ORDINARIO LABORAL
DEMANDANTE: ALEXANDER OBANDO PEÑA
DEMANDADO: FONDO NACIONAL DEL AHORRO
RADICADO: 05001 31 05 004 2022 00393 00

CARMEN MARIA DE LAS MERCEDES ROMERO RODRIGUEZ, mayor de edad y vecina de Bogotá D.C., identificada con la cédula de ciudadanía No. 51.710.740 de Bogotá y Tarjeta Profesional No. 226.975 del Consejo Superior de la Judicatura, quien en el otorgamiento del presente instrumento público actúa en su calidad de Apoderada General del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO "Carlos Lleras Restrepo"**, entidad creada mediante Decreto Ley 3118 del 26 de diciembre de 1968, transformado en Empresa Industrial y Comercial del Estado, mediante Ley 432 de 29 de enero de 1998, con domicilio en Bogotá D.C, según poder conferido por su Presidente y Representante Legal, la Dra. **LAURA MILENA ROA ZEIDAN**, mediante la Escritura Pública No. 2668 del 6 de septiembre de 2023 otorgada en la Notaría Setenta y Nueve (79) del Círculo de Bogotá, confiero **PODER ESPECIAL**, amplio y suficiente a **COMJURIDICA ASESORES S.A.S.**, sociedad identificada con el NIT. No. 900.084.353-1, representada legalmente por **CLAUDIO IVÁN ZAMBRANO PINZÓN**, identificado con la cédula de ciudadanía número 19.487.631 expedida en la ciudad de Bogotá, o quien haga sus veces, para que en consecuencia y conforme lo dispone el artículo 75 del CGP, se notifiquen del proceso de la referencia y lo atiendan hasta su terminación, incluida la audiencia de conciliación.

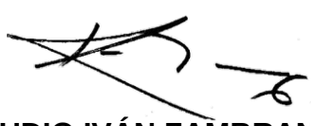
La firma Apoderada queda ampliamente facultada para ejercer las funciones inherentes al mandato judicial que se confiere, y en especial para que adelante todas las diligencias tendientes a la mejor defensa de los intereses del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO**, sustituir el presente poder, otorgar suplencia, conciliar y desistir en nombre de la Entidad que represento y demás facultades previstas en el artículo 77 del C.G.P.

Solicito respetuosamente reconocerle personería jurídica para actuar en los términos del presente mandato.

Cordialmente,

CARMEN MARIA DE LAS MERCEDES ROMERO RODRIGUEZ
Apoderada General
FONDO NACIONAL DEL AHORRO

Acepto**:**



CLAUDIO IVÁN ZAMBRANO PINZÓN
CC. 19.487.631 de Bogotá
TP. 487631
abogados@comjuridica.com
Correo electrónico SIRNA:
claudioizambrano@hotmail.com

legis
República de Colombia
UNIÓN COLEGIADA DEL NOTARIADO COLOMBIANO - UCNC
SGO863674286
Ca441325067
cadena
República de Colombia
Papel notarial para uso exclusivo de copias de escrituras públicas, certificados y documentos del archivo notarial

NO 2668

NOTARÍA 79

DEL CÍRCULO NOTARIAL DE BOGOTÁ D.C.

CÓDIGO NOTARIAL:

1100100079

ESCRITURA PÚBLICA NÚMERO: 2668 ----------

DOS MIL SEISCIENTOS SESENTA Y OCHO ----------

FECHA DE OTORGAMIENTO: SEIS (06) DÍAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DEL AÑO DOS MIL VEINTITRÉS (2023) ----------

OTORGADA EN LA NOTARÍA SETENTA Y NUEVE (79) DEL CÍRCULO DE BOGOTÁ D.C. ----------

NATURALEZA JURÍDICA DEL ACTO

REVOCATORIA DE PODER GENERAL	SIN CUANTÍA
PODER GENERAL	SIN CUANTÍA

PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL ACTO

OTORGANTE O PODERDANTE

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN
FONDO NACIONAL DEL AHORRO CARLOS LLERAS RESTREPO	NIT. 899.999.284-4

APODERADA

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN
CARMEN MARÍA DE LAS MERCEDES ROMERO RODRIGUEZ	C.C. No. 51.710.740 T.P. No. 226.975 del C.S.J.

En la ciudad de Bogotá Distrito Capital, Departamento de Cundinamarca, República de Colombia, a los SEIS (06) DÍAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DEL AÑO DOS MIL VEINTITRÉS (2023), ante mí, DIANA PATRICIA RODRÍGUEZ FIGUEROA, NOTARIA SETENTA Y NUEVE (79) ENCARGADA DEL CÍRCULO DE BOGOTÁ D.C., designada mediante Resolución No. 09134 del veinticinco (25) de agosto del año dos mil veintitrés (2023), expedida por la Superintendencia de Notariado y Registro, se otorgó la escritura pública de REVOCATORIA DE PODER GENERAL Y PODER GENERAL, la cual se consigna en los siguientes términos: ----------

---

NOTARIA 79 Circulo Notarial de la Ciudad de Bogotá D.C. DIANA PATRICIA RODRIGUEZ FIGUEROA NOTARIA ENCARGADA 15/09/2023

Cadena s.a. Nit. 830.059.845
SGO863674286 Ca441325067
Papel notarial para uso exclusivo en la escritura pública - No tiene costo para el usuario

I. REVOCATORIA DE PODER GENERAL

Compareció: La Doctora **LAURA MILENA ROA ZEIDAN**, colombiana, mayor de edad, domiciliada y residenciada en Bogotá D.C., identificada con cédula de ciudadanía número **1.098.309.051** expedida en Circasia, quien en el otorgamiento del presente instrumento público actúa en su calidad de Presidente y Representante Legal del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO CARLOS LLERAS RESTREPO,** identificado con **NIT. 899.999.284-4,** según nombramiento efectuado por Decreto Número 1371 de fecha veintiuno (21) de agosto de dos mil veintitrés (2023) y posesionada mediante Acta Número 246 de fecha veintidós (22) de agosto de dos mil veintitrés (2023) del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, calidad que acredita con el Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Superintendencia Financiera de Colombia, documentos que se protocolizan. Entidad creada mediante Decreto Ley 3118 del veintiséis (26) de diciembre de mil novecientos sesenta y ocho (1968) como Establecimiento Público y transformado mediante Ley 432 del veintinueve (29) de Enero de mil novecientos noventa y ocho (1998) como Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero de orden nacional, organizado como Establecimiento de Crédito de naturaleza especial, vinculada al Ministerio de Hacienda de conformidad con lo previsto en el Decreto 492 de 2020, obrando en ejercicio de las facultades conferidas en el artículo 92 de la Ley 489 de mil novecientos noventa y ocho (1998), y en el literal c del artículo 18 del Acuerdo número 2468 del dos mil veintidós (2022) de la Junta Directiva del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO CARLOS LLERAS RESTREPO,** el artículo 74 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero; la circular externa 029 de dos mil catorce (2014) de la Superintendencia Financiera de Colombia (Parte I - Titulo IV. Capitulo II. Numeral 6 Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera de Colombia) y demás normas concordantes, manifestó: ----------

