Plan Estratégico 2010 - 2014

fna AHORRO
Construyendo Sociedad

Para mayor información:

Línea Gratuita Nacional: **018000 527070**

Oficina de Planeación: **3810150 ext. 2200 - 2233**

Prosperidad para todos

www.fna.gov.co

Fondo Nacional del AHORRO

PLAN ESTRATÉGICO 2010-2014

Construyendo Sociedad

Oficina Planeación Diciembre 15 2011

JUNTA DIRECTIVA FNA

Dr. JULIO MIGUEL SILVA SALAMANCA	Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial Viceministro de vivienda
Dr. JUAN MANUEL QUINTERO	Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Subdirector de Financiamiento Interno
Dr. JOSÉ ALEJANDRO BAYONA	Departamento Nacional de Planeación Director de Desarrollo Urbano y Política Ambiental
Dr. LUIS ENRIQUE MEDINA ARIAS	Representante gremios de la construcción
Dr. LUIS ALFONSO VELASQUEZ RICO	Representante Afiliados CUT
Dra. ELVIA INES FLOREZ BOLIVAR	Representante Afiliados CGT
Dra. DIANA CECILIA GOMEZ CELY	Representante Afiliados CTC
Dr. ALFONSO LONDOÑO OROZCO	Representante Asociación Colombiana de las Universidades.
Dr. RICARDO ARIAS MORA	Presidente FNA.

FUNCIONARIOS FNA

Dr. RICARDO ARIAS MORA	Presidente FNA.
Dra. ROSANA PEDRAZA	Secretaria General
Dr. JULIO CESAR GARCIA	Vicepresidente Financiero (E)
Dr. MAURICIO GIRALDO ONZAGA	Vicepresidente Cesantías y Crédito
Dr. JUAN CARLOS SARMIENTO ARISTIZABAL	Vicepresidente de Riesgos
Dr. HENRY AMOROCHO MORENO	Jefe oficina de Planeación
Dr. ALEJANDRO CASTILLO CABRERA	Jefe Oficina Comercial y de Mercadeo
Dr. VIRGILIO HERNANDEZ CASTELLANOS	Jefe Oficina Jurídica
Dr. JOSE ALEJANDRO ALZATE	Jefe Oficina Informática.

OFICINA DE PLANEACION

PLAN ESTRATEGICO 2010 - 2014

GRUPO DE ELABORACION Y APOYO AL PLAN:

Dr. HENRY AMOROCHO MORENO	Jefe Oficina de Planeación
Dra. LILIANA VALENZUELA RIVERA	Profesional Oficina de Planeación
Dr. OSCAR HERNANDEZ ARANA	Profesional Oficina de Planeación
Dr. CARLOS ANDRES GIRALDO G	Profesional Oficina de Planeación

Tabla de Contenido

Palabras del Presidente 10

Introducción 13

1. Marco Metodológico 14

2. Construcción del Plan Estratégico 18

2.1. Marco Estratégico 18

2.1.1. Cultura Organizacional 19

2.1.1.1. Principios 19

2.1.1.2. Valores 19

2.1.1.3. Atributos 20

2.1.2. Diagnóstico Interno 20

2.1.2.1. Generalidades 20

2.1.2.2. ¿Quiénes somos? 20

2.1.2.3. Marco Legal. 21

2.1.2.4. Sector en el que se desarrolla 21

2.1.3. Diagnostico Externo 22

2.1.3.1. Análisis Macroeconómico 22

2.1.3.2. Análisis del Sector de Cesantías 23

2.1.3.3. Análisis del Sector de Créditos de vivienda Desembolsados-BENCH 24

2.1.4. DOFA Corporativo 25

2.1.4.1. Plano de Influencias y Relaciones Directas 26

2.1.5. Vectores Estratégicos 28

2.1.6. Misión 29

2.1.7. Visión 29

2.1.8. Estrategia FNA para 2010 - 2014 30

2.1.9. Propuesta de Valor 30

2.1.10. Plan de Negocio. 31

2.1.11. Cadena de Valor 32

2.2. Despliegue Estratégico 33

2.3. Mapa Estratégico 2010-2014 34

2.3.1. Desagregación del Mapa Estratégico 35
2.3.1.1. Perspectiva Misional 35
2.3.1.2. Perspectiva Clientes 37
2.3.1.3. Perspectiva Financiera 38
2.3.1.4. Perspectiva Procesos 40
2.3.1.5. Perspectiva Aprendizaje 42
2.3.1.6. Iniciativas Estratégicas por áreas 44
2.3.2. Desagregación de Metas Cuantitativas 44
2.3.2.1. Vivienda 44
2.3.2.1.1. Metas modalidad Créditos Desembolsados 45
2.3.2.1.2. Producto Cesantías 45
2.3.2.1.3. Producto Ahorro Voluntario Contractual 45
2.3.2.1.4. Total Metas vía créditos desembolsados por producto (Cesantías y AVC) 46
2.3.2.2. Metas modalidad Leasing Habitacional Modelo TACS 47
2.3.2.3. Total metas vía Créditos Desembolsados y Leasing Habitacional-Modelo TACS. 47
2.3.2.4. Educación 48
2.3.2.5. Afiliados 49
2.3.2.5.1. Afiliados Proyectados Netos cuatrienio 2010 2014 49
2.3.2.6. Recaudo Cesantías y Aportes AVC 49
2.3.2.7. Retiros Cesantías y Ahorro Voluntario Contractual 50
2.3.2.8. Recaudo Cartera 51
3. Tablero Integral de Mando 50
4. Sistema de Gestión de la Calidad como Herramienta Gerencial 51
5. Aprobación del Plan Estratégico de la Entidad 52
6. Divulgación del Plan Estratégico de la Entidad 52

Gráficos

Gráfico No. 1: Desagregación Sistema de Gestión y Control Estratégico 16
Gráfico No. 2: Articulación Misión- Sistema de Gestion y Control Estratégico- Visión..... 17
Gráfico No. 3: Esquema Marco Estratégico 18
Gráfico No. 4: PIB..... 22
Gráfico No. 5: Inflación - Precios 22
Gráfico No. 6: Mercado Laboral..... 23
Gráfico No. 7: Portafolio Cesantías..... 24
Gráfico No. 8: Desembolsos Crédito Hipotecario..... 24
Gráfico No. 9: Créditos Aprobados –Desembolsados 2002 - 2010 25
Gráfico No. 10 Plano de Influencias y Relaciones 27
Gráfico No. 11: Ejes Estratégicos 29
Gráfico No. 12: Propuesta de Valor 31
Gráfico No. 13: Cadena de Valor..... 32
Gráfico No. 14: Planeación Estratégica hasta nivel operativo 33
Gráfico No. 15: Esquema Estrategia 2010 - 2014..... 34

Tablas

Tabla No. 1 :DOFA Corporativo FNA 26
Tabla No. 2: Retos para el cambio 30
Tabla No. 3: Tablero Integral de Mando Perspectiva Misional 35
Tabla No. 4: Metas Perspectiva Misional 37
Tabla No. 5: Tablero Integral de Mando Perspectiva Clientes 37
Tabla No. 6: Metas Perspectiva Clientes 38
Tabla No. 7: Tablero Integral de Mando Perspectiva Financiera 39
Tabla No. 8: Metas Perspectiva Financiera 39
Tabla No. 9: Tablero Integral de Mando Perspectiva Procesos 40
Tabla No. 10: Metas Perspectiva de Procesos 41
Tabla No. 11: Metas Perspectiva de Procesos 42
Tabla No. 12: Tablero Integral de Mando Perspectiva Aprendizaje 42
Tabla No. 13: Metas Perspectiva Aprendizaje 43
Tabla No. 14 : Metas Perspectiva Aprendizaje 43
Tabla No. 15: Total Metas vía Créditos Desembolsados Cesantías 45
Tabla No. 16: Total Metas vía Créditos Desembolsados AVC 46
Tabla No. 17: Total Metas vía Créditos Desembolsados -Cesantías y AVC 46
Tabla No. 18: Total Metas soluciones de vivienda vía Leasing Habitacional 47
Tabla No. 19: Total Metas vía créditos desembolsos y Leasing Habitacional-Modelo TACS 48
Tabla No. 20: Total Metas Desembolso Crédito Educativo 48
Tabla No. 21: Total Meta Afiliados Proyectados Netos 49
Tabla No. 22: Recaudo Aportes Cesantías 49
Tabla No. 23: Recaudo Aportes AVC 50
Tabla No. 24: Total Retiros Cesantías–Valor 50
Tabla No. 25: Total Retiros Ahorro Voluntario Contractual-Valor 50
Tabla No. 26: Recaudo Cartera 51

Palabras del Presidente

Queridos compañeros, reciban un cordial saludo. En esta presentación se acopia el libreto de nuestro andar para el cuatrienio 2010 - 2014. En la hoja de ruta que aquí se desarrolla, se consignan los sueños, pero también la forma de cumplir los objetivos que nos encaminan a lograr cosas grandes para nuestros actuales y futuros afiliados. Con trabajo constante en equipo y entrega sin igual, lograremos que el FNA se convierta en intérprete de la sociedad colombiana. De la misma manera, esperamos que nuestra sociedad nos reconozca como la entidad social de más alto orden, la cual se consolida en dos líneas misionales, como son la vivienda y la educación, y el ahorro como eje transversal. Líneas misionales que son consideradas de primer orden para el mejoramiento de la calidad de vida de todos y cada uno de los colombianos. Lo anterior ha sido el horizonte que la constitución y la ley permiten a la empresa, y a través del cual se consagra no solo el desarrollo humano de una sociedad, si no el de toda una nación.

Es claro que el FNA tiene un compromiso con la sociedad, y prueba de ello es que el Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos”, muestra que una de las locomotoras caminará con el Logo del Fondo Nacional del Ahorro.

Corresponde entonces como un deber, conservar por parte de todos y cada uno de los integrantes del actual equipo de trabajo, el lenguaje, la actitud y el respeto como un conjunto de características esenciales dentro del comportamiento, acorde a la importancia que el FNA tiene dentro de nuestra sociedad. Esto sin olvidar la honra al pasado como muestra de gratitud, por permitir la cimentación de la estructura de una plataforma que significa un punto de partida importante para el cambio que se avecina. Cambio que permitirá convocar ciudadanos líderes, capaces de sobresalir en sus respectivas áreas, con el objetivo claro, de construir aquel cohete con el cual se aspira con la estrategia propuesta para el cuatrienio 2.010-2.014, desembolsar 254.920 créditos para vivienda y 10.000 mil créditos de educación, para la población colombiana.

Tanto las metas planteadas de vivienda y educación, como el presupuesto que se requiere para el desarrollo de la estrategia rompen con la tendencia histórica del FNA.

Es por ello que para cumplir con los objetivos propuestos, es vital relegar los libretos tradicionales para cambiar nuestra forma de trabajo, lo cual si no se hiciera o se hiciera bajo los parámetros actuales, estos serian de difícil cumplimiento. Pero estamos seguros que si actuamos de una manera resuelta pero diferente, se podrán construir los vehículos que se necesitan para tomar el camino adecuado y llegar así a la meta propuesta del FNA 2010-2014, donde todo el equipo de trabajo debe enfocarse en los nuevos lineamientos y perspectivas de la institución.

El nuevo direccionamiento estratégico, diseñado y construido bajo el Sistema de Gestión y Control Estratégico o Balanced Scorecard, y soportado en la herramienta tecnológica TIM (Tablero Integral de Mando) dará las garantías necesarias para acompañar y controlar de una manera efectiva la ejecución de la estrategia, generándose así una adecuada articulación entre la misión y la visión, que permitirá la consecución de los objetivos propuestos. Es así, que el FNA se convierte en una entidad comprometida con el desarrollo del país.

Finalmente, para que nuestra empresa pueda cumplir en el presente cuatrienio con las metas establecidas por el gobierno nacional, se deberá estructurar en el mediato plazo la implementación de cinco proyectos prioritarios, los cuales denominamos “Rieles de la Planeación”, que corresponden a los de Modernización de la entidad, al de formulación de un nuevo modelo operativo, al de gestión por procesos, al de gestión de cambio y al programa de gobierno en línea.

Los animo a que trabajemos unidos con fe, Iniciativa, Voluntad y Gámbate, para obtener la mezcla del combustible necesario para cumplirlo. Es un compromiso de todos!

Cordialmente,

RICARDO ARIAS MORA

Presidente

Fondo Nacional del AHORRO

“En el Fondo Nacional del AHORRO estamos renovando nuestro pensamiento porque son nuevos tiempos para Colombia y son los nuevos tiempos para nuestra empresa”.

Ricardo Arias Mora, Presidente FNA

Introducción

La planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la misión y la visión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización con una participación activa y dinámica de los funcionarios del Fondo Nacional del Ahorro, enfocando sus actividades y estrategias en una misma dirección y hacia el norte establecido por la administración.

Producto de la estrategia planteada por la administración para el cuatrienio 2010-2014, se genera al interior de la empresa una dinámica de Innovación, Voluntad y Gambatte en sus funcionarios, la cual apoya y respalda el cumplimiento de la estrategia, a través del Sistema de Gestión y Control Estratégico - SGCE, basado en la metodología internacional conocida como Balanced Score Card - BSC, con la cual se monitorea el desarrollo de los objetivos corporativos, iniciativas, planes de acción y metas establecidas para la vigencia 2010 - 2014; permitiendo a la entidad tener seguimiento y control sobre el cumplimiento del Plan Estratégico y generando así pautas de acción ante desviaciones presentadas en la ruta de ejecución. Este Sistema de Gestión y Control Estratégico, suministra información importante tanto del cumplimiento de los objetivos como de la efectividad de las iniciativas frente a las estrategias planteadas.

El Sistema de Seguimiento y Control Estratégico, coadyuva al Fondo a consolidar el Plan Estratégico, permitiendo aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos que se puedan generar debido a los cambios frente al desarrollo del Plan Estratégico, dados los factores externos económicos, sociales, normativos, legales o de competencia, o los internos, que pueden impactar el cumplimiento del Plan.

La planeación estratégica de la entidad desarrolla los objetivos en materia de vivienda y educación del Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos”, donde la Estrategia del Fondo recoge el compromiso impuesto por el gobierno nacional como su objetivo social; compromiso que se encuentra expreso en su Misión y que bajo el Sistema de Gestión y Control Estratégico, acompañado de un aplicativo denominado TIM, el cual se encontrará a disposición de todos los funcionarios de la entidad: Altos directivos, Jefes de Áreas y Gestores Estratégicos. Con esto, se logrará una alineación de todos los funcionarios de la entidad hacia los objetivos y metas estratégicas, logrando alcanzar la Visión de la entidad con las iniciativas y planes de acción que se desarrollarán en cada una de las áreas para el cuatrienio actual.

A continuación, se presenta en forma detallada la arquitectura estratégica desarrollada para el cumplimiento de los compromisos del FNA, como actor principal de la locomotora de Vivienda y participante activo de la estrategia de Educación en Colombia.

