INFORME DE GESTIÓN

2015

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 el 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

LUIS FELIPE HENAO CARDONA	Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio
WILLIAM LIBARDO MENDIETA	Ministerio de Educación Nacional
ENRIQUE BORDA VILLEGAS	Ministerio de Trabajo
LUIS ALEXANDER LOPEZ RUIZ	Ministerio de Hacienda Y Crédito Público
MANUEL FERNANDO CASTRO	Departamento Nacional de Planeación
ERNESTO MIGUEL OROZCO	Representante Principal de las Cajas de Compensación Familiar
JOHANNA BOLIVAR 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 MARTINEZ GUEVARA	Representante Principal de los Afiliados, designado por la CUT
AUGUSTO POSADA SANCHEZ	Presidente Fondo Nacional del Ahorro

PRESENTACIÓN

Para la vigencia 2015 el Fondo Nacional del Ahorro trabajó con base en el Plan Estratégico 2015-2019, sustentado en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) “Todos por un Nuevo País” a través del cual el FNA realizó su gestión basado en nuevos procedimientos y modernizando diferentes procesos, entre los que se encuentran la implementación del nuevo modelo de crédito, el cual busca disminuir los tiempos en aprobaciones y desembolsos de los créditos hipotecarios y educativos; asimismo se vienen realizando ajustes en materia tecnológica, permitiendo la modernización misma de la Entidad desde los procesos.

Todo lo anterior, sumado a las diferentes adecuaciones realizadas en los puntos de atención, la mejora en el sistema de recepción y de respuesta de las PQR, la implementación de canales no presenciales para la atención de los afiliados, la nueva estrategia comercial basada en priorizar la necesidad de los consumidores financieros para llegar al cliente en cualquier parte del país ha permitido lograr un mejor servicio a nuestros afiliados, siendo éste último punto uno de los pilares fundamentales de esta administración. En este sentido, el FNA busca posicionarse como una de las Entidades financieras más importantes del país mediante la colocación de créditos de Vivienda y Educación a los ahorradores colombianos y afiliados cesantes.

El FNA termina el año 2015 con un total de 1.296.380 afiliados por Cesantías y 497.538 por Ahorro Voluntario Contractual, Activos por $7.043.606 millones de pesos, Patrimonio de $2.269.655. millones de pesos, Pasivos por $4.773.952 millones de pesos y una Utilidad del ejercicio de $82.589 millones de pesos, mientras que el indicador de calidad de cartera cerró el 2015 en 9.75%.

Por último, el presente informe evidencia la gestión realizada por cada una de las dependencias que componen el FNA y que, gracias a los cambios y nuevas estrategias en los procesos de crédito, operaciones, comercial, servicio al cliente y tecnologías aportaron para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad.