PRIMERO: Revoca y deja sin efectos el **PODER GENERAL** otorgado a la Doctora **CARMEN MARÍA DE LAS MERCEDES ROMERO RODRIGUEZ,** mayor de edad, identificada con la cédula de ciudadanía número **51.710.740**, y Tarjeta Profesional No. **226.975** del Consejo Superior de la Judicatura, otorgado mediante Escritura Pública número **mil trescientos cincuenta y seis (1356)** de fecha **veintisiete (27)** de **julio** de **dos mil veintitrés (2023)** otorgada en la Notaría **Setenta y nueve (79)**

Papel notarial para uso exclusivo en la escritura pública - No tiene costo para el usuario

legis
República de Colombia
UNIÓN COLEGIADA DEL NOTARIADO COLOMBIANO - UCNC
SGO663674287
Ca441325068
cadena
República de Colombia
Papel notarial para uso exclusivo de copias de escrituras públicas, certificados y documentos del archivo notarial

del Círculo de **Bogotá D.C.,** y por ende, a partir de la presente fecha, no podrá ser utilizado para ningún tipo de acto. ----------

SEGUNDO. Que solicita al Señor Notario colocar la Nota Marginal correspondiente a la presente revocación, en la escritura matriz antes mencionada. ----------

II. PODER GENERAL

Compareció: La Doctora **LAURA MILENA ROA ZEIDAN**, colombiana, mayor de edad, domiciliada y residenciada en Bogotá D.C., identificada con cédula de ciudadanía número **1.098.309.051** expedida en Circasia, quien en el otorgamiento del presente instrumento público actúa en su calidad de Presidente y Representante Legal del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO CARLOS LLERAS RESTREPO,** identificado con **NIT. 899.999.284-4,** según nombramiento efectuado por Decreto Número 1371 de fecha veintiuno (21) de agosto de dos mil veintitrés (2023) y posesionada mediante Acta Número 246 de fecha veintidós (22) de agosto de dos mil veintitrés (2023) del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, calidad que acredita con el Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Superintendencia Financiera de Colombia, documentos que se protocolizan. Entidad creada mediante Decreto Ley 3118 del veintiséis (26) de diciembre de mil novecientos sesenta y ocho (1968) como Establecimiento Público y transformado mediante Ley 432 del veintinueve (29) de Enero de mil novecientos noventa y ocho (1998) como Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero de orden nacional, organizado como Establecimiento de Crédito de naturaleza especial, vinculada al Ministerio de Hacienda de conformidad con lo previsto en el Decreto 492 de 2020, obrando en ejercicio de las facultades conferidas en el artículo 92 de la Ley 489 de mil novecientos noventa y ocho (1998), y en el literal g del artículo 18 del Acuerdo número 2468 del dos mil veintidós (2022) de la Junta Directiva del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO CARLOS LLERAS RESTREPO**, el artículo 74 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero; la circular externa 029 de dos mil catorce (2014) de la Superintendencia Financiera de Colombia (Parte I - Titulo IV. Capitulo II. Numeral 6 Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera de Colombia) y demás normas concordantes, manifestó: ----------

PRIMERO: Que por medio del presente instrumento público y en la calidad antes mencionada, confiere **PODER GENERAL,** amplio y suficiente a la Doctora

SGO663674287 Ca441325068
NOTARIA 79 DIANA PATRICIA RODRIGUEZ FIGUEROA Carrera Novena No. 32-91 Piso 4 Bogotá D.C.
15/05/2023 NOTARIA ENCARGADA
79
cadena s.a. Nit. 830.059.340
Papel notarial para uso exclusivo en la escritura pública - No tiene costo para el usuario

CARMEN MARÍA DE LAS MERCEDES ROMERO RODRIGUEZ, mayor de edad, identificada con la cédula de ciudadanía número **51.710.740**, y Tarjeta Profesional No. **226.975** del Consejo Superior de la Judicatura, para que en su calidad de **Gerente de Representación Judicial** del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO "CARLOS LLERAS RESTREPO"**, ejecute los siguientes actos: ----------

1. ACTOS JUDICIALES, EXTRAJUDICIALES Y PREJUDICIALES. ----------

1.1. Otorgar poderes para las diligencias judiciales, extrajudiciales y administrativas a que hubiere lugar en defensa de los intereses de la entidad o con el fin de hacer exigibles las obligaciones a favor de **esta**. Entendiéndose dada la facultad de representar directamente a la entidad en los casos antes anotados, así como la de revocar **y sustituir** los poderes conferidos. ----------

1.2. Para presentar directamente o a través de apoderados especiales demandas y/o denuncias penales cuando así lo requiera la defensa de los intereses de la entidad. ----------

1.3. Notificarse **y representar** directamente o a través de apoderados especiales de las providencias judiciales y administrativas en que el **FONDO NACIONAL DEL AHORRO "CARLOS LLERAS RESTREPO"**, sea parte o se cite. ----------

1.4. Para que absuelva directamente o a través de apoderados especiales los interrogatorios de parte decretados en los procesos judiciales **o actuaciones administrativas o extrajudiciales** en representación del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO "CARLOS LLERAS RESTREPO".** ----------

1.5. Suscribir directamente o a través de apoderados especiales en representación del FONDO NACIONAL DEL AHORRO "CARLOS LLERAS RESTREPO", las actas de cesión, endoso de títulos, conciliación, transacción y demás documentos que contengan acuerdos entre el Fondo y terceros, con el fin de defender los intereses de este y evitar o resolver conflictos. ----------

1.6. Para que represente judicialmente directamente o a través de apoderados especiales al **FONDO NACIONAL DEL AHORRO "CARLOS LLERAS RESTREPO".** ----------