1. Marco Metodológico

El marco metodológico tiene como insumo inicial el procedimiento - PRO-PE-001 para la elaboración y seguimiento del Plan Estratégico, el cual se encuentra publicado en la herramienta ISOLUCION (Anexo.1). Este procedimiento abarca desde la orientación para realizar el análisis interno y externo de la entidad (matriz DOFA), hasta las actividades para aprobación de la Junta Directiva, finalizando con el seguimiento al cumplimiento del plan estratégico.

De forma adicional, la administración, consciente del gran reto que tiene la entidad, incorporó a su Planeación Estratégica el Sistema de Gestión y Control Estratégico, soportado en la herramienta tecnológica TIM, sistema que corresponde a un esquema de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard, insumo adicional que brinda a la Alta Dirección, Jefes de Áreas y funcionarios de todo nivel, una forma para comprender y entender las estrategias planteadas y las metas propuestas.

El Sistema de Gestión y Control Estratégico se encuentra conformado por componentes que aseguran una cobertura de la estrategia en toda la organización y un cumplimiento de la misma a través del seguimiento y control de las acciones e indicadores establecidos. Estos componentes son:

1. **Perspectivas:** Dimensiones claves de la estrategia. Son cinco (5) perspectivas: Misional, Clientes, Financiera, Procesos y Aprendizaje.
2. **Objetivos Estratégicos**: Vehículo principal para desarrollar y concretar la estrategia. Los objetivos estratégicos articulan el mapa estratégico con las perspectivas de la estrategia.
3. **Mapa Estratégico:** Representación visual de los objetivos estratégicos que reflejan la estrategia de la entidad. Es un grupo de objetivos Interrelacionados que definen y comunican un elemento clave de la estrategia.

4. **Tablero de Seguimiento y Control:** Conjunto de indicadores, iniciativas y metas, que están organizadas por las perspectivas en forma de tabla, permitiendo asegurar el cumplimiento de la estrategia.

a) **Iniciativas Estratégicas[1]:** Son generalmente planes, programas y proyectos que se realizan por la entidad, como un esfuerzo adicional a las actividades regulares, para coadyuvar en el logro de uno o varios objetivos estratégicos. Estas iniciativas se socializan a la junta directiva y para los casos que las iniciativas modifiquen el producto o el reglamento del mismo, y paras nuevos productos se realizará el respectivo procedimiento para la aprobación de dichas iniciativas por parte de la junta directiva.

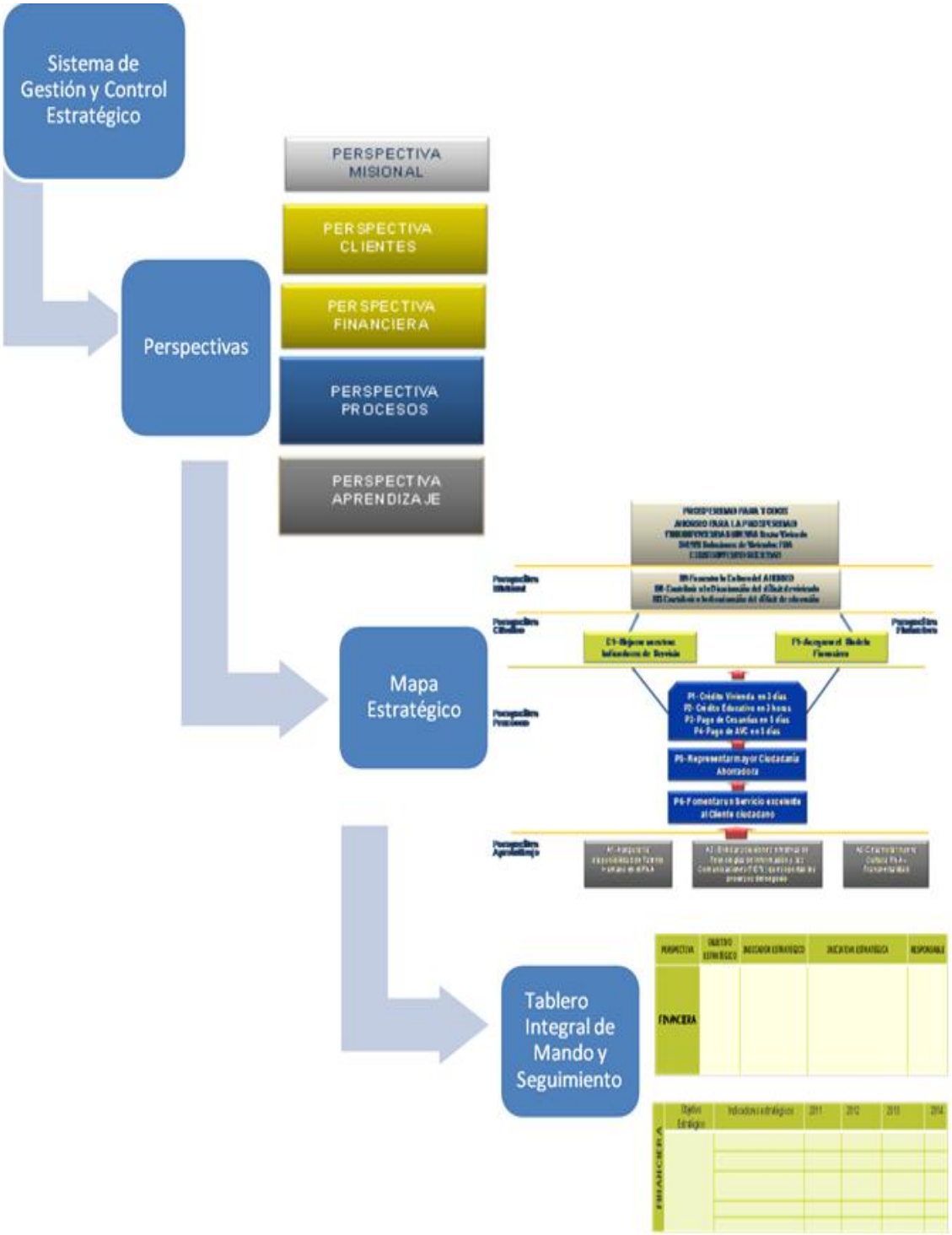
b) **Indicadores Estratégicos**: Medio o vehículo de medición del nivel de logro de los objetivos estratégicos.

El Sistema de Gestión y Control Estratégico, se desagrega en una arquitectura estratégica, la cual se visualiza en perspectivas, permitiendo la formulación de la estrategia desde el aspecto misional, de clientes, financiera, procesos y aprendizaje. Posteriormente estas perspectivas son integradas a un mapa estratégico, en el cual se establecen los objetivos estratégicos por cada perspectiva de la estrategia.

Para coadyuvar a la alta dirección y los jefes de las áreas organizacionales misionales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el Tablero Integral de Mando recoge los elementos de iniciativas estratégicas, indicadores estratégicos y metas del cuatrienio 2010 - 2014, permitiendo hacer un seguimiento al cumplimiento de cada uno de estos elementos, generando un dinamismo en la gestión de la estrategia (ver gráfico 1).

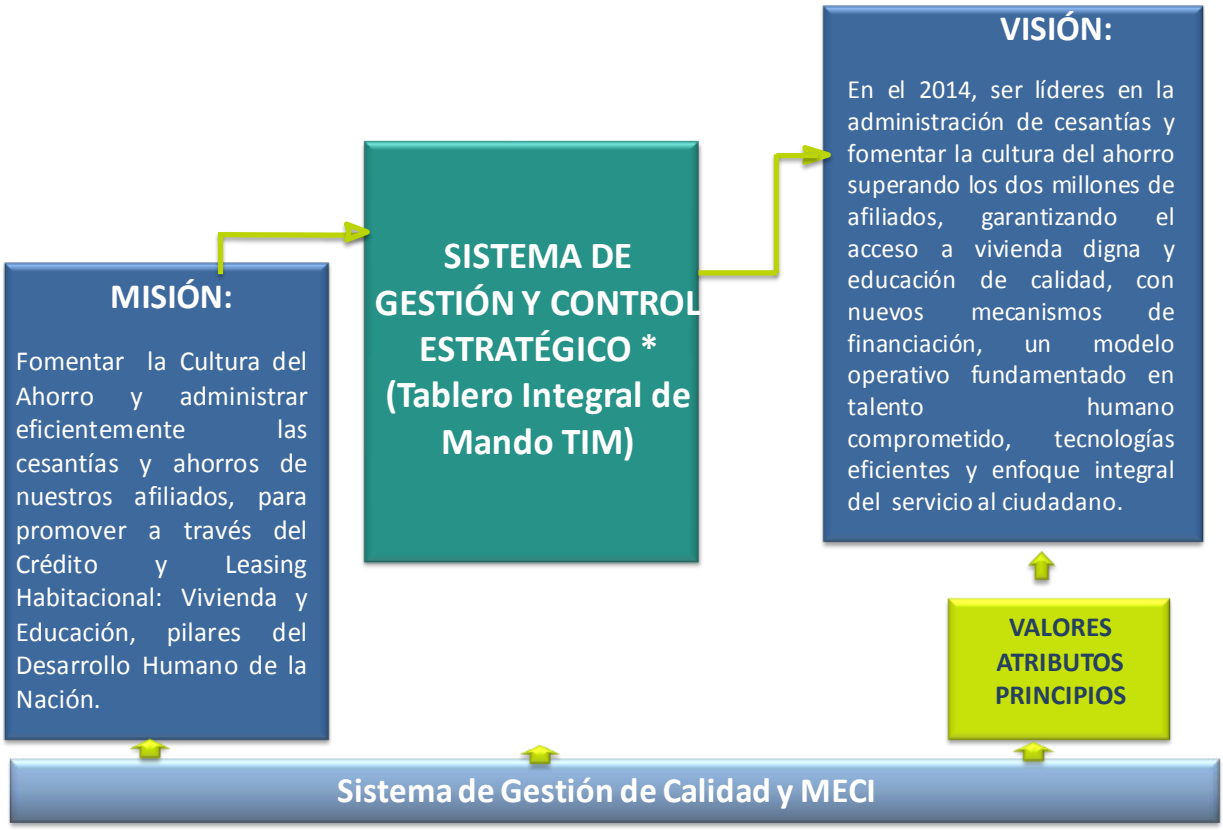
[1] Definición Validada Oficina Jurídica 20/12/2011

Gráfico No. 1: Desagregación Sistema de Gestión y control Estratégico



A continuación se puede observar la articulación entre el Sistema de Gestión Estratégico - SGCE, con la misión y visión aprobada para la entidad, para el cuatrienio 2010 – 2014; donde el Sistema de Gestión de Calidad se precisa como eje transversal de toda la operación de la entidad.

Gráfico No. 2: Articulación Misión- Sistema de Gestión y Control Estratégico- Visión



* Basado en la Metodología Balanced Scorecard-BSC

2. Construcción del Plan Estratégico

2.1. Marco Estratégico

Un componente fundamental para el proceso de Planeación Estratégica de la entidad (en adelante PE), resulta ser el marco estratégico.

Para el desarrollo de la Estrategia[2] y del Sistema de Gestión y Control Estratégico de la empresa, se han tenido en cuenta las recientes consideraciones de gestión corporativas que recomiendan para el proceso de definición del Marco Estratégico, una secuencia ordenada para la búsqueda de resultados de alto impacto. El marco estratégico está constituido por la misión, posicionamiento, cultura organizacional y la estrategia para alcanzar la visión de la entidad.

Esta metodología permite un trabajo secuencial a la hora de realizar los despliegues y definir el plan táctico o planes de acción, generando un hilo conductor a través del cual se conectan los sistemas y subsistemas de la organización. Dentro de un concepto integral, el marco estratégico se constituye en una base sólida para las definiciones estratégicas y operacionales, fundamentada en la cultura de la organización.

La secuencia del marco estratégico es representada en el siguiente esquema:

Gráfico No. 3: Esquema Marco Estratégico

[2] "The Execution Premium". Robertt Kaplan y David Norton. Ediciones Deusto. 2008- Cap.2

2.1.1. Cultura Organizacional

En consideración con la secuencia del marco estratégico enunciado, se da inicio a la cultura organizacional de la empresa, realizando la reflexión respectiva acerca de cuáles son los aspectos culturales que moverán la organización en el cuatrienio 2010-2014. Igualmente se establecen los referentes culturales corporativos (principios, valores, atributos), los cuales, se estima que se conviertan en las ventajas competitivas de la organización a largo plazo.

Este referente cultural de actitudes y comportamientos, hacen parte de la comunidad FNA, pues cada uno de los individuos los deberá adoptar en su trabajo diario.

2.1.1.1. Principios

Estos lineamientos hacen referencia a la función administrativa de los servidores públicos, la cual está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, principios que se encuentran definidos en la Constitución Política de Colombia (art. 209) y por ser mandato Constitucional, son de obligatorio acatamiento para todas las personas que desempeñan funciones públicas en nuestro país.

Ahora bien, el FNA de acuerdo con su naturaleza jurídica, objeto social, funciones y objetivos ha definido los principios de Transversalidad, Actitud de Cambio, Actitud de Servicio, Responsabilidad Social, los cuales regularán el quehacer institucional

2.1.1.2. Valores

Los valores constituyen la filosofía y cultura organizacional de la entidad; estos valores se han definido en un ejercicio conjunto de las directivas y funcionarios en general, partiendo de la denominada CATEDRA FNA e integrando a través de una encuesta a toda la comunidad. El resultado de este ejercicio se traduce hoy en los valores: Tolerancia, Responsabilidad, Compromiso, Respeto, Trabajo en Equipo, Confianza, Colaboración, Honestidad, Cumplimiento e Integridad

Estos valores son el marco de referencia que debe inspirar a cada uno de los funcionarios en su actuar laboral y permitirá regular la convivencia y la armonía en la entidad.

2.1.1.3. Atributos

Son aquellas propiedades o características que cada funcionario del FNA, debe adquirir como motor necesario para el logro de los objetivos de la entidad.

Inventiva : Significa creatividad e iniciativa.

Voluntad : Es el deseo, el entusiasmo y el esfuerzo.

Gambatte : Palabra de origen japonés que significa me esforzaré aún más, resistiré más allá, no me daré por vencido, no retrocederé.

2.1.2. Diagnóstico Interno

2.1.2.1. Generalidades

El FNA viene desarrollando una importante labor social con el propósito de cubrir el déficit de vivienda en Colombia y brindar oportunidad de crédito para educación. El gobierno nacional se comprometió con el país a entregar en el presente cuatrienio un millón de viviendas nuevas, correspondiéndole al FNA realizar 254.920 desembolsos de crédito para vivienda y entrega de viviendas financiadas por leasing habitacional modalidad TACS. Lo que precisa del FNA la definición de estrategias para el logro de este objetivo, para lo cual deberá alinear su infraestructura física, recurso humano, procesos administrativos y recurso tecnológico.