AUGUSTO POSADA SANCHEZ
Presidente

TABLA DE CONTENIDO

1. GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE 15

1.1 Atención a peticiones, quejas y reclamos 16

1.2 Defensor del consumidor financiero. 21

1.3 Medición de la satisfacción al consumidor financiero. 22

1.4 Educación financiera 25

2. GESTIÓN COMERCIAL Y MERCADEO 25

2.1 GESTIÓN DE CAPTACIÓN DE AFILIADOS 25

2.2 GESTIÓN COMERCIAL 26

2.2.1 Nuevo enfoque de estrategia comercial 26

2.2.2 Puntos de Atención 27

2.2.3 Estrategia promotora de crédito 28

2.2.4 Programa Colombianos en el Exterior 29

2.3 CANALES NO PRESENCIALES 30

2.3.1 Chat Virtual: 31

2.3.2 Fondo en línea: 31

2.3.3 Agilizadores: 32

2.3.4 Call Center de Entrada: 32

2.3.5 Call Center de Salida: 33

2.4 MERCADEO Y PUBLICIDAD 33

2.5 COMUNICACIONES 35

3. GESTIÓN DE CRÉDITO 36

3.1 MODELO FÁBRICA DE CRÉDITO 37

3.1.1 Analisis de crédito 41
3.2 APROBACIONES Y DESEMBOLSOS 45
3.3 ARRIENDO SOCIAL 47
3.4 CRÉDITO CONSTRUCTOR 48
3.5 FNA FRENTE A LOS PROGRAMAS ESPECIALES DE GOBIERNO 52
3.5.1 Seguimiento Programa VIPA 52
3.5.2 Seguimiento Programa Mi Casa Ya. 53
4. GESTIÓN DE OPERACIONES 54
4.1 CESANTÍAS 54
4.2 AHORRO VOLUNTARIO CONTRACTURAL 59
5. GESTIÓN FINANCIERA 64
5.1 PORTAFOLIO DE INVERSIONES 68
5.2 BALANCE GENERAL 75
5.2.1 Activos 75
5.2.2 Pasivo y Patrimonio 77
5.3 ESTADO DE RESULTADOS 79
5.4 INDICADORES FINANCIEROS 80
5.4.1 Rentabilidad 80
5.4.2 Relación de Solvencia 80
5.4.3 Eficiencia Operativa 81
5.4.4 Costo de Fondeo 81
5.4.5 Otros Indicadores 81
5.5 PRESUPUESTO 2015 82
5.5.1 Ejecución presupuestal. 83
6. GESTIÓN DE RIESGOS 88
6.1 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS 88
6.1.1 Sistema de administracion de riesgo de crédito – SARC 88

6.1.2 Sistema de administracion de riesgo de mercado - SARM 91
6.1.3 Sistema de administracion de riesgo de liquidez – SARL 93
6.1.4 Sistema de administración de riesgo operativo – SARO 95
6.1.5 Sistema de administración de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo – SARLAFT 98
6.1.6 Gestión Antifraude 99
6.1.7 Seguridad de la Información -SI 99
6.2 ADMINISTRACIÓN DE CARTERA 101
6.2.1 Indicador de Calidad de Cartera Hipotecaria 103
6.2.2 Indicador de Cartera Educativa 104
6.3 RECAUDO 104
6.3.1 Recaudo Cartera Hipotecaria 105
6.3.2 Recaudo Cartera Educativa 105
7. GESTIÓN ADMINISTRATIVA 106
7.1 INFRAESTRUCTURA 106
7.2 GESTIÓN DOCUMENTAL 107
7.3 SEGUROS 108
7.4 INVENTARIOS 109
8. GESTIÓN TECNOLÓGICA 110
8.1 PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA 110
8.2 CENTRO CONTROL ESTRATÉGICO 111
8.3 GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN 113
8.4 ESTRATEGIA GOBIERNO EN LÍNEA 115
8.5 SOPORTE Y DESAROLLO DE APLICACIONES 116
8.6 MEJORAMIENTO INFRAESTRUCTURA TECNOLOGICA RED LAN/WAN 118
9. GESTIÓN HUMANA 120

9.1 CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL 120
9.2 BIENESTAR SOCIAL, SALUD OCUPACIONAL Y COE 123
9.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) 127
9.4 CÓDIGO DE ÉTICA 128
10. GESTIÓN JURÍDICA 130
10.1 PROCESOS GENERALES EN CURSO 130
10.2 CONTRATACIÓN 131
11. GESTIÓN SECRETARÍA GENERAL 135
11.1 CUMPLIMENTO LEY 1712 DE 2014 E IMPLEMENTACIÓN DE LAS TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL (TRD) 135
11.2 CÓDIGO DE ÉTICA 137
11.3 GOBIERNO CORPORATIVO. 138
12. SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y MEJORAMIENTO CONTINUO 139
12.1 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO 140
12.2 AUDITORÍA INTERNA. 141
12.3 FOMENTO DE LA CULTURA DEL CONTROL 143
13. SISTEMA DE PLANEACIÓN, GESTIÓN, CALIDAD Y CONOCIMIENTO 144
13.1 PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019 144
13.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 148
13.3 PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 150
13.3.1 Escuela Empresarial 151
13.3.2 Observatorio de Ahorro, Vivienda y Educación 152