1.7. Para recibir **y cobrar** directamente o a través de apoderados especiales, entre otros, títulos a favor del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO "CARLOS LLERAS RESTREPO".** ----------

Papel notarial para uso exclusivo en la escritura pública - No tiene costo para el usuario

1.8. Facultad de conciliar directamente a través de apoderados especiales, dentro de las diligencias judiciales, extrajudiciales y administrativas en las que el **FONDO NACIONAL DEL AHORRO "CARLOS LLERAS RESTREPO",** sea parte, con el fin de defender los intereses de la Entidad y con ello evitar o resolver conflictos. ---

1.9. Facultad de otorgar poderes especiales a los abogados para que suscriban en representación del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO "CARLOS LLERAS RESTREPO",** las actas de conciliación, transacción y demás documentos que contengan acuerdos entre la Entidad y terceros. ---

1.10. Para representar al **FONDO NACIONAL DEL AHORRO CARLOS LLERAS RESTREPO** en las acciones de tutela en que la entidad actúe en cualquier calidad, quedando facultada para contestarlas, interponerlas, presentar recursos, atender o formular incidentes de desacato, acreditar el cumplimiento de fallos de tutela, entre otros. ---

1.11 Facultad de desistir de las pretensiones de las demandas y actuaciones administrativas en las cuales el **FONDO NACIONAL DEL AHORRO "CARLOS LLERAS RESTREPO"** sea parte. ---

SEGUNDO: El presente poder rige a partir de la fecha de expedición y estará vigente hasta su revocatoria expresa. ---

HASTA AQUÍ LA MINUTA

LA COMPARECIENTE hace constar: ---

1. Que ha verificado cuidadosamente su nombre completo, el número de su documento de identidad, por lo cual DECLARA que aprueba este instrumento sin reserva alguna, tal como quedó redactado. ---

2. Que las declaraciones e informaciones consignadas en el presente instrumento corresponden a la verdad y, en consecuencia, asume la responsabilidad derivada de cualquier error o inexactitud en la misma que se detecte con posterioridad, por lo cual acepta la responsabilidad correspondiente en caso de utilizarse la presente escritura con fines ilegales. ---

3. Asimismo expresa que conoce la ley y sabe que la Notaría responde de la regularidad formal de los instrumentos que autoriza, pero no de la veracidad de las declaraciones de los interesados ni de la autenticidad de los documentos que forman parte de este instrumento. ---

República de Colombia
cadena
Papel notarial para uso exclusivo de copias de escrituras públicas, certificados y documentos del archivo notarial
NOTARIA 79 Círculo Notarial de la Ciudad de Bogotá D.C.
15/05/2023 ANA PATRICIA RODRIGUEZ
NOTARIA ENCARGADA
cadena s.a. Nit. 830059346
Papel notarial para uso exclusivo en la escritura pública - No tiene costo para el usuario

4. Igualmente LA PODERDANTE sabe y acepta que con la firma de la presente escritura revoca de manera expresa cualquier otro poder que por escritura pública tiene en esta o en otra Notaría o autoridad competente, siendo su responsabilidad informar a las oficinas correspondientes para su respectiva cancelación. ----------

Finalmente, se le advierte a la compareciente, que cualquier aclaración a la presente escritura pública, implica el otorgamiento de una nueva para efectos de la correspondiente aclaración, cuyos costos serán asumidos única y exclusivamente por la compareciente, por lo cual la Notaría no aceptará correcciones o modificaciones, sino en la forma y casos previstos por la ley. ----------

ACEPTACIÓN NOTIFICACIONES ELECTRÓNICAS: El(los) otorgantes(s) manifiesta(n) bajo la gravedad de juramento que se entiende aceptado con la firma de la presente escritura pública, que **SI** da(n) su consentimiento para ser notificado(s) por medio electrónico, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 56 del Código de Procedimiento Administrativo (Ley1437 de 2011). ----------

LA COMPARECIENTE: laroaz@fna.gov.co ----------

PROTECCIÓN DE DATOS. Los datos personales aquí aportados por la compareciente formarán parte del resto de las funciones propias de la actividad notarial, por lo que su aportación es obligatoria y expresamente damos consentimiento para el almacenamiento y uso. ----------

Esta información será tratada y protegida según la ley orgánica 1581 de 2012 de protección de datos de carácter personal, la legislación notarial y las normas que lo reglamentan o complementan. ----------

El titular de los datos podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, de acuerdo a los procedimientos y dirigiéndose a la notaría autorizante de este documento, como responsable de la conservación de la información en custodia. ----------

Leída esta escritura por la compareciente de conformidad con lo anteriormente señalado y realizadas las advertencias de rigor para efectos de la suscripción del presente acto y una vez aprobado por LOS MISMOS, se firma ante mí, LA NOTARIA (E) QUE LO AUTORIZA. POR LO EXPUESTO, LA NOTARIA (E) AUTORIZA LA SUSCRIPCIÓN DE ESTE INSTRUMENTO PÚBLICO. ----------

---

Papel notarial para uso exclusivo en la escritura pública - No tiene costo para el usuario

legis

República de Colombia

UNIÓN COLEGIADA DEL NOTARIADO COLOMBIANO - UCNC

Nº 2668

SGO263674289

Ca441325070

ESTA HOJA HACE PARTE DE LA ESCRITURA PÚBLICA NÚMERO: 2668 --------

DOS MIL SEISCIENTOS SESENTA Y OCHO ----------

FECHA DE OTORGAMIENTO: SEIS (06) DÍAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DEL AÑO DOS MIL VEINTITRÉS (2023) ----------

OTORGADA POR LA NOTARÍA SETENTA Y NUEVE (79) DEL CÍRCULO NOTARIAL DE BOGOTÁ D.C. ----------

---

LA PRESENTE ESCRITURA PÚBLICA SE ELABORÓ EN LAS HOJAS DE PAPEL NOTARIAL CON CÓDIGO DE BARRAS NÚMEROS: ----------

SGO863674286 – SGO663674287 – SGO463674288 – SGO263674289

Resolución Nº 00387 del 23 enero de 2023, expedida por la S.N.R. ----------

Derechos Notariales: ---------- $ 149.800 ----------

Gastos de Elaboración: ---------- $ 80.800 ----------

Superintendencia: ---------- $ 7.950 ----------

Fondo de Notariado y Registro: ---------- $ 7.950 ----------

IVA ---------- $ 43.814 ----------

ESCRITURACIÓN

RECIBIÓ _____ RADICÓ _____

DIGITÓ Sandra Reyes 1° REVISIÓN _____

IDENTIFICÓ _____ HUELLAS/ FOTO PC _____

LIQUIDÓ _____ 2° REVISIÓN _____

AUTORIZÓ _____ CERRÓ Sandra Reyes

COPIAS _____ BIOMETRÍA N° _____

NOTARIA 79 Círculo Notarial de la Ciudad de Bogotá D.C. DIANA PATRICIA RODRIGUEZ FIGUEROA NOTARIA ENCARGADA 15/09/2023