2.1.2.2. ¿Quiénes somos?

El Fondo Nacional del Ahorro fue creado en el año 1.968 para administrar las cesantías de los empleados públicos y trabajadores oficiales. En 1998 fue transformado en una empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero del orden nacional, de carácter especial lo cual le permitió ampliar su cobertura al sector privado.

Su propósito está directamente relacionado con los fines del Estado, especialmente sobre los derechos de todos los colombianos a tener una vivienda digna y acceder a la educación.

2.1.2.3. Marco Legal.

Dentro del marco legal de la entidad se encuentra la siguiente normatividad:

Decreto Ley 3118 de 1968	El FNA fue creado como establecimiento público con el objetivo básico de administrar las cesantías de los empleados públicos y trabajadores oficiales, y ayudar a la solución de problemas de vivienda de los afiliados trabajadores del estado por la vía del otorgamiento de créditos hipotecarios.
Ley 432 de 1998	El FNA se transformo en empresa Industrial y Comercial del Estado, norma que modifico su naturaleza jurídica con el propósito de garantizar una verdadera protección de las cesantías de sus afiliados contra la inflación, y de paso ampliar la cobertura del servicio de crédito para vivienda a todos los trabajadores vinculados, públicos y privados y además, contribuir a la solución del problema de educación de los afiliados y su núcleo familiar.
Decreto 1954 de 1998	Por el cual se aprueba el Acuerdo número 941 del 22 de julio de 1998, que adopta los Estatutos Internos del Fondo Nacional de Ahorro.
Ley 546 de 1999 Ley de vivienda	Por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse al Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras.
Ley 1114 de 2006	Crea el producto Ahorro Voluntario contractual (AVC) con el cual el FNA se perfila como la banca de oportunidades para la vivienda en Colombia, enfocado a todos los trabajadores colombianos. Este Ahorro Voluntario va dirigido principalmente a los trabajadores independientes, educadores, madres comunitarias, policías, asalariados, miembros del ejército nacional. Entre otros concebido con la filosofía de crear una cultura de ahorro que genere un habito de pago.
Ley 1071 de 2006	Por medio de la cual se adiciona y modifica la Ley 244 de 1995, se regula el pago de las cesantías definitivas o parciales a los servidores públicos, se establecen sanciones y se fijan términos para su cancelación.
Ley 1064 de 2006	Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación.
Decreto 2555 de 2010	Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones.
Ley 1450 de 2011	Por la cual se expide el Plan nacional de Desarrollo, 2010 – 2014.
Ley 1469 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.

2.1.2.4. Sector en el que se desarrolla

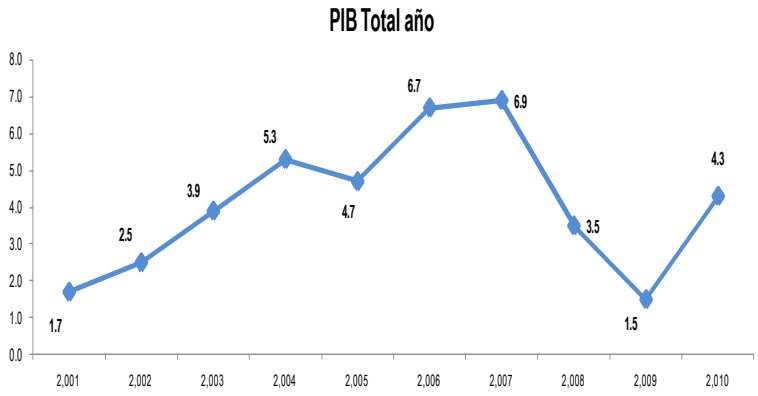
Articulado con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para Todos”, la entidad vinculada al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, desarrolla su participación fortaleciendo el sector vivienda, a través de los mecanismos de Leasing Habitacional - Modelo TACS y financiación de créditos hipotecarios para la población formal e informal por medio del Ahorro Voluntario y Cesantías, brindándose con ello la oportunidad a los hogares de estratos bajos.

2.1.3. Diagnostico Externo

2.1.3.1. Análisis Macroeconómico

Producto Interno Bruto (PIB)

Gráfico No. 4: PIB

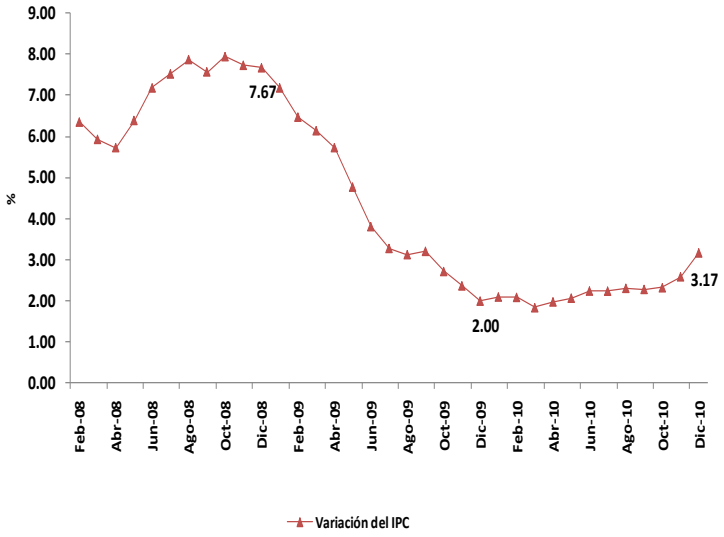


La economía colombiana consolida la tendencia positiva registrada en los últimos años, presentando un crecimiento del PIB durante el año 2010 del 4,3% con relación al año 2009.

Fuente: DANE

Inflación-Precios

Gráfico No. 5: Inflación

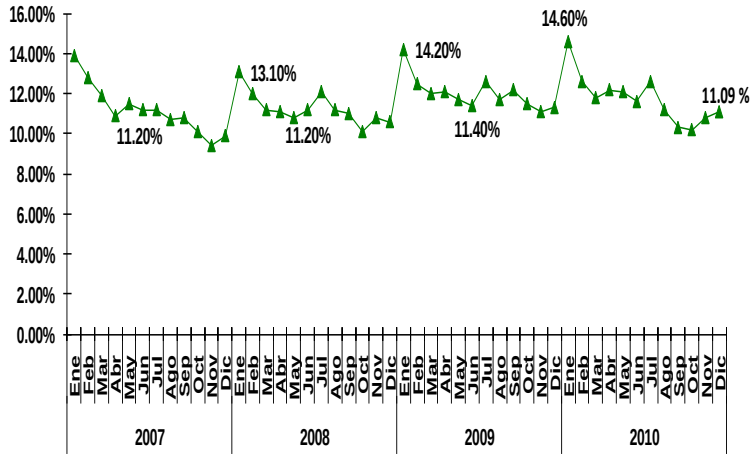


En los últimos 12 meses la variación acumulada a diciembre de 2010 fue de 3.17%. La inflación total al consumidor terminó el año 2010 en 3,17%, cifra que se ubicó dentro del rango meta definido por la Junta Directiva del Banco de la República (de 2,0% a 4,0%).

Fuente: DANE

Mercado Laboral

Gráfico No. 6: Mercado Laboral



El comportamiento de la Economía reflejado en el año 2010 muestra una recuperación observando síntomas de estabilización en las condiciones del mercado laboral.

La tasa de desempleo comenzó a descender en diciembre de 2009 especialmente en las grandes áreas urbanas; se observa en enero de 2010 una tasa del 14.6% frente a 11.09% a diciembre de 2010.

Fuente: DANE

Perspectivas

El desempeño de la economía colombiana durante el cuarto trimestre de 2010 presentó indicadores positivos, similares al comportamiento presentado en los tres primeros trimestres del año, mostrando una vigorosa recuperación de la confianza de consumidores y empresarios, reflejada por las encuestas y con una perspectiva de crecimiento económico para el año 2011.

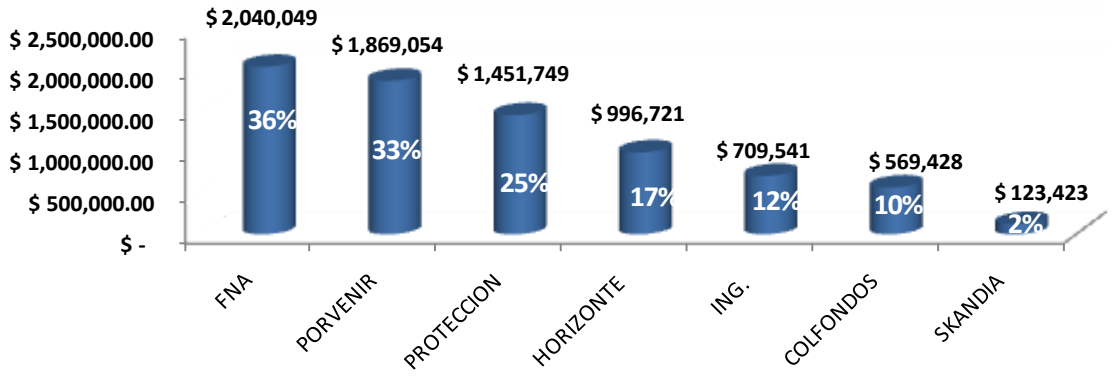
Lo anterior, aunado a una eficaz planeación estratégica de la entidad con sus respectivos planes de acción, que coadyuvaron al cumplimiento de los objetivos y metas corporativas propuestas por la entidad para la vigencia 2010.

2.1.3.2. Análisis del Sector de Cesantías

A diciembre de 2010 en el mercado de Administración de Cesantías el Fondo Nacional del Ahorro ocupa el primer lugar en el sector, cuantificando el valor del portafolio de las cesantías en $2.040.049 millones.

Fuente: Balance FNA a Diciembre 31 de 2010
http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/pensiones/ahorroindividual/estadisticas/vffc2010.xls

Gráfico No. 7: Portafolio Cesantías



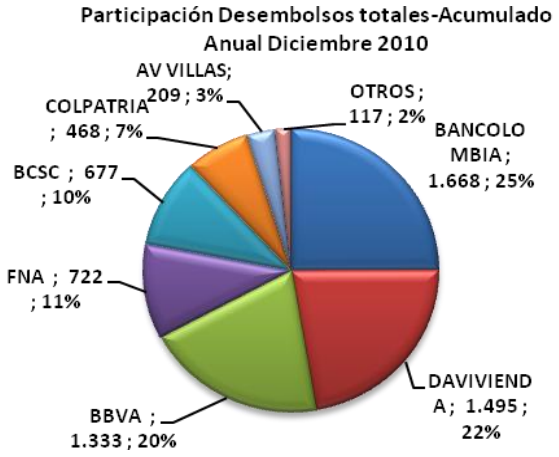
2.1.3.3. Análisis del Sector de Créditos de vivienda Desembolsados-BENCH

En el sector de la Banca Especializada en Crédito Hipotecario (BENCH), encontramos entidades financieras consolidadas y posicionadas como Bancolombia, BBVA, BCSC, Davivienda, Colpatria y AV Villas; en este sector el FNA lidera el desembolso de créditos para Vivienda de Interés Social VIS.

Con corte a diciembre de 2010, el FNA mantiene el 4º lugar en participación con un 11% del acumulado anual de desembolsos totales del mes.

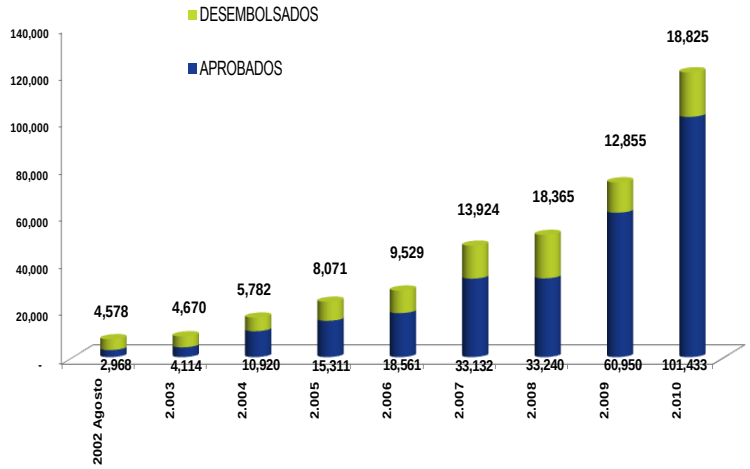
Fuente: Superfinanciera / División de presupuesto FNA

Gráfico No. 8: Desembolsos Crédito Hipotecario



En el último cuatrienio la entidad desembolsó un 74% del total de créditos para VIS a afiliados con salarios igual e inferior a 4 smmlv y el 26% restante para NO VIS a afiliados con salarios superiores a 4 smmlv.

Gráfico No. 9: Aprobados –Desembolsados 2002 2010



El FNA enfocado en la política de vivienda para este nuevo cuatrienio, tiene como objetivo incrementar el número de desembolsos de crédito hipotecario y educativo, implementando mecanismos para coadyuvar a los afiliados en la consecución del subsidio familiar como parte del cierre financiero en la adquisición de su vivienda y contribuir a la solución de déficit de vivienda que actualmente presenta el país.

2.1.4. DOFA Corporativo

La matriz DOFA es una herramienta analítica utilizada para la formulación de las estrategias, a través del análisis interno mediante la identificación de las fortalezas y las debilidades de la entidad, aspectos sobre los cuales el FNA tiene control. Asimismo, frente al análisis externo se evalúan las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa, en el sector vivienda, educación y ahorro. Esta herramienta permitirá a la entidad generar acciones para desarrollar toda su capacidad y habilidad con el fin de aprovechar dichas oportunidades y generar acciones que le permitan minimizar o anular las amenazas que se pueden presentar en el cuatrienio 2010-2014.

A continuación se presenta el resultado del ejercicio realizado con los aportes de las diferentes áreas de la empresa.