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Tiempo Promedio de Respuesta de QR en días 17
Ilustración 2: Tiempo Promedio de Respuesta de QR en días 18
Ilustración 3: Gestión realizada mesa Colombianos en el Exterior 21
Ilustración 4: Cantidad de quejas y reclamos que Ingresaron a través del Defensor 22
Ilustración 5: Tiempo promedio de respuesta Quejas y Reclamos que ingresaron por el Defensor del Consumidor Financiero 22
Ilustración 6: Comparativo 2014-2015 resultado medición de la satisfacción 23
Ilustración 7: Grado de satisfacción del cliente con el FNA- Reporte Call Center . 24
Ilustración 8: Comparativo 2014-2015 del resultado de la medición externa de la satisfacción del cliente 24
Ilustración 9: Paso a paso del proceso de crédito 38
Ilustración 10: Modelo Fábrica de Crédito 41
Ilustración 11: Evolución de los tiempos de aprobación de créditos hipotecarios . 43
Ilustración 12: Créditos aprobados 2015 vs meta 43
Ilustración 13: Condiciones Financieras para afiliados por AVC 47
Ilustración 14: Condiciones Financieras para afiliados por Cesantías 48
Ilustración 15: Arriendo Social 2015 48
Ilustración 16: Evolución Crédito Constructor 2015 49
Ilustración 17: Aprobaciones Crédito Constructor 2015 50
Ilustración 18: Desembolsos Crédito Constructor 2015 51
Ilustración 19: Zonas de impacto en el país de Crédito Constructor 2015 51
Ilustración 20: Programa Mi Casa Ya 2015 53

Ilustración 21: Abonos de Cesantías (Entidades Públicas y Empresas Privadas) 2014-2015 55
Ilustración 22: Número de reportes abonados de Cesantías al FNA 56
Ilustración 23: Normalización reportes entidades públicas sin reportes 57
Ilustración 24: Cesantías administradas 58
Ilustración 25: Retiros de Cesantías (Cantidad) 58
Ilustración 26: Retiros de Cesantías (Millones) 59
Ilustración 27: Cuentas AVC administradas 60
Ilustración 28: Cuentas AVC canceladas 60
Ilustración 29: Retención de afiliados año 2015 62
Ilustración 30: Valor Presente 69
Ilustración 31: Por plazos de vencimiento 69
Ilustración 32: Composición del Portafolio de Inversiones 70
Ilustración 33: Valoración del portafolio por especies 71
Ilustración 34: Montos de las operaciones efectuadas en los años 2014 y 2015 72
Ilustración 35: Saldos cuentas de ahorro 74
Ilustración 36: Composición Balance General 2014-2015 75
Ilustración 37: Composición del Activo 2014-2015 76
Ilustración 38: Estructura Financiera 2014-2015 78
Ilustración 39: Estructura Estados de resultados 79
Ilustración 40: Estructura de presupuesto FNA 2015 82
Ilustración 41: Evolución Indicador de Calidad 89
Ilustración 42: Evolución y composición del portafolio 92
Ilustración 43: Evolución de la exposición al riesgo de mercado 93
Ilustración 44: Evolución de la exposición al riesgo de liquidez 94
Ilustración 45: Riesgo inherente FNA 96
Ilustración 46: Riesgo residual FNA 96
Ilustración 47: Resultado de cambios realizados 103
Ilustración 48: Recaudo 105
Ilustración 49: Recaudo hipotecario por canal 105