Papel notarial para uso exclusivo de copias de escrituras públicas, certificados y documentos del archivo notarial

cadena

República de Colombia

Papel notarial para uso exclusivo en la escritura pública - No tiene costo para el usuario

ESTA HOJA HACE PARTE DE LA ESCRITURA PÚBLICA NÚMERO: 2668 --------
DOS MIL SEISCIENTOS SESENTA Y OCHO ----------
FECHA DE OTORGAMIENTO: SEIS (06) DÍAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DEL AÑO DOS MIL VEINTITRÉS (2023) ----------
OTORGADA POR LA NOTARÍA SETENTA Y NUEVE (79) DEL CÍRCULO NOTARIAL DE BOGOTÁ D.C. ----------

Laura M Roa Le

LAURA MILENA ROA ZEIDAN — **ÍNDICE DERECHO**

C.C. No. 1.098.309.051 expedida en Circasia

DIRECCIÓN: Carrera 65 No 11-83

TELÉFONO / CELULAR: (601) 8910150

E-MAIL: laroaz@fna.gov.co

ACTIVIDAD COMERCIAL: Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero

PERSONA EXPUESTA POLÍTICAMENTE DECRETO 1674 DE 2016 SI X NO__

CARGO: Presidente

FECHA DE VINCULACIÓN: 22 de agosto de 2023

FECHA DE DESVINCULACIÓN:

Quien obra en calidad de Presidente y Representante Legal del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO CARLOS LLERAS RESTREPO - NIT. 899.999.284-4**. -

Se autoriza la firma fuera del Despacho Artículo 2.2.6.1.2.1.5 Decreto 1069 de 2015

DIANA PATRICIA RODRÍGUEZ FIGUEROA

NOTARIA SETENTA Y NUEVE (79) (E) DEL CÍRCULO DE BOGOTÁ D.C.

RESOLUCIÓN No. 09134 DEL 25/08/2023 DE LA S.N.R.

Elaboró: SANDRA REYES

Papel notarial para uso exclusivo en la escritura pública - No tiene costo para el usuario

Certificado Generado con el Pin No: 4136468308847469

Nº 2668

Generado el 23 de agosto de 2023 a las 09:17:47

Ca441325071

ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICIÓN

EL SECRETARIO GENERAL

En ejercicio de las facultades y, en especial, de la prevista en el artículo 11.2.1.4.59 numeral 10 del decreto 2555 de 2010, modificado por el artículo 3 del decreto 1848 de 2016.

CERTIFICA

RAZÓN SOCIAL: FONDO NACIONAL DEL AHORRO CARLOS LLERAS RESTREPO

NIT: 899999284-4

NATURALEZA JURÍDICA: Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero de Orden Nacional, con Personería Jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, estará vinculado al Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial. Entidad sometida al control y vigilancia por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia.

CONSTITUCIÓN Y REFORMAS: Decreto Ley No 3118 del 26 de diciembre de 1968 constituido como una persona jurídica autónoma, Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero dotada de personería Jurídica, autonomía administrativa, patrimonio propio y vinculada al Ministerio de Desarrollo Económico , bajo la denominación FONDO NACIONAL DE AHORRO.

Ley No 432 del 29 de enero de 1998 Por la cual se reorganiza la entidad y se transforma su naturaleza jurídica en empresa industrial y comercial del Estado de carácter financiero del orden nacional, organizada como establecimiento de crédito de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, vinculado al Ministerio de Desarrollo Económico.

En virtud de lo dispuesto en el artículo 14 de la citada Ley, queda sometido a control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria y se dispone su afiliación al Fondo de Garantías de Instituciones Financieras

Decreto No 1453 del 29 de julio de 1998 , es una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del Orden Nacional, con un régimen legal propio, vinculado al Ministerio de Desarrollo Económico, organizada como establecimiento de crédito de naturaleza especial, con Personería Jurídica, autonomía administrativa y capital independiente. Derogado por el artículo 12.2.1.1.4 del Decreto 2555 del 15 de julio de 2010.

Decreto No 1454 del 29 de julio de 1998 , es una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del Orden Nacional, vinculado al Ministerio de Desarrollo Económico, organizada como establecimiento de crédito, de naturaleza especial, con Personería Jurídica, autonomía administrativa y capital independiente.

Decreto No 1132 del 29 de junio de 1999 El Fondo Nacional de Ahorro es una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente. Estará vinculado al Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Decreto No 2575 del 23 de diciembre de 1999 , deja de estar vinculado al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y queda vinculado al Ministerio de Desarrollo Económico.

Decreto No 216 del 03 de febrero de 2003 Empresa Industrial y Comercial del Estado, estará vinculado al Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial

Resolución No 1713 del 03 de noviembre de 2005 , el Superintendente Bancario levanta la medida cautelar de vigilancia especial que recayó sobre el Fondo Nacional de Ahorro y que se implementó mediante la Resolución No. 0616 del 20 de junio de 2003.

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

República de Colombia

Papel notarial para uso exclusivo de copias de escrituras públicas, certificados y documentos del archivo notarial

cadena

NOTARIA 29 DIANA PATRICIA RODRIGUEZ FIGUEROA NOTARIA ENCARGADA Circulo Notarial de la Ciudad de Bogotá D.C.

Ca441325071

Certificado Generado con el Pin No: 4136468308847469

Generado el 23 de agosto de 2023 a las 09:17:47

ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICIÓN

Ley No 1167 del 21 de noviembre de 2007 , modifica su razón social de FONDO NACIONAL DE AHORRO por el de FONDO NACIONAL DEL AHORRO CARLOS LLERAS RESTREPO

Decreto No 2555 del 15 de julio de 2010 Artículo 10.5.10.1.7 (Artículo 7 del Decreto 1200 de 2007) Libranzas. Podrá convenirse el sistema de libranzas para el ahorro o el pago de créditos, cuando los afiliados o deudores así lo acepten voluntaria y expresamente, para cuyo efecto, el Fondo Nacional del Ahorro deberá adelantar las gestiones necesarias.

AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO: Resolución S.B. 2200 del 19 de octubre de 1998

REPRESENTACIÓN LEGAL: La representación legal del Fondo Nacional del Ahorro Carlos Lleras Restrepo estará a cargo del Presidente, quien será agente del Presidente de la República, de su libre nombramiento y remoción. FUNCIONES: Serán funciones del presidente. a) Dirigir, coordinar, vigilar, controlar y evaluar la ejecución y cumplimiento de los objetivos, políticas, planes, programas y proyectos inherentes al desarrollo del objeto del Fondo Nacional del Ahorro Carlos Lleras Restrepo de conformidad con las directrices trazadas por la Junta Directiva. b) Ejercer la representación legal de la Empresa, con arreglo a las disposiciones vigentes y los estatutos. c) Constituir mandatarios y apoderados que representen a la Empresa en los asuntos judiciales, administrativos y demás de carácter litigioso. d) Dirigir las políticas, planes, programas y proyectos institucionales para el recaudo, pago oportuno y protección contra la pérdida de valor de las cesantías. e) Dirigir las políticas, planes, programas y proyectos institucionales de crédito y demás productos o servicios competencia de la Empresa de acuerdo con las normas vigentes. f) Dirigir la gestión comercial de la Empresa, que involucre el diseño de mercadeo, la divulgación y capacitación, la afiliación de nuevas personas y la administración y fidelización de quienes ya se encuentran afiliados. g) Dirigir la gestión integral de servicio al cliente, encaminada a la atención de los ciudadanos, empleadores, afiliados y demás grupos de interés que permitan satisfacer de forma efectiva, sus necesidades. h) Impartir directrices para el diseño e implementación del sistema de administración integral de riesgos, de acuerdo con la normatividad legal vigente. i) Administrar y velar por la adecuada utilización de los bienes y fondos que constituyen el patrimonio de la Empresa. j) Dirigir planes, programas y proyectos para una gestión tecnológica de la Empresa que fortalezca la productividad y competitividad de la organización y genere las capacidades de transformación digital para mejorar el desempeño de sus productos y servicios en el mercado. k) Presentar a consideración ya aprobación de la Junta Directiva, los planes y programas que se requieran para el desarrollo del objeto de la Empresa. l) Presentar para consideración y aprobación de la Junta Directiva el proyecto de presupuesto, sus adiciones y traslados, así como los estados financieros, de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia. m) Presentar para estudio y aprobación de la Junta Directiva los proyectos de modificación y ajuste a los estatutos, la estructura interna y la planta de personal de la Empresa. n) Desarrollar y dirigir el cumplimiento de las decisiones y acuerdos de la Junta Directiva y rendir los informes que le sean solicitados. o) Dirigir la ejecución presupuestal, comprometer y ordenar el gasto, suscribir los actos, y celebrar los contratos y convenios que se requieran para el normal funcionamiento de la Empresa. p) Nombrar, remover y dar posesión a los empleados públicos de la Empresa que no corresponda a otra autoridad, contratar y dar por terminado los contratos de los trabajadores oficiales y aplicar el régimen disciplinario, de conformidad con las normas legales vigentes. q) Dirigir las relaciones laborales de la Empresa, así como expedir los actos relacionados con la administración del talento humano. r) Crear y organizar las instancias de coordinación interna y los grupos internos de trabajo que estime necesarias para el cumplimiento de la misión institucional. s) Dirigir las políticas para el fortalecimiento y mantenimiento de la cultura de autocontrol, y la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión Institucional. t) Las demás inherentes a la naturaleza de la dependencia, las establecidas por la Ley, los reglamentos o los estatutos. (Acuerdo 2468 del 29 de junio de 2022)

Que figuran posesionados y en consecuencia, ejercen la representacilegal de la entidad, las siguientes personas:

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN	CARGO
Laura Milena Roa Zeidan Fecha de inicio del cargo: 22/08/2023	CC - 1098309051	Presidente

Certificado Generado con el Pin No: 4136468308847469

Nº 2668

Ca441325072

Generado el 23 de agosto de 2023 a las 09:17:47

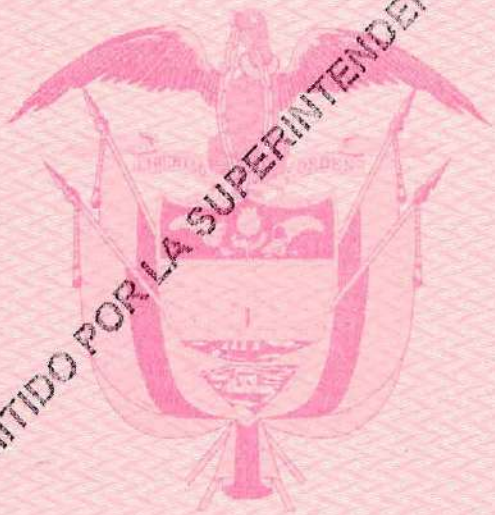
ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICIÓN

NATALIA GUERRERO RAMIREZ

NATALIA CAROLINA GUERRERO RAMÍREZ
SECRETARIA GENERAL

"De conformidad con el artículo 12 del Decreto 2150 de 1995, la firma mecánica que aparece en este texto tiene plena validez para todos los efectos legales."

República de Colombia
Papel notarial para uso exclusivo de copias de escrituras públicas, certificados y documentos del archivo notarial
cadena
CERTIFICADO VÁLIDO EMITIDO POR LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA
COPIA



NOTARÍA 79
Círculo Notarial de la Ciudad de Bogotá D.C.
DIANA PATRICIA RODRÍGUEZ FIGUEROA
NOTARIA ENCARGADA
79

ESPACIO EN BLANCO

ESPACIO EN BLANCO

Notaria 79 del Circulo Notarial de la Ciudad de Bogotá D.C.