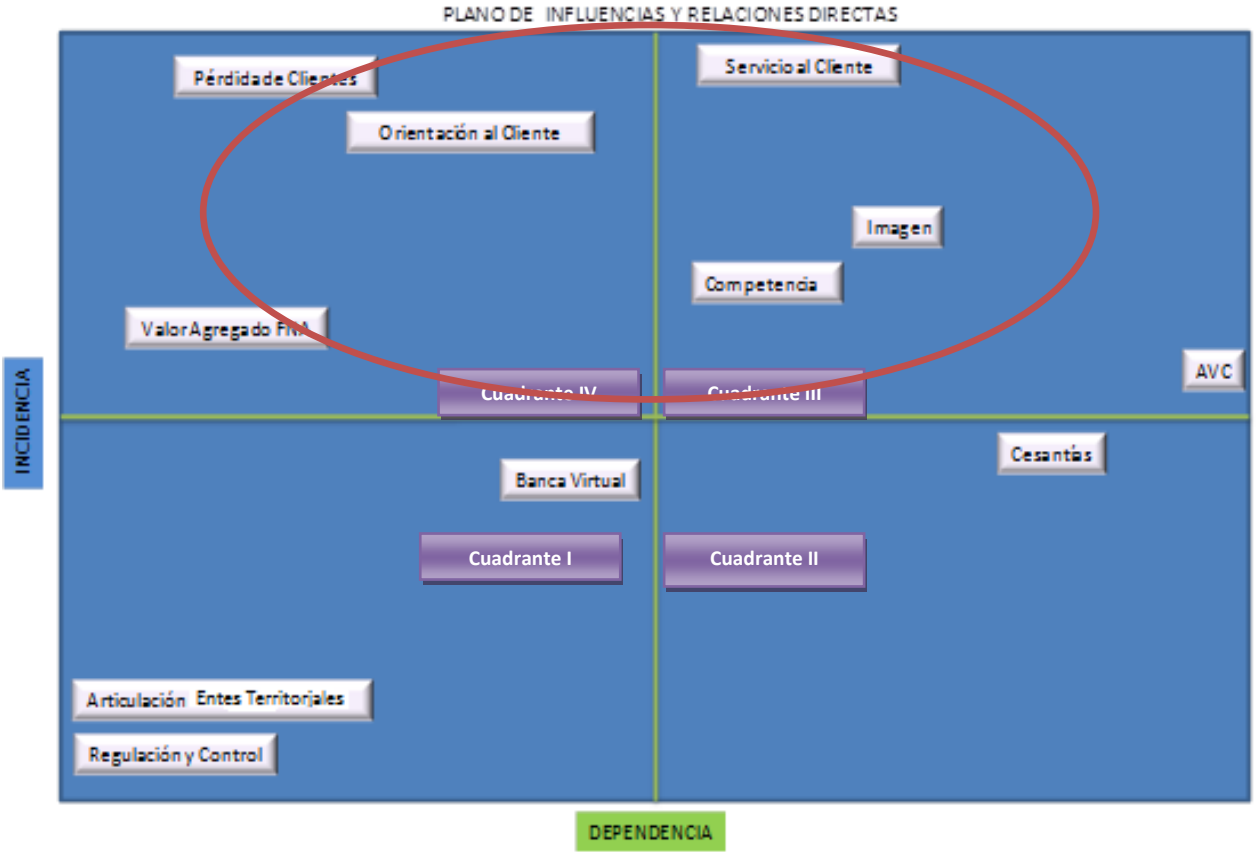
Tabla No. 1: DOFA Corporativo

DEBILIDADES (categorizar y compendiar)	AMENAZAS
• Fallas en la red de comunicaciones para equipos de computo • Deficiencia en la gestión del talento humano en misión (alta rotación, baja capacitación, etc.) • Infraestructura física insuficiente y dispersa • Débil proceso de comunicación e información interno y externo • Baja efectividad en el desembolso de créditos • Baja articulación con aliados estratégicos del sector público y privado • Baja transversalidad, las áreas están fragmentadas • Deficiente proceso de atención al cliente (front office)	• Demora en el desarrollo de normas legales relacionadas recién expedidas • Competencia privada cada vez más organizada y cualificada • Baja oferta de VIS • Expedición de normas legales que fortalezcan la posición de la competencia. • Deficiencia en procesos de avalúos y peritaje de inmuebles.
OPORTUNIDADES	**FORTALEZAS**
• Mayor articulación del FNA con los entes territoriales en el propósito de cumplir las metas de VIS del Plan Nacional de Desarrollo. • Posicionamiento de la imagen corporativa • Desarrollo de nuevas normas legales recién expedidas • Vinculación con comunidad internacional • Crecimiento de afiliados a nivel nacional • Implementación de tecnología de punta y servicios como banca virtual • Integración de créditos y subsidios • Implementación de las TACS • descentralización de operaciones.	• Especialización y tradición del FNA • Tasas y productos competitivos • Certificación de calidad • Producto único en el mercado AVC • Equipos de cómputo con altos estándares • Eficiente administración y custodia de los recursos de nuestros afiliados. • Personal de planta altamente calificado

2.1.4.1. Plano de Influencias y Relaciones Directas

Una vez acordados los factores claves de gestión, se procedió a consolidar su evaluación de acuerdo con la incidencia que tienen estos factores entre sí, y se plasmaron en el plano de influencias y relaciones directas, que a continuación se presenta:

Gráfico No. 10 Plano de Influencias y Relaciones



Dentro de esta metodología, los cuatro cuadrantes representan:

Cuadrante I: Baja dependencia- Baja incidencia

Cuadrante II: Alta dependencia- Baja incidencia

Cuadrante III: Alta dependencia- Alta incidencia

Cuadrante IV: Baja dependencia- Alta incidencia

En el desarrollo del concepto del análisis estructural, resulta aconsejable abordar los factores que se encuentran localizados en el Cuadrante III: Alta dependencia- Alta incidencia, y Cuadrante IV: Alta dependencia- Alta incidencia ya que su despliegue tiene implícito incidencias importantes en los resultados corporativos y son controlables por la entidad.

Con base en lo aquí referido, los factores motrices del Plano de Influencias de relaciones directas en los que el FNA debe enfocar sus mayores esfuerzos, serían:

- **Pérdida de clientes:** Fidelización y Retención de Clientes.
- **Orientación al cliente:** A través de la identificación de sus necesidades y requisitos, así como un enfoque en el quehacer de la empresa, soportado en la satisfacción de nuestro cliente.
- **Valor agregado y factor diferencial de afiliarse al FNA:** Identificación y promoción de los valores agregados y de diferenciación del FNA.

Con ocasión de la estructuración del Plan Estratégico, el FNA incorpora dentro de los objetivos e iniciativas estratégicas elementos que permitan contrarrestar o potenciar según sea el caso los tres elementos indicados.

2.1.5. Vectores Estratégicos

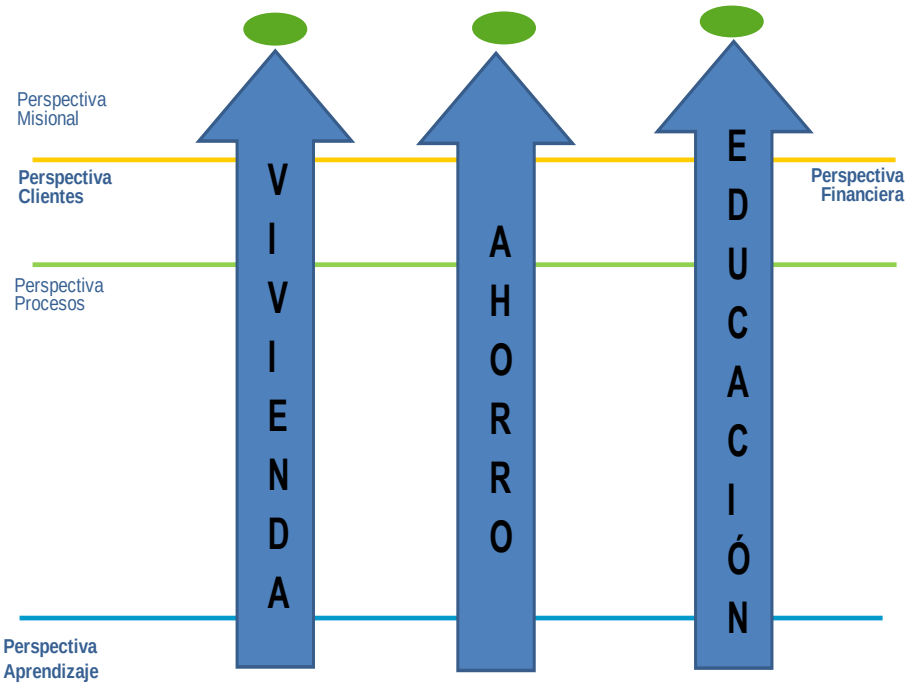
Con los elementos de la matriz DOFA y su nivel de incidencia en la entidad, se determinan los ejes estratégicos, como una respuesta a los Factores Claves de Gestión - FCG, que trazan los lineamientos generales para definición de la Misión y la Visión.

Analizado el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 por parte de los directivos de la empresa, como referente estratégico natural del FNA, en un ejercicio de prospectiva se han identificado como marco estratégico, tres Factores Claves de Gestión – FCG:

- El ahorro como motor de la sociedad para promover las inversiones en el sector de la construcción, que a su vez mueve sectores importantes de la economía del país.
- El déficit de vivienda y su deuda social.
- Las limitadas posibilidades de acceso a la educación por falta de oportunidades de crédito.

Frente a estos parámetros, la entidad estima que debe promover como Ejes Estratégicos, aquellos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo y que respondan a los FCG, con los Ejes Estratégicos indicados en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 11: Ejes Estratégicos



Estos ejes serán la base para las declaraciones estratégicas de primer nivel en materia de Misión y Visión.

2.1.6. Misión

Fomentar la cultura del ahorro y administrar eficientemente las cesantías y ahorros de nuestros afiliados, para promover a través del Crédito y Leasing Habitacional: Vivienda y Educación, pilares del desarrollo humano de la nación.

2.1.7. Visión

En el 2014, ser líderes en la administración de cesantías y fomentar la cultura del ahorro, superando los dos millones de afiliados, garantizando el acceso a vivienda digna y educación de calidad, con nuevos mecanismos de financiación, un modelo operativo fundamentado en talento humano comprometido, tecnologías eficientes y enfoque integral del servicio al ciudadano.

2.1.8. Estrategia FNA para 2010 - 2014

La entidad requiere una transformación integral para enfrentar los retos impuestos por el gobierno nacional, generando innovación constante en acciones para el cumplimiento de sus metas.

Tabla No. 2: Retos para el cambio

2002 - 2010	2010 - 2014
Crédito a sus sueños	Construyendo Sociedad
FNA entidad financiera aprobador de créditos de vivienda y educación	FNA entidad social que busca desembolsar 254.920 créditos de vivienda y 10.000 créditos para educación.
Portafolio Financiero de Servicios	Portafolio Social de Servicios
Que los ciudadanos vengan al FNA a afiliarse	Vamos a llegar a los ciudadanos para su afiliación.
Copiar productos de los bancos	Crédito Constructor
	TACS de Vivienda
Crédito para vivienda	Vivienda con Tejido Social
Crédito para educación	Educación con Dignidad
Se satisface al cliente en la entrega de un producto sin observar el cómo.	Enfoque al servicio cliente interno y externo

2.1.9. Propuesta de Valor

La propuesta de valor del cliente representa los atributos que las compañías proveen a través de sus productos y servicios para crear lealtad y satisfacción en los segmentos que se requieran establecer.

También llamadas proposiciones de valor, promesas u ofertas de valor; representan los conductores, los Indicadores guías, para establecer los indicadores finales con respecto a los "clientes".

Tomando como base la definición de la estrategia del FNA, se ha construido la propuesta de valor que se describe a continuación:

Gráfico No. 12: Propuesta de Valor

PROPUESTA DE VALOR	=	ATRIBUTO PROD. / SERV.	IMAGEN	RELACIÓN
Clientes		• Calidad del servicio • Tasas competitivas • Eficiencia operativa • Tecnologías adecuadas y efectivas • Enfoque por Procesos	• Productos innovadores y diferenciadores • Presencia Nacional e Internacional	• Servicio de Excelencia

2.1.10. Plan de Negocio.

El Fondo Nacional del Ahorro es una de las instituciones que brindará mayor soporte a las políticas sociales del Estado en materia de vivienda y educación, para beneficio de los ciudadanos colombianos, en desarrollo de principios básicos constitucionales, tales como el del Estado social de derecho y de manera especial el derecho a la vivienda y a la educación.

Se ratifica y fortalece en cabeza del Fondo Nacional del Ahorro, una misión socialmente ambiciosa, que va mucho más allá de ser solamente administrador de cesantías y ahorro, a constituirse en una entidad que facilite un mayor número de viviendas en beneficio de los sectores vulnerables; y esto solo es posible si se consideran las cesantía y el ahorro como vehículo para la adquisición de vivienda y educación.

La definición del negocio es: El FNA es una entidad de carácter social del estado líder en la construcción de sociedad a partir del acceso a vivienda con tejido social y una educación digna para los colombianos.

Nuestro Plan de Negocio esta soportado con 36 Puntos de Atención a nivel nacional y 15 puntos empresariales. *Fuente: Oficina Comercial y Mercadeo.*

2.1.11. Cadena de Valor

En la perspectiva interna se identifican los procesos que son críticos para alcanzar los objetivos misionales, financieros y de clientes.

La cadena de valor para el Fondo Nacional del Ahorro, que se ha estructurado a partir de las declaraciones estratégicas de los Directivos, es la siguiente:

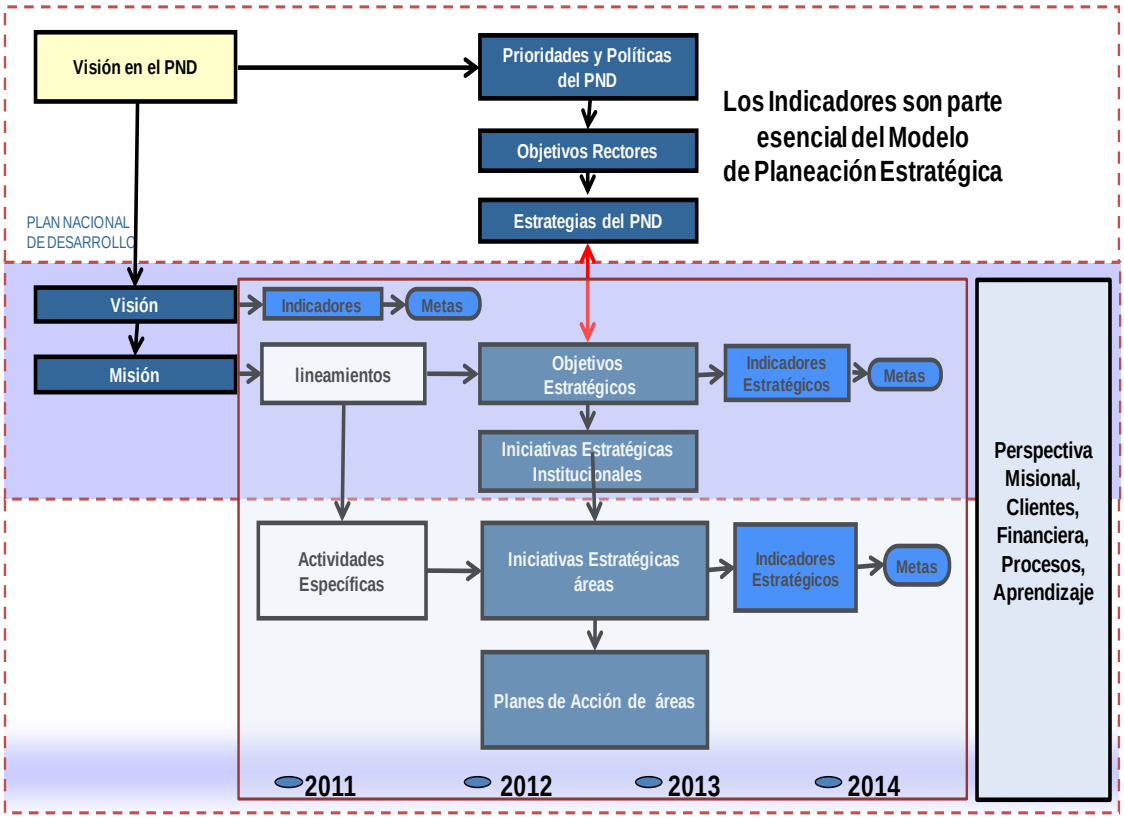
Gráfico No. 13: Cadena de Valor

Enfoque en la relación con los afiliados para construir la propuesta de valor y desarrollar productos acordes a sus necesidades.	Ofrecer amplio servicio a los afiliados a través de todos los canales: Puntos de atención, Call Center e Internet.	Enfoque en productividad, desempeño operativo y mejoramiento del índice de eficiencia administrativa.