Ilustración 50: Recaudo Cartera Educativa 106
Ilustración 51: Tiempo de entrega de elementos de consumo 110
Ilustración 52: Información que compone el CEE 112
Ilustración 53: Tablero de captación implementado 113
Ilustración 54: Avance en la implementación del Plan de Conciencia 114
Ilustración 55: Fases de desarrollo de software 116
Ilustración 56: Indicador disponibilidad de infraestructura de Red LAN/WAM 118
Ilustración 57: Evaluación de desempeño 2015 122
Ilustración 58: Enfoques temáticos de trabajo para piloto de monitoreo y evaluación de la aplicación de la Ley 1712 de 2014 135
Ilustración 59: Resultado cumplimiento Ley 1712 de 2014 en el FNA 136

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Consolidado de Peticiones, Quejas y Reclamos 17
Tabla 2:Top Quejas y Reclamos 20
Tabla 3: Número de operaciones realizadas durante el 2015 31
Tabla 4: Eventos comerciales realizados en el 2015 34
Tabla 5: Aprobaciones Crédito Hipotecario 45
Tabla 6: Desembolsos Crédito Hipotecario 45
Tabla 7: Aprobaciones Crédito Educativo 46
Tabla 8: Desembolsos Crédito Educativo 46
Tabla 9: Resultados VIPA a Diciembre 30 de 2015 53
Tabla 10: Desempeño mensual de retiros de cuentas AVC en el 2015 61
Tabla 11: Portafolio de Inversiones 69
Tabla 12: Valoración Acumulada 71
Tabla 13: Montos de las operaciones efectuadas en los años 2014-2015 73
Tabla 14: Rendimientos 73
Tabla 15: Saldos cuentas de ahorro 74
Tabla 16: Saldos Administrados Convenios Interinstitucionales 75
Tabla 17: Indicadores CEE 81
Tabla 18: Ejecuciones presupuestales 2014-2015 83
Tabla 19: Ejecución presupuestal de ingresos vigencia 2015 84
Tabla 20: Ejecución presupuestal de gastos vigencia 2015 85
Tabla 21: Porcentaje giros cuentas por pagar vigencia 2015 86
Tabla 22: Gestión Infraestructura Puntos de Atención vigencia 2015 107

Tabla 23: Estrategia GEL 116
Tabla 24: Evaluación Desempeño 2015 122
Tabla 25: Procesos Judiciales por su Naturaleza 130
Tabla 26: Procesos terminados año 2015 130
Tabla 27: Número de procesos y cuantía 131
Tabla 28: Tutelas 131
Tabla 29: Acciones constitucionales 131
Tabla 30: Gestión contractual 2015 bajo manual de contratación anterior 132
Tabla 31: Gestión contractual 2015 bajo nuevo manual de contratación 133
Tabla 32: Procesos desarrollados por el área de contratación durante el 2015 .. 134
Tabla 33: Proyectos diseñados por Centro de Estudios FNA 151

INTRODUCCIÓN

El Fondo Nacional del Ahorro (FNA) Carlos Lleras Restrepo, fue creado mediante el Decreto Ley 3118 del 26 de diciembre de 1968 y reorganizado a través de la Ley 432 de 1998 como una 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, vinculada al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Su objeto es el de administrar en forma eficiente las cesantías y ahorros de sus afiliados mejorando así su calidad de vida a través del otorgamiento de créditos para vivienda y educación.

Con la expedición de la Ley 1114 de diciembre de 2006, se crea el Ahorro Voluntario Contractual (AVC), además mediante el Decreto 2555 de 2010 y la Ley 1469 de 2011 se entrega la facultad para realizar operaciones de leasing habitacional destinadas a la adquisición de vivienda y para otorgar crédito constructor a los promotores de desarrollo de macro proyectos de interés social nacional, proyectos integrales de desarrollo urbano y de vivienda. Igualmente, la Entidad da cumplimiento con lo establecido en la ley 1266 de 2008 en lo relacionado con el reporte de información a las centrales de riesgo.