República de Colombia
cadena
Papel notarial para uso exclusivo de copias de escrituras públicas, certificados y documentos del archivo notarial

REPÚBLICA DE COLOMBIA

Libertad y Orden

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
SECRETARÍA JURÍDICA
Revisó
Aprobó

Nº 2668

Ca441325073

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

DECRETO NÚMERO 1371 DE 2023

(21 AGO 2023)

Por el cual se da por terminado un encargo y se efectúa un nombramiento ordinario en el Fondo Nacional del Ahorro - FNA

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

En ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 13 del artículo 189 de la Constitución Política, en concordancia con el artículo 2.2.5.1.1 del Decreto 1083 de 2015

DECRETA

Artículo 1°. ***Terminación de encargo.*** Dar por terminado a partir de la fecha, el encargo efectuado mediante el Artículo 2º del Decreto No. 1101 del 04 de julio de 2023, a la doctora **PIEDAD MUÑOZ ROJAS**, identificada con cédula de ciudadanía No. 35.478.032, actual Subgerente Grado 12 de la Subgerencia de Estructuración del Fondo Adaptación, del empleo de Presidente Código 0015 Grado 27 del Fondo Nacional del Ahorro – FNA.

Artículo 2°. *Nombramiento.* Nombrar a partir de la fecha con carácter ordinario, a la doctora **LAURA MILENA ROA ZEIDAN**, identificada con cédula de ciudadanía No. 1.098.309.051, en el empleo de Presidente Código 0015 Grado 27 del Fondo Nacional del Ahorro – FNA. .

Artículo 3°. *Comunicación.* Comunicar a través de la Subdirección de Gestión del Talento Humano del Ministerio de Hacienda y Crédito Público el presente Acto Administrativo.

Artículo 4°. *Vigencia.* El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE
Dado en Bogotá D.C., a los 21 AGO 2023

MINISTRO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO,

RICARDO BONILLA GONZÁLEZ

NOTARÍA 79
Círculo Notarial de la Ciudad de Bogotá D.C.
DIANA PATRICIA RODRIGUEZ FIGUEROA
NOTARIA ENCARGADA
79

Ca441325073
cadena s.a. Nit. 860.093.540
11343PLPCJ0a63BQ

Nº2668

COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA

Hacienda

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

ACTA DE POSESIÓN No. 246 FECHA: 22 DE AGOSTO DE 2023

En la ciudad de Bogotá D.C., Departamento de Cundinamarca, se presentó en el Despacho del:

MINISTRO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

La doctora **LAURA MILENA ROA ZEIDAN**, identificada con cédula de ciudadanía No. 1.098.309.051.

Con el fin de tomar posesión del cargo de: **PRESIDENTE CÓDIGO 0015 GRADO 27 DEL FONDO NACIONAL DEL AHORRO – FNA.**

Para el cual se nombró con carácter: **ORDINARIO** mediante **DECRETO 1371 DEL 21 DE AGOSTO DE 2023.**

Prestó el juramento ordenado por el Artículo No. 2.2.5.1.8 del Decreto 1083 de 2015.

Laura M Roa Z.

FIRMA DEL POSESIONADO

FIRMA DE QUIEN DA POSESIÓN

Ca441325175

NOTARIA SETENTA Y NUEVE (79) DEL CIRCULO BOGOTÁ D.C.

ES FIEL Y **PRIMERA (1ª)** COPIA CORRESPONDIENTE A LA ESCRITURA PÚBLICA **No. DOS MIL SEISCIENTOS SESENTA Y OCHO (2668)** DE FECHA **SEIS (06) DE SEPTIEMBRE DEL AÑO DOS MIL VEINTITRÉS (2023)**, QUE FUE TOMADA DE SU ORIGINAL Y SE EXPIDE EN **OCHO (08) FOLIOS ÚTILES** (ART. 79 Y 85 DEL DECRETO 960 DE 1970).

CON DESTINO A: **INTERESADO**

DADO EN BOGOTÁ D.C., HOY OCHO (08) DE SEPTIEMBRE DE 2023

REPUBLICA DE COLOMBIA NOTARIA 79 DIANA PATRICIA RODRIGUEZ FIGUEROA NOTARIA ENCARGADA NOTARIA 79 DEL CIRCULO DE BOGOTA D.C.

DIANA PATRICIA RODRÍGUEZ FIGUEROA
NOTARIA SETENTA Y NUEVE (79) (E) DEL CÍRCULO DE BOGOTÁ D.C.

República de Colombia
cadena
Papel notarial para uso exclusivo de copias de escrituras públicas, certificados y documentos del archivo notarial
Ca441325175
cadena s.a. NIt. 860.066.942
11345AE09PJPOJO8

NOTARÍA 79 DEL CÍRCULO NOTARIAL DE BOGOTÁ D.C

DR. JOSÉ ANDRÉS O'MEARA RIVEIRA

ESPACIO EN BLANCO

ESPACIO EN BLANCO

Notaria 79 del Círculo Notarial de la Ciudad de Bogotá D.C.

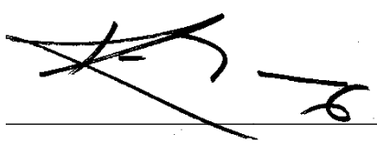
SEÑORES
JUZGADOS CUARTO (04) LABORAL DEL CIRCUITO DE MEDELLIN
E. D. S.

REFERENCIA**: SUSTITUCIÓN DE PODER**
RADICADO: **05001310500420220039300**
DEMANDANTE: **ALEXANDER OBANDO PEÑA**
DEMANDADO**: FONDO NACIONAL DEL AHORRO Y OTROS**

CLAUDIO IVAN ZAMBRANO PINZON, identificado con cedula de ciudadanía No. **19.487.631 de Bogotá D.C**., y tarjeta profesional **No. 84789** expedida por el Consejo Superior de la Judicatura; actuando como representante legal de la sociedad **COMJURIDICA ASESORES SAS** identificada con **NIT. 900.084.353-1**, sociedad que a su vez actúa como apoderada del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO,** entidad creada mediante Decreto Ley 3118 del 26 de Diciembre de 1968, transformado en Empresa Industrial y Comercial del Estado, mediante ley 432 de 29 de Enero de 1998, con domicilio en esta ciudad, representada legalmente (de forma general) por la señora **CARMEN MARIA DE LAS MERCEDES ROMERO** en calidad de Apoderada General según poder conferido por su Presidente y Representante Legal mediante la Escritura Publica número 2668 del 06 de septiembre de 2023, en la Notaria 79 del Circulo de Bogotá que se adjunta, manifiesto a usted que **SUSTITUYO** poder a mi conferido, en los mismos términos y con iguales facultades al (la) abogado (a) **GABRIEL JAIME MARTÍNEZ CÁRDENAS,** identificado (a) con cédula de ciudadanía **No. 2.775.741 de Medellin** y tarjeta profesional No. **31301 C.S. de la J.** expedida por el Honorable Consejo Superior de la Judicatura.