2.2. Despliegue Estratégico

A continuación se describe el despliegue estratégico del Fondo Nacional del Ahorro. La metodología contempla el despliegue de la Planeación Estratégica hasta el nivel de Planeación Operativa.

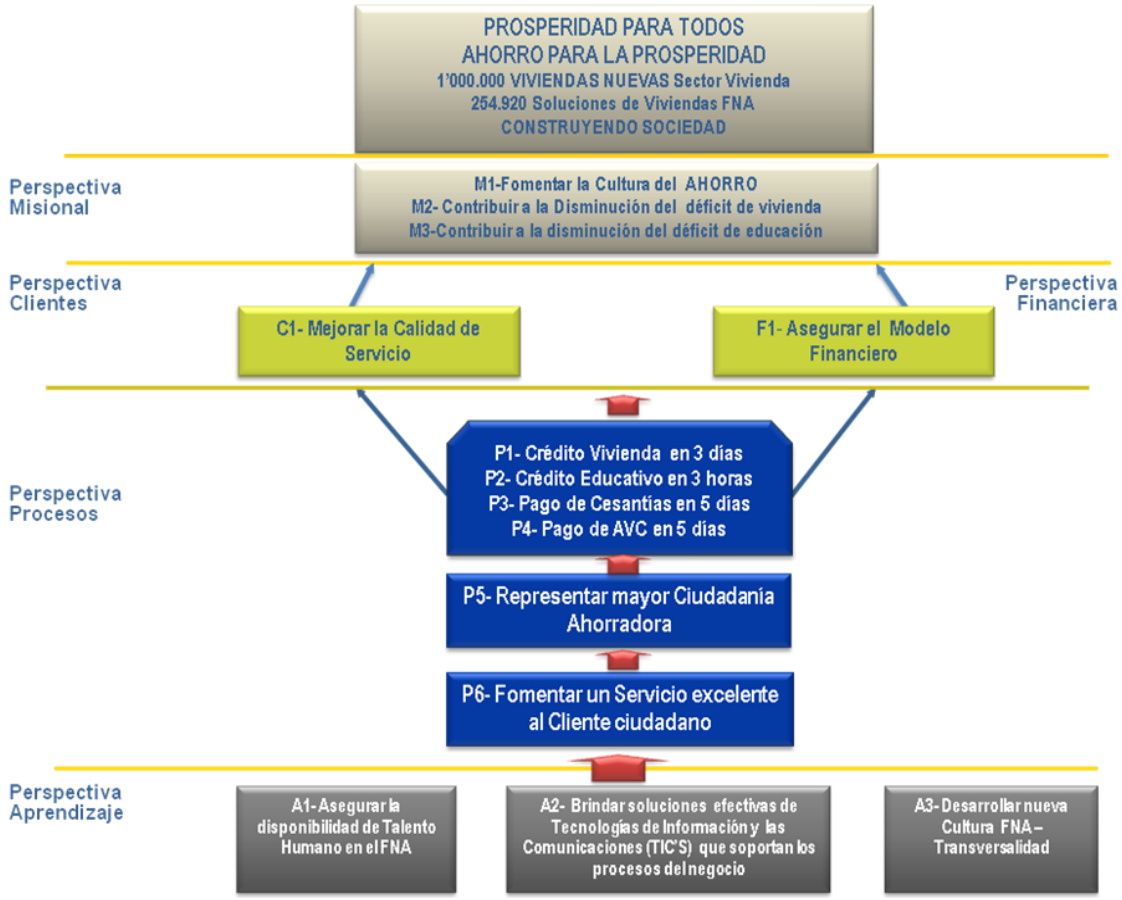
Gráfico No. 14: Planeación Estratégica hasta nivel operativo



2.3. Mapa Estratégico 2010-2014

Esquema gráfico de la Estrategia del FNA.

Gráfico No. 15: Esquema Estrategia 2010-2014



2.3.1. Desagregación del Mapa Estratégico

A continuación se detalla desde las diferentes perspectivas su correspondiente definición, objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas, indicadores y su responsable.

Iniciativas Estratégicas[3]: Son generalmente planes, programas y proyectos que se realizan por la entidad, como un esfuerzo adicional a las actividades regulares, para coadyuvar en el logro de uno o varios objetivos estratégicos. Estas iniciativas se socializan a la junta directiva y para los casos que las iniciativas modifiquen el producto o el reglamento del mismo, y para nuevos productos, se realizará el respectivo procedimiento para la aprobación de dichas iniciativas por parte de la junta directiva.

2.3.1.1. Perspectiva Misional

Muestra los compromisos y resultados misionales de la entidad. El FNA contribuye a la disminución del déficit de vivienda y educación en Colombia, fomentando la cultura del ahorro para promover a través del ahorro y el crédito, el acceso a la vivienda y la educación, como pilares del desarrollo humano de la nación.

Tabla No. 3: Tablero Integral de Mando Perspectiva Misional

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR ESTRATÉGICO	RESPONSABLE
MISIONAL	M1-Fomentar la cultura del ahorro.	• Corresponsales Comerciales- Promoción productos y servicios del FNA • Implementación de nuevos modelos de financiación, TACS - Ley 1469 articulo 26. • Red de giros de afiliados al FNA • FNA Móvil- jornadas masivas de afiliación. • Estrategia comercial Proyecto Acuarela, diversificando nuestros afiliados por sector productivo • Proyecto encaminado a promover la cultura del ahorro voluntario para niños y Jóvenes • Convenios y alianzas interinstitucionales para facilitar la presencia del FNA en el mercado.	• Afiliados AVC • Afiliados Cesantías	OCM

[3] Definición Validada Oficina Jurídica 20/12/2011

MISIONAL	M2-Contribuir a la disminución del déficit de vivienda en Colombia	• FNA Móvil- jornadas masivas de afiliación. • Crédito Constructor • Convenios y alianzas interinstitucionales para facilitar la presencia del FNA en el mercado • Implementación de nuevos modelos de financiación, TACS- Ley 1469 articulo 26. • Interventoría Integral, control especial en la interventoría de los contratos para generar transparencia y eficiencia en la administración de los mismos. • Sellos FNA para Construir Sociedad, reconocimiento de 5 sellos que el FNA otorga a los proyectos de vivienda de interés social y prioritario que cumplan con las condiciones de habitabilidad, dignidad, conectividad, transparencia, sostenibilidad, organización y convivencia para las familias colombianas. • Cooperación internacional y técnica para fortalecer lazos y capturar todas aquellas experiencias exitosas que puedan robustecer a la entidad. Adicionalmente, puede apalancar una parte importante de los recursos que requiere el FNA para el cumplimiento de sus objetivos.	• Número de viviendas bajo la modalidad créditos hipotecarios desembolsados • Número de viviendas bajo la modalidad Leasing Habitacional	VCC OCM
	M3- Contribuir a la disminución del déficit de educación superior en Colombia.	• Aprobación de créditos educativos dirigidos al fomento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano • Convenios con instituciones de educación superior para acceso a cupos para afiliados FNA • Implementación de la tasa 0% para estratos 0, 1 y 2 • Otorgamiento de crédito educativo con manutención como parte integral del mismo • Crédito educativo en 3 horas	• Número de créditos educativos aprobados • Valor de créditos educativos aprobados • Número de créditos educativos desembolsados • Valor de créditos educativos desembolsados	VCC Educación

Metas de la Perspectiva Misional:

Tabla No. 4: Metas Perspectiva Misional

	Objetivo Estratégico	Indicadores estratégicos	2011	2012	2013	2014
CLIENTES	M1-Fomentar la cultura del ahorro	Afiliados Netos Cesantías y AVC.	1.284.705	1.525.388	1.795.641	2.118.358
	M2-Contribuir a la disminución del déficit de vivienda en Colombia	Número de soluciones de vivienda entregadas (modalidad crédito y leasing habitacional)	56,000	48,950	98.000	36,370
	M3-Contribuir a la disminución del déficit de educación en Colombia	Número de créditos educativos desembolsados	1,088	1,400	3,100	4,412
		Valor de créditos educativos desembolsados	3,264	4,200	9,300	13,236

2.3.1.2. Perspectiva Clientes

Esta perspectiva considera el punto de vista del cliente y sus necesidades, para orientar los esfuerzos de la Entidad a la satisfacción de éstas.

Tabla No. 5: Tablero Integral de Mando Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR ESTRATÉGICO	RESPONSABLE
CLIENTES	C1- Mejorar calidad de servicio	• Desarrollo de Marca FNA. • Cultura Nacional del Ahorro. • Mejora en la efectividad de colocación de créditos. • Optimización actividad operativa front y back en puntos de atención.	• Índice de satisfacción del cliente. • Índice de retención de afiliados. • Profundidad de la relación (cesantías-AVC) • Índice de efectividad en Petición Quejas y Reclamos	OCM

CLIENTES	C1- Mejorar calidad de Servicio	• Desarrollo e implementación de programas institucionales en medios de comunicación FNA • Campañas de sensibilización al cliente y pertenencia al FNA	• Índice neto de Recomendación (INR)	

Metas de la Perspectiva Clientes:

Tabla No. 6: Metas Perspectiva Clientes

	Objetivo Estratégico	Indicadores estratégicos	2011	2012	2013	2014
CLIENTES	**C1- Mejorar la calidad del servicio**	Índice de satisfacción del cliente	85%	86%	87%	88%
		Índice de retención de afiliados aportantes cesantías.	80%	82%	83%	85%
		Índice de retención de afiliados activos AVC	60%	62%	64%	66%
		Profundidad de la relación (afiliados-crédito/leasing)	1,5	1,7	1,8	2,0

2.3.1.3. Perspectiva Financiera

Se refiere a los recursos financieros que debe proveer el FNA para garantizar la ejecución del Plan Estratégico, asegurando la sostenibilidad financiera. De esta manera, se focaliza y proyecta de forma efectiva la destinación de los recursos, con base a los objetivos propuestos.

Tabla No. 7: Tablero Integral de Mando Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR ESTRATÉGICO	RESPONSABLE
FINANCIERA	F1- Asegurar el Modelo Financiero	• Optimización del Proceso de avalúo y peritaje • Gestión efectiva de cobro. • Reducción del indicador de calidad de cartera • Desarrollo e implementación del modelo financiero de mediano y largo plazo	• Disponibilidad de recursos financieros. • Proyección de ingresos operacionales vs. egresos (sostenibilidad financiera) • Indicador de calidad de cartera • Eficiencia Administrativa	VFC

Metas de la Perspectiva Financiera:

Tabla No. 8: Metas Perspectiva Financiera

	Objetivo Estratégico	Indicadores estratégicos	2011	2012	2013	2014
FINANCIERA	F1- Asegurar el Modelo Financiero	Disponibilidad de recursos financieros Vivienda	$ 1.8 B	$ 1.5 B	$ 1.6 B	$ 880 MM
		Disponibilidad de recursos financieros Educación	$ 3.264 M	$ 4.200 M	$ 9.300 M	$ 13.236M
		Proyección de ingresos operacionales vs. Egresos (Flujo de caja - sostenibilidad financiera)	100%	100%	100%	100%
		Indicador calidad de cartera hipotecaria	9.94%	8.08%	7.09%	6.0%
		Indicador calidad de cartera educativa	8.15%	6.08%	4.25%	2.50%

2.3.1.4. Perspectiva Procesos

Se refiere a los procesos del FNA, los cuales deben ser óptimos para poder satisfacer las necesidades de nuestros afiliados y los requerimientos del Gobierno, soportado en un nuevo modelo de operación del fondo.

Tabla No. 9: Tablero Integral de Mando Perspectiva Procesos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR ESTRATÉGICO	RESPONSABLE
PROCESOS	P1- Aprobar créditos de vivienda en 3 días	• Reingeniería fábrica de créditos. • Optimización del proceso Pago de Cesantías. • Optimización del proceso Pago de AVC. • Nuevo Modelo de Negocio-Enfoque por procesos	Tiempo promedio aprobación crédito vivienda	VCC OCM DDO OI
	P2- Aprobar créditos de educación en 3 horas	• Reingeniería fábrica de créditos • Optimización del proceso Pago de Cesantías • Optimización del proceso Pago de AVC • Formalización estructura del FNA basado en procesos	Tiempo promedio aprobación crédito educativo	VCC OCM DDO OI
	P3- Pago de Cesantías en 5 días	• Optimización del proceso Pago de Cesantías • Nuevo Modelo de Negocio-Enfoque por procesos	Tiempo promedio pago Cesantías	VCC OCM DDO OI
	P4- Pago de AVC en 5 días	• Optimización del proceso Pago de AVC • Formalización estructura del FNA basado en procesos	Tiempo promedio pago AVC.	OCM DDO OI
	P5- Representar mayor Ciudadanía Ahorradora	• Día D • Ampliación red de atención al afiliado • FNA Móvil - jornadas masivas de afiliación.	• Número total de Afiliados • Número total de afiliados por AVC.	VCC OCM OJ DDO OI

PROCESOS	P5- Representar mayor Ciudadanía Ahorradora	• FNA Virtual - Desarrollo de la banca virtual • Retención Afiliados. • FNA en el Exterior - colombianos residentes en el exterior. • FNA por catalogo.	• Número Total de afiliados por Cesantías.	VCC OCM OJ DDO OI
	P6- Fomentar un servicio excelente al cliente ciudadano.	• Diseño e implementación estrategia de Servicio al Cliente. • FNA Virtual - Promoción servicios del FNA a través de los canales digitales. • Nuevo Modelo de Negocio - enfoque por procesos.	• Índice de excelencia en el servicio al cliente.	OCM DDO OI

Metas de la Perspectiva Procesos:

Tabla No. 10: Metas Perspectiva de Procesos

	Objetivo Estratégico	Indicadores estratégicos	2011	2012	2013	2014
PROCESOS	P1- Aprobar créditos de vivienda en 3 días	Tiempo promedio aprobación crédito vivienda.	3d	3d	3d	3d
	P2- Aprobar créditos de educación en 3 horas	Tiempo promedio aprobación crédito educativo.	3h	3h	3h	3h
	P3- Pago de Cesantías en 5 días	Tiempo promedio pago Cesantías.	5d	5d	5d	5d
	P4- Pago de AVC en 5 días	Tiempo promedio pago AVC.	5d	5d	5d	5d

Tabla No. 11: Metas Perspectiva de Procesos

PROCESOS	Objetivo Estratégico	Indicadores estratégicos	2011	2012	2013	2014
	P6- Fomentar un Servicio excelente al Cliente	• Índice de excelencia en el servicio al cliente (Cumplimiento de estándares de servicio)	75%	76%	77%	78%
		• Índice de excelencia en el servicio al cliente (Resultados cliente incógnito)	75%	75%	75%	75%

2.3.1.5. Perspectiva Aprendizaje.

Es la plataforma que contiene los aspectos fundamentales que debe tener la entidad para el logro de sus objetivos estratégicos, soportada en una Cultura Organizacional orientada con un proceso de Gestión de Cambio, y contando con un recurso humano ,con habilidades y Competencias requeridas, una Infraestructura tecnológica avanzada que apoye el desarrollo de la estrategia.