A continuación, se presentan los principales logros alcanzados durante la vigencia 2015, así como los diferentes cambios que se realizaron en el FNA en términos de

procesos, procedimientos y estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015 – 2019 “Todos por un nuevo país”, y del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2019, lo anterior en conjunto con el desarrollo de los compromisos y actividades plasmados en los planes de acción del año 2015.

¡Porque el FNA Evoluciona!

1. GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

La Entidad en el 2015 desarrolló la Estrategia de Servicio al Cliente para maximizar y optimizar la atención a los afiliados, fortaleciendo la capacitación a los funcionarios para brindar un mejor servicio, ofreciendo programas de educación financiera a los afiliados, realizando el control de las peticiones, quejas y reclamos que se radican en el FNA, asimismo, comprobando que las respuestas a las mismas sean claras, coherentes y den solución de fondo a los consumidores financieros. Todo lo anterior, sumado al desarrollo del nuevo enfoque comercial apunta a un mismo objetivo: satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros Consumidores Financieros, permitiendo alcanzar las metas proyectadas, y posicionar al FNA en los primeros lugares de las entidades financieras que ofrecen Créditos Hipotecarios y de Educación.

En este sentido, el Sistema de Atención al Consumidor Financiero en adelante SAC, atendiendo lo establecido en el Manual SAC, en la Ley 1328 de 2009 y en la Circular Externa 015 del 30 de junio de 2010 y Resolución 065 de 2011, identifica hechos o situaciones que afectan directa e indirectamente su atención, por medio de la adopción de controles, y formulación de lineamientos a las políticas, procesos y procedimientos del FNA, para que se implementen acciones de mejora, buscando como resultado final la protección de sus derechos.

Para resaltar como logros del SAC durante el año 2015 y orientados a apoyar el cumplimiento del plan estratégico FNA en materia de mejoramiento del nivel de satisfacción del consumidor financiero, se mencionan los siguientes:

- Centralización de proceso de peticiones, quejas y reclamos para llevar un control de su gestión.
- Implementación de la herramienta de gestión documental workmanager para la trazabilidad del proceso de peticiones, quejas y reclamos.

- Identificación y control de las peticiones que ingresan, por los diferentes canales al FNA.
- Creación de la herramienta MATRIZ SAC a partir de las peticiones, quejas y reclamos, con la finalidad de evidenciar el evento de riesgo y seguimiento de las acciones de mejora.
- Creación mesa de atención colombianos en el exterior.

1.1 ATENCIÓN A PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS

En el año 2014 las peticiones, quejas y reclamos se gestionaban a través de subgrupos que pertenecían a cada una de las áreas misionales del FNA. A partir del 1 de marzo de 2015 se realizó la centralización de peticiones, quejas y reclamos en el grupo de "Atención y Respuesta al Consumidor financiero" buscando mayor control y monitoreo de la gestión y respuesta de las mismas, así como la reducción de cualquier eventual sesgo derivado de la atención de PQRs por parte de cada área generadora de la misma para lograr la mayor unificación de criterios posible.

Posteriormente en desarrollo de la gestión de mejora se evidenció que el proceso de PQR'S no contaba para el año 2014 con una herramienta de gestión documental que permitiera radicar en todos los canales de atención y llevar un control más preciso sobre la cantidad de peticiones, quejas y reclamos que ingresaban al FNA. Dado lo anterior, se implementó la herramienta de gestión documental WorkManager que permitió la automatización del proceso e integración de todos los canales de atención en la radicación de las peticiones, quejas y reclamos.

Finalmente, buscando mayor detalle en la presentación de las cifras, se identificaron las peticiones que ingresan al FNA, que corresponden a conceptos diferentes de quejas y reclamos las cuales se empezaron a presentar por separado.

En desarrollo de esta gestión se tramitaron 90.502 PQR'S en total, cifra que, si bien representa un incremento en el número de peticiones, quejas y reclamos, también es cierto que discrimina las peticiones por separado para garantizar mayor transparencia y reflejar el efecto de la transición para mejora de los procesos estructurales del FNA.