El (la) abogado (a **GABRIEL JAIME MARTÍNEZ CÁRDENAS** queda facultado (a) expresamente para actuar en defensa de la entidad demandada bajo las mismas calidades a mi otorgadas como abogado contractual, y en especial para que adelante todas las diligencias tendientes a la mejor defensa de los intereses del **FONDO NACIONAL DEL AHORRO,** tal como lo prescribe el artículo 77 del C.G.P. Sírvase; señor Juez reconocerle personería jurídica para actuar en los términos y para los efectos del presente mandato.

Del señor Juez,



CLAUDIO IVAN ZAMBRANO PINZON
Representante Legal Comjuridica Asesores S.A.S.
CC. 19.487.631 de Bogotá D.C.
TP. 84789 del C.S de la Judicatura
claudioizambrano@hotmail.com

Acepto,

GABRIEL JAIME MARTÍNEZ CÁRDENAS
C.C. 2.775.741 de Medellin
T.P. 31301 C.S. de la J.
gm@gabrielmartinezabogados.com.co

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha Expedición: 6 de marzo de 2023 Hora: 11:12:36
Recibo No. AA23500949
Valor: $ 7,200

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN A23500949BFA64

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccb.org.co/certificadoselectronicos y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS. RENUEVE SU MATRÍCULA MERCANTIL A MAS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V.

CON FUNDAMENTO EN LA MATRÍCULA E INSCRIPCIONES EFECTUADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:

NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

Razón social: COMJURIDICA ASESORES SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA S.A.S
Nit: 900084353 1 Administración : Direccion Seccional De Impuestos De Bogota, Regimen Comun
Domicilio principal: Bogotá D.C.

MATRÍCULA

Matrícula No. 01598140
Fecha de matrícula: 15 de mayo de 2006
Último año renovado: 2022
Fecha de renovación: 29 de marzo de 2022

UBICACIÓN

Dirección del domicilio principal: Calle 19 N° 5-30 Of 804
Municipio: Bogotá D.C.
Correo electrónico: abogados@comjuridica.com
Teléfono comercial 1: 2494837
Teléfono comercial 2: No reportó.
Teléfono comercial 3: No reportó.

Dirección para notificación judicial: Calle 19 N° 5-30 Of 804
Municipio: Bogotá D.C.
Correo electrónico de notificación: abogados@comjuridica.com
Teléfono para notificación 1: 2494837
Teléfono para notificación 2: No reportó.
Teléfono para notificación 3: No reportó.

Constanza del Pilar Puentes Trujillo

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha Expedición: 6 de marzo de 2023 Hora: 11:12:36
Recibo No. AA23500949
Valor: $ 7,200

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN A23500949BFA64

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccb.org.co/certificadoselectronicos y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

La persona jurídica SI autorizó para recibir notificaciones personales a través de correo electrónico, de conformidad con lo establecido en los artículos 291 del Código General del Procesos y 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

CONSTITUCIÓN

Por Documento Privado del 11 de abril de 2006 , inscrito en esta Cámara de Comercio el 15 de mayo de 2006, con el No. 01055281 del Libro IX, se constituyó la sociedad de naturaleza Comercial denominada COMJURIDICA ASESORES & CIA LTDA.

REFORMAS ESPECIALES

Por Acta No. 02 del 3 de septiembre de 2015 de Junta de Socios, inscrito en esta Cámara de Comercio el 8 de septiembre de 2015, con el No. 02017525 del Libro IX, la sociedad cambió su denominación o razón social de COMJURIDICA ASESORES & CIA LTDA a COMJURIDICA ASESORES SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA S.A.S.

Por Acta No. 02 de la Junta de Socios, del 3 de septiembre de 2015, inscrita el 8 de septiembre de 2015 bajo el número 02017525 del libro IX, la sociedad de la referencia se transformó de Sociedad Limitada a Sociedad Por Acciones Simplificada bajo el nombre de: COMJURIDICA ASESORES SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA S.A.S.

TÉRMINO DE DURACIÓN

La persona jurídica no se encuentra disuelta y su duración es indefinida.

La persona jurídica se disolvió y entró en estado de liquidación mediante Ley No. 1727 del 11 de julio de 2014 de Congreso de la Republica , inscrita en esta Cámara de Comercio el 12 de julio de 2015 con el No. 01980543 del Libro IX y por Acta No. 02 del 3 de septiembre de 2015 de Junta de Socios , inscrita en esta Cámara de Comercio el 8

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha Expedición: 6 de marzo de 2023 Hora: 11:12:36
Recibo No. AA23500949
Valor: $ 7,200

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN A23500949BFA64

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccb.org.co/certificadoselectronicos y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

---

de septiembre de 2015 con el No. 02017525 del Libro IX, la persona jurídica de la referencia se reactivó.

OBJETO SOCIAL

La sociedad tenora por objeto el desarrollo de las siguientes actividades: la prestación de servicios de asesoría, consultoría, asistencia y defensa legal en todas las áreas del derecho y en especial las siguientes: Derecho comercial: Sociedades (derecho corporativo, empresa, seguros, contratos mercantiles, administración, servicios y recuperación de cartera, derecho financiero, régimen cambiarlo y mercado bursátil, auditoría financiera o jurídica; derecho laboral: Individual, colectivo y seguridad social; derecho público: Constitucional, tutelas, administrativo, tributario, aduanero, disciplinario; derecho civil: Bienes, responsabilidad contractual y extracontractual, sucesiones, familia. Derecho penal: Defensas, parte civil, penitenciario y carcelario, casación; conciliación, arbitramento y otras formas de solución de conflictos; asesorías tributarias; edición de textos, folletos, guías, boletines y otros impresos jurídicos y de cualquier área; la importación o exportación de productos. En desarrollo de este objeto social la sociedad puede hacer en su propio nombre o por cuenta de terceros o en participación con ellos: 1. Apoderar o representar personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras. 2. Constituir oficinas en otras ciudades del país, así como en el exterior. 3. Firmar convenios o alianzas con oficinas de abogados y compañías de servicios relacionadas tanto a nivel nacional como extranjero. 4. Ser socio de otras empresas y sociedades sin importar su objeto social. 5. Ser participe, miembro o parte, en contratos tales como: Como consorcios, uniones temporales, cuentas en participación; sin importar su objeto. 6. Organizar, dictar, desarrollar seminarios, foros, talleres, capacitación en materia legal y tributaria. 7. Otorgar y recibir garantías reales, personales, bancarias, de todo tipo. 8. Adquirir, utilizar, arrendar o tomar en arriendo, comprar y vender, enajenar o gravar toda clase de bienes muebles e inmuebles. 9. Efectuar todo tipo de operaciones de crédito activo o pasivo. 10. Administrar, girar, aceptar, negociar, descontar, endosar, etc. Todo tipo de títulos valores y demás documentos civiles y comerciales. 11. Subcontratar toda clase de servicios. 12. En general, celebrar toda clase de operaciones y contratos ya sean civiles, comerciales, financieros, siempre que