Tabla No. 12: Tablero Integral de Mando Perspectiva Aprendizaje

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR ESTRATÉGICO	RESPONSABLE
APRENDIZAJE	A1- Asegurar la disponibilidad de Talento Humano en el FNA	• Modernización de la entidad. • Política de gestión de talento humano. • Empoderamiento de Líderes. • Administración Gerencial del TH: Enfoque gerencial del proceso de Gestión Humana en el FNA. • Responsabilidad Social Empresarial: Bilingüismo, aporte social a trabajadores FNA y sus familias, alianzas estratégicas empresariales. • Fortalecimiento de la cátedra FNA como Política Institucional.	• Disponibilidad de Talento Humano. • Índice de capacitación. • Índice de desempeño (competencias)	SG DGH

APRENDIZAJE	A2-Brindar soluciones efectivas de Tecnologías de la información y las comunicaciones (TICS) que soportan los procesos del negocio.	• Optimizar los servicios de TICS orientados a lograr la satisfacción del cliente ciudadano. • Optimizar con apoyo de TICS los procesos internos del FNA. • Optimizar la plataforma tecnológica del FNA.	• Disponibilidad de las TICS.	OI
	A3- Desarrollar nueva Cultura FNA (Transversalidad)	• Transformación cultural del FNA. • Responsabilidad social empresarial (RSE).	• Interiorización nueva cultura.	OP DDO

Metas de la Perspectiva Aprendizaje

Tabla No. 13: Metas Perspectiva Aprendizaje

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores estratégicos	2011	2012	2013	2014
APRENDIZAJE	A1- Asegurar la disponibilidad de Talento Humano en el FNA	Disponibilidad de Talento Humano	**75%**	**77%**	**80%**	**83%**
		Índice de Capacitación	**75%**	**77%**	**80%**	**83%**
		Índice de Desempeño (competencias)	**75%**	**77%**	**80%**	**83%**

Tabla No. 14 : Metas Perspectiva Aprendizaje

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores estratégicos	2011	2012	2013	2014
APRENDIZAJE	A3- Desarrollar nueva cultura FNA (Transversalidad)	Interiorización nueva cultura	**70%**	**72%**	**74%**	**76%**

2.3.1.6. Iniciativas Estratégicas por áreas

En la metodología Sistema de Gestión Estratégico – SGCE, herramienta TIM, se trabajó con cada una de las áreas de la organización, con el fin de generar en ellas, iniciativas adicionales que contribuirán al logro de la estrategia. En el dinamismo del mercado, las iniciativas estratégicas institucionales o de las áreas son igualmente dinámicas, lo que tendrá como resultado iniciativas estratégicas nuevas o ajustadas.

El resultado de este trabajo se encuentra en el Anexo 4.

2.3.2. Desagregación de Metas Cuantitativas

2.3.2.1. Vivienda

En el Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 “Prosperidad para Todos”, se encuentra como estrategia para el sector, la “locomotora de vivienda”, estableciendo que: “La construcción constituye nuestra gran apuesta de aprovechar el incremento en la demanda de vivienda que se genera con el mayor dinamismo económico, para impulsar la generación de empleo, especialmente en las zonas urbanas del país. Así mismo, el sector de vivienda, dados sus eslabonamientos con múltiples y diversas actividades económicas, tiene el potencial de dinamizar la economía e impulsar el crecimiento y la generación de empleo de manera casi transversal. Lo anterior, sin dejar de mencionar el impacto social que implica para los hogares colombianos contar con más y mejores condiciones de habitabilidad”.

Por lo anterior, el FNA refiere en su perspectiva misional de contribuir al déficit de vivienda, estableciendo como solución de vivienda el número de créditos desembolsados, trátese de vivienda nueva o usada, y a través de la modalidad Leasing Habitacional como un componente del Modelo TACS, cuando el afiliado-locatario toma el inmueble en leasing, es decir desde la fecha de firma del contrato, con estas modalidades de adquisición se cumplirá con la meta de 254.920 desembolsos de crédito para vivienda para el cuatrienio 2010-2014, meta desagregada por los productos de la entidad, Cesantías, Ahorro Voluntario Contractual y TACS.

2.3.2.1.1. Metas modalidad Créditos Desembolsados

Frente a la meta de créditos desembolsados, el FNA ha tenido un comportamiento dinámico, generado a través de sus dos productos de captación por Cesantías y Ahorro Voluntario Contractual. Igualmente, se obtuvo un posicionamiento importante en Colombia a través de tasas de colocación competitivas, aunado a otros servicios, como los seguros, que coadyuvan a fortalecer en los afiliados del FNA su solución de vivienda a través de crédito con la entidad.

2.3.2.1.2. Producto Cesantías

A continuación se establecen las metas de vivienda por créditos desembolsados con el producto Cesantías, con una distribución de Vivienda VIS y NO VIS, donde las estrategias de la entidad van enfocadas a generar mayor cubrimiento para la vivienda VIS, a través de la meta de 85% y 15% para vivienda NO VIS.

Tabla No. 15: Total Metas vía Créditos Desembolsados Cesantías

	TIPO DE VIVIENDA	(Ago – Dic) 2010	2011	2012	2013	2014 (Ene-Ago)	TOTAL
METAS CREDITOS DESEMBOLSADOS CESANTIAS		Número					
	VIS 85%	5,304	19,040	12,903	13,600	7,480	58,327
	NO VIS 15%	936	3,360	2,277	2,400	1,320	10,293
	Total	6,240	22,400	15,180	16,000	8,800	68,620

2.3.2.1.3. Producto Ahorro Voluntario Contractual

Para el ahorro, se establece en el Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014, como instrumentos de financiación para los hogares, el producto Ahorro Voluntario Contractual bajo las siguientes consideraciones.

En cuanto a los esquemas de financiación para hogares independientes de bajos ingresos se debe:

(1) Ampliar a otros bancos la aplicación del Ahorro Voluntario Contractual (AVC) del FNA y/o estudiar esquemas de operación y otorgamiento entre el FNA y la banca hipotecaria.

Este marco da las pautas para la generación y posicionamiento del producto AVC, como estrategia para alcanzar las metas de vivienda del cuatrienio 2010 – 2014.

Seguidamente se establecen las metas de vivienda por créditos desembolsados con el producto AVC, con una distribución de Vivienda VIS y NO VIS, donde las estrategias de la entidad van enfocadas a generar mayor cubrimiento para la vivienda VIS, a través de la meta de 85% y 15% para vivienda NO VIS.

Tabla No. 16: Total Metas vía Créditos Desembolsados AVC

MODALIDAD	TIPO DE VIVIEN.	(Ago – Dic) 2010	2011	2012	2013	2014 (Ene-Ago)	TOTAL
		Número					
METAS CREDITOS DESEMBOLSADOS AVC	VIS 85%	8,424	30,240	19,355	20,400	11,220	89,639
	NO VIS 15%	936	3,360	3,415	3,600	1,980	13,291
	Total	9,360	33,600	22,770	24,000	13,200	102,930

2.3.2.1.4. Total Metas vía créditos desembolsados por producto (Cesantías y AVC)

Tabla No. 17: Total Metas vía Créditos Desembolsados -Cesantías y AVC

METAS CREDITOS DESEMBOLSADOS CESANTIAS + AVC	TIPO DE VIVIENDA	(Ago – Dic) 2010	2011	2012	2013	2014 (Ene-Ago)	TOTAL
		Número					
	TOTAL	15,600	56,000	37,950	40,000	22,000	171,550

2.3.2.2. Metas modalidad Leasing Habitacional Modelo TACS

La ley 1469 de 2011 en su artículo 26, sobre Leasing Habitacional FNA establece:

"Articulación del Subsidio Familiar de Vivienda y crédito de vivienda, leasing habitacional y contrato de arrendamiento con derecho de adquisición a favor del arrendatario. El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio reglamentará un procedimiento especial que permita articular los recursos del Subsidio Familiar de Vivienda de que trata el artículo 18 de la presente ley, con los recursos originados en créditos para adquisición de vivienda o leasing habitacional para habitación de la familia, otorgados por las entidades debidamente autorizadas para tal propósito, y con contratos de arrendamiento con opción de compra a favor del arrendatario".

El parágrafo 2 de la misma ley establece: "Facultase al Fondo Nacional de Ahorro para realizar operaciones de leasing habitacional destinadas a la adquisición de vivienda."

Tabla No. 18: Total Metas soluciones de vivienda vía Leasing Habitacional

TOTAL METAS DE VIVIENDA LEASING HABITACIONAL "MODELO TACS"	TIPO DE VIVIEN.	2010(Ago-Dic)	2011	2012	2013	2014 (Ene-Ago)	TOTAL
		Número					
	TOTAL			11,000	58,000	14,370	83,370

2.3.2.3. Total metas vía Créditos Desembolsados y Leasing Habitacional-Modelo TACS.

Las soluciones de vivienda para el cuatrienio agosto 2010 - agosto 2014, se rigen por el Plan Nacional de Desarrollo, en el cual el FNA participa con el 25% en la meta país, que corresponde a 254.920 créditos desembolsados para vivienda tanto nueva como usada. Quedando la distribución de la siguiente forma:

Tabla No. 19: Total Metas vía créditos desembolsados y Leasing Habitacional-Modelo TACS

TOTAL METAS DE VIVIENDA LEASING HABITACIONAL "MODELO TACS" Y CREDITOS DESEMBOLSADOS	TIPO DE VIVIEN.	Agosto – Diciembre 2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
		Número					
	TOTAL	15,600	56,000	48,950	98,000	36,370	254,920

2.3.2.4. Educación

Por su parte el Plan Nacional de Desarrollo "Prosperidad para todos" establece la política de educación como la herramienta más efectiva para reducir la inequidad y alcanzar igualdad de condiciones para la generación de ingresos. A través de una educación equitativa, de calidad y con pertinencia, la población puede acceder con mayor facilidad a un empleo formal o emprender con más posibilidades de éxito una iniciativa empresarial. Lo anterior, sin olvidar los múltiples efectos positivos que genera la educación sobre el desarrollo personal de los individuos.

Tabla No. 20: Total Metas Desembolso Crédito Educativo.

MODALIDAD	2011		2012		2013		2014	
	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor
TOTALES	1,088	$ 3,264	1,400	$ 4,200	3,100	$ 9,300	4,412	$ 13,236

CREDITO EDUCATIVO	2011-2014	
	No.	Valor
	10.000	$ 30.000

Valores en millones de pesos a precios corrientes

2.3.2.5. Afiliados

2.3.2.5.1. Afiliados Proyectados Netos cuatrienio 2010 2014

De acuerdo a la dinámica de afiliación y retiro anual, a continuación se presentan los afiliados proyectados para el final de cada año del cuatrienio 2010-2014 por producto.

Tabla No. 21: Total Meta Afiliados Proyectados Netos

Periodo	Afiliados por Cesantías	Afiliados por AVC	Total Afiliados
	Número		
2011	920,545	364,160	1,284,705
2012	1,072,742	452,646	1,525,388
2013	1,240,425	555,216	1,795,641
2014	1,432,894	685,464	2,118,358

2.3.2.6. Recaudo Cesantías y Aportes AVC

Tabla No. 22: Recaudo Aportes Cesantías

Periodo	Recaudo por Cesantías
	Valor
2011	$ 1,008,232
2012	$ 1,106,602
2013	$ 1,372,625
2014	$ 1,747,986
Total	$ 5,235,445

Fuente: División Afiliados y Entidades *Valores en millones de pesos a precios corrientes*

Tabla No. 23: Recaudo Aportes AVC

Periodo	Ingresos por Ahorro Voluntario Contractual
	Valor
2011	$ 299,142
2012	$ 358,948
2013	$ 429,977
2014	$ 515,062
Total	$ 1,603,129

Fuente: División Afiliados y Entidades *Valores en millones de pesos a precios corriente*

2.3.2.7. Retiros Cesantías y Ahorro Voluntario Contractual

Tabla No. 24: Total Retiros Cesantías –Valor

Periodo	Egresos por Cesantías
	Valor
2011	$ 908,792
2012	$ 1,076,314
2013	$ 1,343,124
2014	$ 1,615,652
Total	$ 4,943,882

Fuente: División Cesantías *Valores en millones de pesos a precios corrientes*

Tabla No. 25: Total Retiros Ahorro Voluntario Contractual- Valor

Periodo	Egresos por Ahorro Voluntario Contractual
	Valor
2011	$ 295,497
2012	$ 348,406
2013	$ 428,540
2014	$ 527,104
Total	$ 1,599,547

Fuente: División Cesantías *Valores en millones de pesos a precios corrientes*

2.3.2.8. Recaudo Cartera

Tabla No. 26: Recaudo Cartera

VALOR RECAUDO	2011	2012	2013	2014	Total
Cartera Hipotecaria	$ 642,531	$ 817,993	$ 1,809,956	$ 3,078,562	$ 6,349,042
Cartera Educativa	$ 2,448	$ 3,150	$ 5,975	$ 9,927	$ 21,500

Fuente: División Cartera y División Planeación Financiera *Valores en millones de pesos a precios corrientes*

3. Tablero Integral de Mando

El tablero integral de mando – TIM, es una herramienta de seguimiento y control de la gestión, que permite al FNA a través de indicadores, iniciativas y metas, observar el comportamiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos, posibilitando medir el avance, tanto de los indicadores como de las iniciativas estratégicas; resultados que evalúan el grado de cumplimiento de las estrategias establecidas por la entidad.

El módulo de alertas del TIM, permite a la entidad conocer los cambios en el comportamiento de los indicadores e iniciativas, tanto en la tendencia como en la brecha existente entre la ejecución y lo previsto, lo cual permite una comparación del estado anterior de un elemento (perspectiva, objetivo, indicador, etc…), con respecto al estado del análisis, permitiendo la identificación de causas y la generación de medidas necesarias o preventivas que ayuden al cumplimiento de metas.

La forma de acceder al aplicativo Tablero Integran de Mando - TIM, software que soporta al El Sistema de Gestión y control Estratégico - SGCE, es a través de Intranet: Consultas Internas/ Aplicaciones TIM

4. Sistema de Gestión de la Calidad como Herramienta Gerencial

Con la expedición de la ley 872 de 2003, "se crea el Sistema de Gestión de la Calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades…"[4]. A partir de esta normativa el FNA, inicia desde el año 2006 la implementación de esta,

[4] **LEY 872 DE 2003**(diciembre 30) Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

contando hoy con elementos importantes como el promover la adopción de un enfoque basado en los procesos y la mejora continua, como elementos importantes de la gestión pública y que se convierte en elemento importante como herramienta gerencial para la ejecución del Plan Estratégico Institucional.

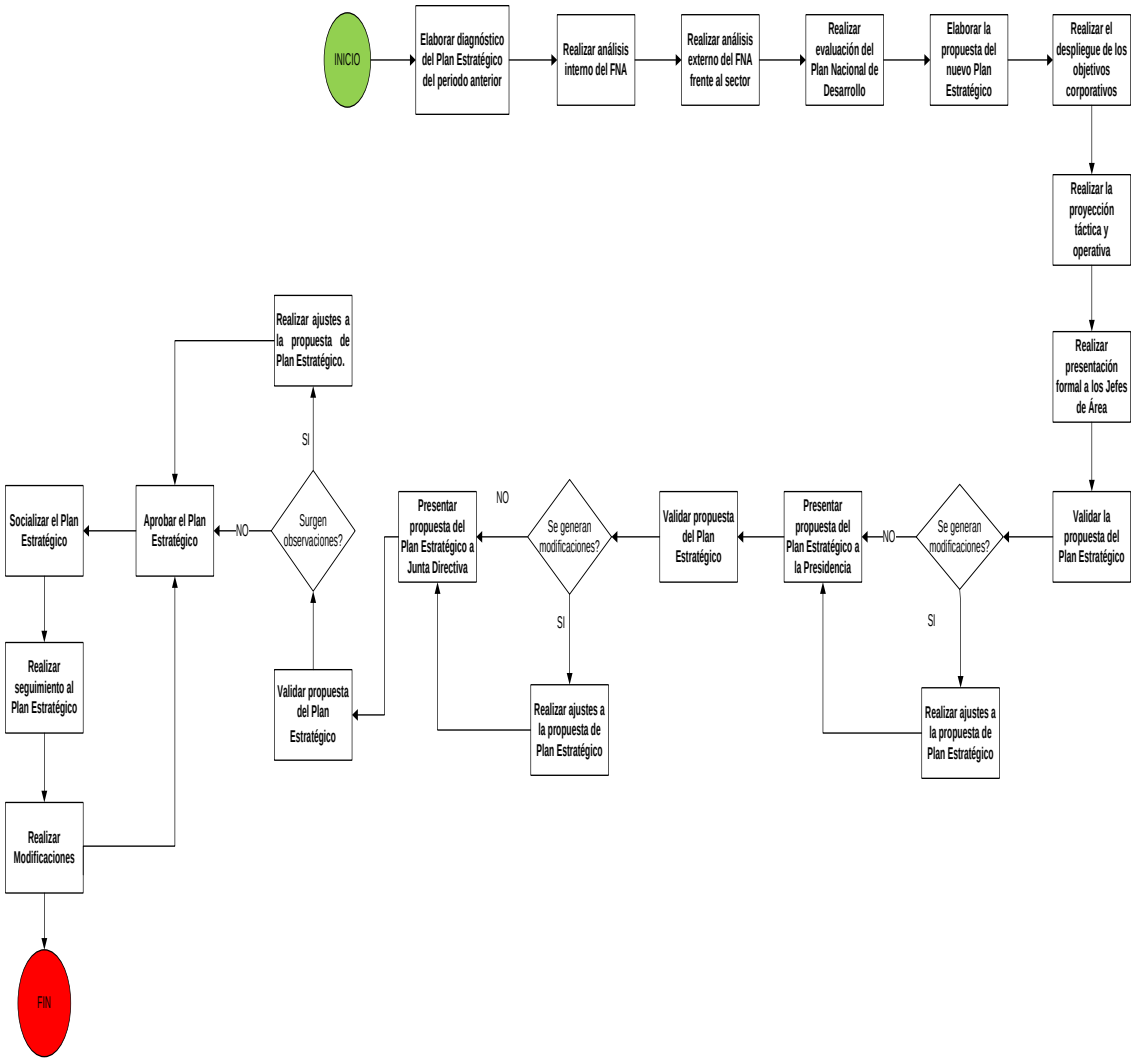
5. Aprobación del Plan Estratégico de la Entidad

El Plan Estratégico 2010 - 2014 del FNA fue aprobado por la Junta Directiva el 15 de diciembre de 2011, quedando como soporte el Acta No.766 de dicha junta; a través de este acto se formalizan todos los planes, programas y proyectos que coadyuvan al logro del Plan Estratégico; igualmente los planes de acción o iniciativas de las áreas son desarrollados bajo los lineamientos, objetivos y proyectos estratégicos, como también bajo los establecidos de metas de afiliados, recaudo, vivienda y educación para el cuatrienio 2010-2014. Los seguimientos a los proyectos estratégicos se realizarán de acuerdo a la metodología existente dentro del Sistema de Gestión y Control Estratégico - SGCE.

6. Divulgación del Plan Estratégico de la Entidad

El Presidente de la entidad divulga el Plan Estratégico a todos los funcionarios, presentando los resultados del análisis del entorno, los lineamientos estratégicos, los proyectos estratégicos y las metas de afiliados, recaudo, y de vivienda y educación para el cuatrienio 2010-2014, a través del sistema de información interno de la entidad.

Anexo: 1 Procedimiento PRO-PE-001



Anexo 2 Descripción de los Objetivos Estratégicos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN
MISIONAL	M1- Fomentar la cultura del ahorro	Impulsar, promover y favorecer nuevos comportamientos que propendan que las personas se propongan ahorrar parte de su dinero, lo cual les permita acceder a vivienda y educación.
	M2- Contribuir a la disminución del déficit de vivienda en Colombia	El FNA se propone durante el cuatrienio 2010-2014 desembolsar 254.920 créditos de vivienda.
	M3- Contribuir a la disminución del déficit de educación en Colombia.	El FNA se propone durante el cuatrienio 2010-2014 realizar 10.000 desembolsos de crédito educativo.
CLIENTES	C1- Mejorar la calidad del Servicio	Un servicio se define como las actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Para saber que también el cliente está percibiendo nuestro servicio, existen una serie de indicadores como: La satisfacción del cliente, el índice de PQR, la retención del cliente y la profundidad de la relación. Estos, son los indicadores que debemos mejorar permanentemente.
FINANCIERA	F1- Asegurar el Modelo Financiero	El FNA busca asegurar el modelo financiero; esto significa que para poder cumplir con los desembolsos fijados debe vincular un número de afiliados que aseguren recursos para incrementar los desembolsos. En caso de que esto no ocurra, deberá acudir a otras formas de financiación dentro del sistema financiero.
PROCESOS	P1- Aprobar créditos de vivienda en 3 días	El FNA ha decidido mejorar el tiempo de aprobación de un crédito de vivienda, contado a partir del momento que el afiliado hace la solicitud hasta el momento en que se le informa que el crédito ha sido aprobado o no aprobado.
	P2- Aprobar créditos de educación en 3 horas	El FNA ha decidido mejorar el tiempo de aprobación de un crédito educativo, contado a partir del momento que el afiliado hace la solicitud hasta el momento en que se le informa que el crédito ha sido aprobado o no aprobado.
	P3- Pago de Cesantías en 5 días	El FNA va a mantener el tiempo que permite la ley para el pago de cesantías, de 5 días, desde el momento en que el afiliado hace la solicitud hasta que recibe el pago de sus cesantías.
	P4- Pago de AVC en 5 días	El FNA va a mantener el tiempo que permite la ley para el pago de Ahorro Voluntario Contractual, de 5 días, desde el momento en que el afiliado hace la solicitud hasta que recibe el pago de su Ahorro Voluntario Contractual.
	P5- Representar mayor Ciudadanía Ahorradora	Uno de los propósitos fundamentales del FNA es contar con la mayor representatividad de la ciudadanía Colombiana; para tal efecto, se ha puesto como meta contar con mas de dos millones de afiliados para el año 2014. Con lo cual tendrá una representatividad muy alta referida con la población económicamente activa.

PROCESOS	P6- Fomentar un Servicio excelente al Cliente ciudadano	La excelencia en el servicio se logra en la medida que se hayan definido, comunicado y entrenado a los funcionarios que suministran estos servicios del FNA, con los estándares que posteriormente serán auditados, contemplando evaluaciones de servicio y programas de cliente incógnito. Igualmente, es de vital importancia medir los niveles de servicio al interior del FNA entre las diferentes áreas, resaltando que es otro elemento fundamental para el logro de este objetivo.
APRENDIZAJE	A1- Asegurar la disponibilidad de Talento Humano en el FNA	El área de Gestión Humana debe asegurar la disponibilidad de talento humano para apoyar el cumplimiento del Plan Estratégico del FNA. Esto significa que los funcionarios del FNA posean el tipo y nivel de conocimientos, habilidades y competencias, para desempeñar las actividades relacionadas con la perspectiva de procesos del Plan Estratégico del FNA y asegurar que estos procesos cuenten con el recurso humano necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
	A2- Brindar soluciones efectivas de Tecnologías y las Comunicaciones (TICS) que soportan los procesos del negocio	La oficina de Informática debe asegurar la disponibilidad de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICS) para apoyar el cumplimiento del Plan Estratégico del FNA. Esto significa que los funcionarios del FNA cuenten con soluciones efectivas de TICS para desempeñar las actividades relacionadas con la perspectiva de procesos del Plan Estratégico del FNA.
	A3- Desarrollar nueva Cultura FNA (Transversalidad)	Se trata de crear una cultura que apoye el ingenio de su gente, y convoque personas a alcanzar metas en común, y facilite los esfuerzos de cambio. Esta cultura debe soportarse en los siguientes atributos; Inventiva: Significa creatividad e iniciativa, Voluntad: Es el deseo, el entusiasmo y el esfuerzo y Gambatte: Palabra de origen japonés que significa… me esforzaré aún más, resistiré más allá, no me daré por vencido.

Anexo 3 – Siglas empleadas

ÁREA	SIGLA
Presidencia	Pr
Secretaría General	SG
Vicepresidencia Cesantías y Crédito	VCC
Vicepresidencia Financiera	VF
Vicepresidencia de Riesgos	VR
Oficina Comercial	OCM
Oficina Control Interno	OCI
Oficina Informática	OI
Oficina Jurídica	OJ
Oficina Planeación	OP
División Crédito	DCr
División Cesantías	DCe
División Afiliados y Entidades	DAE
División Cartera	Dca
División Planeación Financiera	DPF
División Presupuesto	DP
División Comercial	Dco
División Investigación y Desarrollo de Ptos	IDP
División de Mercadeo	DM
División Administrativa	DA
División Gestión Humana	DGH
División de Desarrollo Organizacional	DDO

Anexo 4 Iniciativas de Áreas

INICIATIVAS INSTITUCIONALES Y POR AREAS		
DATOS BÁSICOS		
Numero	**NOMBRE**	**AREAS RESPONSABLES**
1	Análisis y Desarrollo de Nuevos Modelos de financiación TACS	Asesor Ahorro
2	Crédito Constructor	Asesor Vivienda
3	Desarrollo de Marca FNA	División de Mercadeo
4	Creación y estructuración del área de ahorro	Asesor Ahorro
5	Gestión efectiva de cobro	División de Cartera
6	Créditos con banca multilateral	División de Presupuesto
7	Reingeniería Fábrica de Créditos	División de Crédito
8	Optimización del proceso Pago de Cesantías	División de Cesantías
9	Optimización del proceso Pago de AVC	División de Cesantías
10	Ahorro jóvenes	Ahorro
11	Corresponsales comerciales	Ahorro
12	Convenios	Ahorro
13	Lanzamiento Líneas APP	Ahorro
14	FNA Móvil- Jornadas Afiliación Masivas	Ahorro
15	Ampliación red de atención al afiliado	División Comercial
16	Análisis E Implementación De Nuevos Modelos De Financiación TACS	Vivienda
17	Articular La Demanda Con La Oferta	Vivienda
18	Creación Del Área De Vivienda	Vivienda
19	Convenios	Vivienda
20	Estructura Crédito Constructor	Vivienda
21	Ampliación Red De Atención Al Cliente Ciudadano	Vivienda
22	Ser eje de sostenibilidad a los proyectos de construcción de sociedad (Interventoría Integral).	Interventoría
23	Creación y estructuración Oficina de Interventoría.	Interventoría
24	Proyecto de Reglamentación del Grupo Interventoría, a través de Acto Administrativo.	Interventoría
25	Implementar un esquema estratégico de intervención y control del proceso contractual.	Interventoría
26	Inclusión dentro del manual de contratación de un acápite especial para Interventoría a la contratación del FNA.	Interventoría
27	Ser un área transversal que apoye y asesore a los procesos del FNA en materia de contratación e intervención.	Interventoría
28	Revisión de contratos de Interventoría de sistemas.	Interventoría
29	Ejecución del Comité operativo de seguimiento a la contratación en sistemas (Ad Hoc)	Interventoría
30	Aprobación de créditos para las Carreras de oficial o suboficial de las Fuerzas Militares de la República de Colombia y de la Policía Nacional	Educación
31	Ampliación del espectro familiar para los beneficiarios del crédito educativo.	Educación
32	Educación continuada o cursos de actualización.	Educación
33	Modificación e implementación de Políticas para los préstamos de carreras que contempla la educación para el trabajo y el desarrollo humano y el bilingüismo.	Educación
34	Análisis y desarrollo de la política para la manutención a estudiantes	Educación
35	Aprobación del crédito educativo por Ahorro Voluntario Contractual.	Educación
36	Aprobación de créditos educativos en 3 horas.	Educación
37	Digitalización del proceso de crédito educativo	Educación
38	Tasas subsidiadas vía convenios	Educación
39	Creación y estructuración del área de educación	Educación
40	Unificación del grupo crédito educativo, al lado del back de crédito de Comercial.	Educación