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha Expedición: 6 de marzo de 2023 Hora: 11:12:36
Recibo No. AA23500949
Valor: $ 7,200

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN A23500949BFA64

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccb.org.co/certificadoselectronicos y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

---

tengan directa relación con las actividades indicadas y tiendan al mejor cumplimiento y desarrollo del objeto social.

CAPITAL

* CAPITAL AUTORIZADO *

Valor : $90.000.000,00
No. de acciones : 90,00
Valor nominal : $1.000.000,00

* CAPITAL SUSCRITO *

Valor : $90.000.000,00
No. de acciones : 90,00
Valor nominal : $1.000.000,00

* CAPITAL PAGADO *

Valor : $90.000.000,00
No. de acciones : 90,00
Valor nominal : $1.000.000,00

REPRESENTACIÓN LEGAL

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del Representante Legal, quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales.

FACULTADES Y LIMITACIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL

Los representantes legales pueden celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

NOMBRAMIENTOS

REPRESENTANTES LEGALES

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha Expedición: 6 de marzo de 2023 Hora: 11:12:36
Recibo No. AA23500949
Valor: $ 7,200

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN A23500949BFA64

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccb.org.co/certificadoselectronicos y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

Por Acta No. 005 del 20 de febrero de 2023, de Asamblea de Accionistas, inscrita en esta Cámara de Comercio el 28 de febrero de 2023 con el No. 02939228 del Libro IX, se designó a:

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN
Representante Legal	Claudio Ivan Zambrano Pinzon	C.C. No. 19487631

Por Acta No. 04 del 20 de diciembre de 2021, de Asamblea de Accionistas, inscrita en esta Cámara de Comercio el 14 de enero de 2022 con el No. 02781792 del Libro IX, se designó a:

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN
Representante Legal Suplente	Natalia Andrea Villamil Muñoz	C.C. No. 1018477765

REFORMAS DE ESTATUTOS

Los estatutos de la sociedad han sido reformados así:

DOCUMENTO	INSCRIPCIÓN
Acta No. 02 del 3 de septiembre de 2015 de la Junta de Socios	02017525 del 8 de septiembre de 2015 del Libro IX
Acta No. 08 del 5 de septiembre de 2017 de la Asamblea de Accionistas	02259075 del 14 de septiembre de 2017 del Libro IX

RECURSOS CONTRA LOS ACTOS DE INSCRIPCIÓN

De conformidad con lo establecido en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo y la Ley 962 de 2005, los actos administrativos de registro, quedan en firme dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de inscripción, siempre que no sean objeto de recursos. Para estos efectos, se informa que para la Cámara de Comercio de Bogotá, los sábados NO son días hábiles.

Una vez interpuestos los recursos, los actos administrativos

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha Expedición: 6 de marzo de 2023 Hora: 11:12:36
Recibo No. AA23500949
Valor: $ 7,200

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN A23500949BFA64

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccb.org.co/certificadoselectronicos y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

---

recurridos quedan en efecto suspensivo, hasta tanto los mismos sean resueltos, conforme lo prevé el artículo 79 del Código de Procedimiento Administrativo y de los Contencioso Administrativo.

A la fecha y hora de expedición de este certificado, NO se encuentra en curso ningún recurso.

CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS - CIIU

Actividad principal Código CIIU: 6910
Actividad secundaria Código CIIU: 6202

TAMAÑO EMPRESARIAL

De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa es Microempresa

Lo anterior de acuerdo a la información reportada por el matriculado o inscrito en el formulario RUES:

Ingresos por actividad ordinaria $ 1.145.787.401
Actividad económica por la que percibió mayores ingresos en el período - CIIU : 6910

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Que, los datos del empresario y/o el establecimiento de comercio han sido puestos a disposición de la Policía Nacional a través de la consulta a la base de datos del RUES.

Los siguientes datos sobre RIT y Planeación son informativos: Contribuyente inscrito en el registro RIT de la Dirección de Impuestos, fecha de inscripción : 10 de julio de 2017. Fecha de envío de información a Planeación : 28 de febrero de 2023. \n \n Señor empresario, si su empresa tiene activos inferiores a 30.000 SMLMV y una planta de personal de menos de 200 trabajadores, usted tiene derecho a recibir un descuento en el pago de los parafiscales de 75%

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha Expedición: 6 de marzo de 2023 Hora: 11:12:36
Recibo No. AA23500949
Valor: $ 7,200

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN A23500949BFA64

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccb.org.co/certificadoselectronicos y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

---

en el primer año de constitución de su empresa, de 50% en el segundo año y de 25% en el tercer año. Ley 590 de 2000 y Decreto 525 de 2009. Recuerde ingresar a www.supersociedades.gov.co para verificar si su empresa está obligada a remitir estados financieros. Evite sanciones.

El presente certificado no constituye permiso de funcionamiento en ningún caso.

****

Este certificado refleja la situación jurídica registral de la sociedad, a la fecha y hora de su expedición.

****

Este certificado fue generado electrónicamente con firma digital y cuenta con plena validez jurídica conforme a la Ley 527 de 1999.

****

Firma mecánica de conformidad con el Decreto 2150 de 1995 y la autorización impartida por la Superintendencia de Industria y Comercio, mediante el oficio del 18 de noviembre de 1996.

CONSTANZA PUENTES TRUJILLO