INICIATIVAS INSTITUCIONALES Y POR AREAS		
DATOS BÁSICOS		
Numero	**NOMBRE**	**AREAS RESPONSABLES**
41	Estudio de solicitudes de crédito digitalizadas	Educación
42	Análisis e implementación de nuevos modelos de financiación TACS	Educación
43	Diseño e implementación Estrategia de Servicio al Cliente	Comercial
44	Medición del Servicio Interno	Comercial
45	Creación y estructuración Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales.	Cooperación
46	Inserción al Sistema Nacional de Cooperación Internacional (ACCI).	Cooperación
47	Retomar experiencias pasadas de la entidad en CI.	Cooperación
48	Alianzas Estratégicas (CAFAM-ACCI)	Cooperación
49	Definir estrategia de comunicación con la Cancillería	Cooperación
50	Entablar Relaciones con diferentes instituciones gubernamentales que tengan experiencia en el tema de Cooperación.	Cooperación
51	Elaboración de proyectos de Cooperación Internacional en pro del objetivo social de la Entidad.	Cooperación
52	Plan de implementación de la Gestión Estratégica del Talento Humano - Política de gestión de talento humano	Div. de Gestión Humana
53	Proyecto Empoderamiento Líderes- Proyecto Grupo de Capacitadores FNA	División de Gestión Humana
54	Administración Gerencial del TH –Enfoque Gerencial de del proceso de G.Humana	División de Gestión Humana
55	Implementación Modernización y fortalecimiento institucional en el FNA.	División de Gestión Humana
56	Aseguramiento plataforma tecnológica para soportar crecimiento del FNA.	Oficina de Informática
57	Optimización de los servicios actuales de TI.	Oficina de Informática
58	Promoción servicios del FNA a través de los canales digitales (Fondo Virtual)	Oficina de Informática
59	Formalización estructura del FNA basado en procesos	Oficina de Informática
60	Transformación Cultural del FNA	Oficina de Planeación
61	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Asesor Vivienda
62	Responsabilidad Ambiental	Secretaría General
63	Definición, Control y Seguimiento del Riesgo estratégico	Vicepresidencia de Riesgos
64	Disminución de la brecha de desembolsos Vs aprobados	División Crédito
65	Mejoramiento tasa competitiva (benchmarking)	División de P.Financiera
66	Suministro información de operación de tesorería al afiliado	División de Tesorería
67	Aplicar estrategias de retención de afiliados a cesantías en el plazo de 5 días	División de Cesantías
68	Adopción de procedimiento de Retención de afiliados a AVC	Grupo Adm.y Pago de AVC
69	Estudio y mejoramiento de los productos actuales	División Inv. y Des.de Prod
70	Implementación medición satisfacción del cliente	Oficina Comercial y Merc.
71	Aseguramiento del modelo financiero	Vicepresidencia Financiera
72	Administración basada en valor	Vicepresidencia Financiera
73	Evaluación Viabilidad financiera de las iniciativas estratégicas institucionales	División de P.Financiera
74	Diseño e implementación de nuevo modelo financiero	División de P.Financiera
75	Información estratégica de costos	División de Contabilidad
76	Asegurar oportunidad y análisis de la información financiera(toma de decisiones)	División de Contabilidad
77	Desarrollo de cultura financiera para no financieros	División de Contabilidad
78	Implementar nuevas alternativas que permitan disminuir el costo de recaudo y de giro	División de Tesorería

INICIATIVAS INSTITUCIONALES Y POR AREAS		
DATOS BÁSICOS		
Numero	**NOMBRE**	**AREAS RESPONSABLES**
79	Mantener el equilibrio financiero bajo los criterios definidos para la administración de los recursos	División de Tesorería
80		
81	Generar nuevas alternativas de inversión encaminadas a maximizar los recursos del portafolio de la Entidad.	División de Tesorería
82	Presupuesto orientado a resultados	División de Presupuesto
83	Monitoreo y seguimiento a la Planeación presupuestal	División de Presupuesto
84	Desarrollo de cobranza proactiva ahora "Gestión efectiva de cobro"	División Cartera
85	Reunión de sincronización entre DAE y Cesantías	División DAE
86	Análisis de viabilidad de indicador del riesgo global del FNA	Vicepresidencia de Riesgos
87	Monitoreo y Reporte de alertas y límites	Vicepresidencia de Riesgos
88	Aseguramiento del indicador de calidad cartera ahora "Gestión efectiva de cobro"	Vicepresidencia de Riesgos
89	Seguimiento y reporte riesgos operativos	Vicepresidencia de Riesgos
90	Riesgos Operativos de las iniciativas Estratégicas de cada proceso en el FNA	Vicepresidencia de Riesgos
91	Gestión de los servicios públicos	División Administrativa
92	Gestión efectiva de cobro jurídico	Oficina Jurídica
93	Asegurar legalmente los objetivos e iniciativas estratégicas	Oficina Jurídica
94	Establecimiento del indicador tiempo promedio de aprobación y desembolso de crédito de vivienda	División de Crédito
95	Establecimiento del ciclo de vida media del proceso de aprobación y desembolso de crédito de vivienda	División de Crédito
96	Aseguramiento de infraestructura apropiada para la División de Crédito	División Administrativa
97	Aseguramiento de los objetivos estratégicos de procesos	División D.Organizacional
98	Evaluación al cumplimiento del objetivo aprobación en 3 días los créditos de vivienda	Oficina de Control Interno
99	Proyección del redimensionamiento con base al nuevo ingreso de afiliados	División de Crédito
100	Establecimiento del indicador tiempo promedio de aprobación y desembolso de crédito educativo	División de Crédito
101	Evaluación al cumplimiento del objetivo aprobación en 3 horas los créditos educativos	Oficina de Control Interno
102	Implementación del indicador tiempo promedio de pago de cesantías	División de Cesantías
103	Optimización de proceso recaudo de cesantías	División de Afiliados y Entidades
104	Evaluación al cumplimiento del objetivo pago de cesantías en 5 días	Oficina de Control Interno
105	Implementación del indicador tiempo promedio de pago de AVC	División de Cesantías
106	Optimización de proceso recaudo de AVC	División de Afiliados y Entidades
107	Evaluación al cumplimiento del objetivo pago de AVC en 5 días	Oficina de Control Interno
108	Soporte operativo a Cesantías (Día D)	División de Afiliados y Entidades
109	Apoyo logístico y administrativo de tipo integral para el óptimo funcionamiento de los puntos de atención	División Administrativa
110	Desarrollo de nuevos productos	División Inv. Y Des. De Ptos.
111	Plan de mercadeo	División de Mercadeo
112	Estudio de mercado para determinar clientes potenciales	División de Mercadeo
113	Ejecutar la estrategia de afiliación-Fondo Móvil/Fondo Virtual/Fondo en el Exterior/Fondo por Catalogo	División Comercial

INICIATIVAS INSTITUCIONALES Y POR AREAS		
DATOS BÁSICOS		
Numero	**NOMBRE**	**AREAS RESPONSABLES**
114	Ejecutar el plan de capacitación a toda la fuerza comercial de la Entidad	División Comercial
115	Lograr que los asesores de servicio a nivel nacional actualicen como mínimo 80.000 registros de afiliados.	División Comercial
116	Venta cruzada (incremento profundidad de la relación)	División Comercial
117	Asesoría y acompañamiento a las entidades	División de Afiliados y Entidades
118	Programa de servicio al cliente interno	División Administrativa
119	Optimización tecnológica de la Información de Seguros	División Administrativa
120	Aseguramiento de la infraestructura física	División Administrativa
121	Implementación medición servicio interno por áreas (satisfacción)	División de Desarrollo Organizacional
122	Desarrollo de auditorías de servicio en los diferentes puntos de atención	Oficina de Control Interno
123	Fortalecimiento de la cátedra FNA como Política Institucional	División de Gestión Humana
124	Desarrollo e Implementación del indicador de Capacitación	División de Gestión Humana
125	Desarrollo e Implementación del indicador de disponibilidad del Talento Humano	División de Gestión Humana
126	Desarrollo e Implementación del indicador del índice de desempeño	División de Gestión Humana
127	Plan de capacitación para socialización del Plan Estratégico	División de Gestión Humana
128	Responsabilidad Social Empresarial- Bilingüismo, aporte social a trabajadores FNA y sus familias, Alianzas estratégicas empresariales	División de Gestión Humana
129	Sensibilización de los Directivos de la entidad frente a la responsabilidad del Talento Humano de su área	División de Gestión Humana
130	Implementación de soluciones móviles para los procesos que soportan actividades del negocio	Grupo Control de Operaciones, Soporte y Desarrollo
131	Proyecto Videoconferencia	Oficina de Informática
132	Implementar bases de conocimiento o posibles herramientas que permitan realizar servicios de capacitación a los empleados y afiliados del FNA	Grupo Gestión de Proyectos y Atención Requerimientos
133	Completar funcionalidades en productos virtuales actuales (AVC)	Oficina de Informática
134	Renovación de la plataforma de hardware que soporta los procesos críticos del negocio	Grupo de Producción
135	Proyecto para la medición del costo total de propiedad (TCO)	Oficina de Informática
136	Mejoramiento tecnológico de los puntos de atención	Oficina de Informática
137	Ampliación del datawarehouse	Oficina de Informática
138	Soporte de las iniciativas estratégicas del FNA	División Administrativa
139	Consolidación de los procesos en BPM con las herramientas websphere	Grupo Control de Operaciones, Soporte y Desarrollo
140	Promover campañas de reutilización y reciclaje de papel	División de Tesorería
141	Modificación del manual de contratación que permita la óptima ejecución de los recursos presupuestales del FNA	División Administrativa
142	Soporte administrativo a las iniciativas estratégicas del FNA	División Administrativa

INICIATIVAS INSTITUCIONALES Y POR AREAS		
DATOS BÁSICOS		
Numero	**NOMBRE**	**AREAS RESPONSABLES**
143	Aseguramiento estratégico de la calidad	Div. de D. Organizacional
144	Desarrollo organizacional estratégico	Div. de D. Organizacional
145	Generar e interiorizar en la organización el PE	Oficina de Planeación
146	Revisiones estratégicas	Oficina de Planeación
147	Aseguramiento cumplimiento indicadores PE	Oficina de Planeación
148	Aseguramiento cumplimiento iniciativas PE	Oficina de Planeación
149	Integración estratégica	Oficina de Planeación
150	Medición de cultura FNA	Oficina de Planeación
151	Control y seguimiento al riesgo estratégico	Vicepresidencia de Riesgos
152	Desarrollo cultura de autocontrol	Oficina de Control Interno
153	Acompañar y apoyar la División de Mercadeo en el desarrollo de la Marca	Prensa
154	Implementar plan de Comunicaciones Externas	Prensa
155	Implementar plan de Comunicaciones Internas	Prensa
156	Desarrollo e Implementación de SAC	Secretaría General
157	Definición e implementación del indicador de PQR	O. Comercial y de Mercadeo
158	Optimización del proceso de PQR	O. Comercial y de Mercadeo
159	Desarrollo cultura SAC	Secretaría General
160	FNA Móvil	Vic. de Cesantías y Crédito
161	Colaboración en el manejo de convenios	Vic. de Cesantías y Crédito
162	Ingresos por concepto de recaudo de cesantías, y recaudo de Ahorro Voluntario.	División de Afiliados y Entidades
163	Implementación y mejoramiento de indicadores de servicio Cesantías	División de Cesantías
164	Implementación y mejoramiento de indicadores de servicio AVC	División de Cesantías
165	Reingeniería fábrica crédito vivienda (aprobación)	División de Crédito
166	Reingeniería fábrica crédito vivienda (desembolso)	División de Crédito
167	Proyección de solicitudes futuras de crédito de vivienda	División de Crédito
168	Reingeniería fábrica crédito educativo (aprobación)	División de Crédito
169	Reingeniería fábrica crédito educativo (desembolso)	División de Crédito
170	Aplicar estrategias de fidelización del cliente	División de Crédito
171	Programas Especiales de Recuperación de la Cartera	División de Cartera
172	Disminuir el indicador de clientes ilocalizados	División de Cartera
173	Seguimiento y control al funcionamiento del aplicativo de Cartera	División de Cartera
174	Garantizar la consistencia de la información contable	División de Cartera
175	Cumplimiento oportuno y eficiente de los compromisos adquiridos con los Entes de control, así como de los convenios que administra la División de cartera	División de Cartera
176	Reducción tiempo del proceso de cancelación legal del crédito	División de Cartera
177	Incrementar el número de convenios bancarios con relación a pagos por Internet.	División de Cartera

INICIATIVAS INSTITUCIONALES Y POR AREAS		
DATOS BÁSICOS		
Numero	**NOMBRE**	**AREAS RESPONSABLES**
178	Mejorar la entrega de la factura de cobro de Créditos hipotecarios y educativos	División de Cartera
179	Generación efectiva de facturas de cobro a los afiliados	División de Cartera
180	Minimización de la devolución de las facturas de cobro	División de Cartera
181	Apoyo metodológico para la definición, Control y Seguimiento de los Riesgos del Plan Estratégico	Vicepresidencia de Riesgos
182	Fortalecer la cultura de Riesgos en el FNA	Vicepresidencia de Riesgos
183	Medición de Satisfacción del Cliente externo	Oficina Comercial y de Mercadeo
184	Grupo de Sincronización	Oficina Comercial y de Mercadeo
185	Control y seguimiento a las iniciativas	Oficina Comercial y de Mercadeo
186	Medición de Satisfacción del Cliente interno	Oficina Comercial y de Mercadeo
187	Ejecutar el programa de retención de afiliados a fin de lograr una baja deserción de los mismos	División Comercial
188	Lograr una alta efectividad en la gestión comercial del proyecto Acuarela	División Comercial
189	Lograr una alta efectividad en la gestión comercial del proyecto José	División Comercial
190	Ofrecer el beneficio del crédito para vivienda y educación a través de la afiliación	División Comercial
191	Implementar las herramientas de gestión documental en los procesos de la entidad	Grupo Control de Operaciones, Soporte y Desarrollo
192	Actualización de las herramientas colaborativas y así fomentar la utilización de estas como apoyo al trabajo en equipo	Grupo Gestión de Proyectos y Atención Requerimientos
193	GEL (Implementación Manual 3.0)	Oficina de Planeación
194	Desarrollo e Implementación del Modelo Financiero de Mediano y Largo Plazo	División Planeación Financiera
195	Optimización actividad operativa front y back en puntos de atención	Oficina Comercial y Mercadeo
196	Desarrollo e implementación de programas institucionales (prensa, radio y TV)	División de Mercadeo
197	Campañas de sensibilización al cliente y pertenencia al FNA	División Comercial
198	Mejora en la efectividad de colocación de créditos	División Comercial
199	Aplicar estrategias de fidelización del cliente	Oficina Comercial y de Mercadeo
200	Aplicar estrategias de fidelización del cliente	División de Cesantías
201	Optimización del proceso de avalúo y peritaje	Vicepresidencia Financiera