Consolidado Peticiones, Quejas y Reclamos														
Proceso/ mes	ene-2015	feb-2015	mar-2015	abr-2015	may-2015	jun-2015	jul-2015	ago-2015	sep-2015	oct-2015	nov-2015	dic-2015	Total proceso	Var %
Quejas y Reclamos	1170	1354	2399	4330	2708	3838	5254	3974	3839	2562	1718	1096	34242	-36%
Peticiones	3224	4534	13376	8788	7160	3337	3988	1794	2618	3620	2538	1283	56260	-49%
Total	**4394**	**5888**	**15775**	**13118**	**9868**	**7175**	**9242**	**5768**	**6457**	**6182**	**4256**	**2379**	**90502**	**-44%**

Tabla 1: Consolidado de Peticiones, Quejas y Reclamos

Fuente: Grupo de atención y respuesta al consumidor financiero

✓ Tiempo promedio de respuesta Quejas y Reclamos

Como consecuencia del aumento del número de peticiones, quejas y reclamos derivado de la inexistencia del control en su recepción y sumado a los cambios estructurales en mejoras de estos procesos, así como la transición en su implementación, se vieron afectados los tiempos promedio de respuesta de las Quejas y Reclamos tramitados durante el 2015, por lo anterior se realizaron planes de trabajo para volver a los estándares normales de atención, logrando para el cierre de diciembre de 2015 estabilizar el tiempo de respuesta en 11 días promedio por debajo de la meta de 15 días hábiles

.

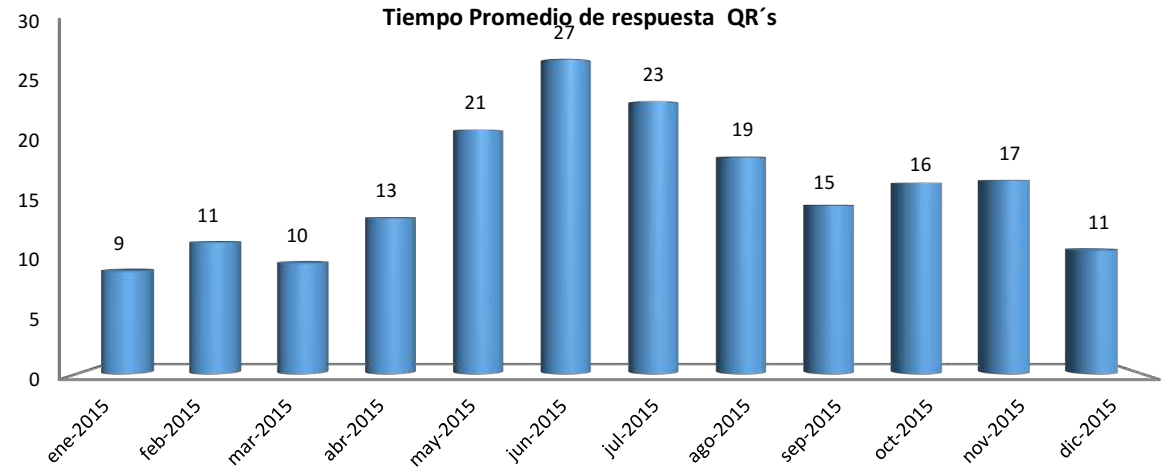


Ilustración 1: Tiempo Promedio de Respuesta de QR en días

Fuente: Grupo de atención y respuesta al consumidor financiero

✓ Tiempo promedio de respuesta Peticiones.

Para este punto, se consideró necesario discriminar en el informe periódico de peticiones, quejas y reclamos, el tiempo promedio de respuesta para las peticiones, por lo cual se realizó el control de los tiempos de respuesta y se trabajó con las diferentes áreas involucradas para estabilizar dichos tiempos, los cuales para el cierre de diciembre disminuyeron en 16 días promedio.

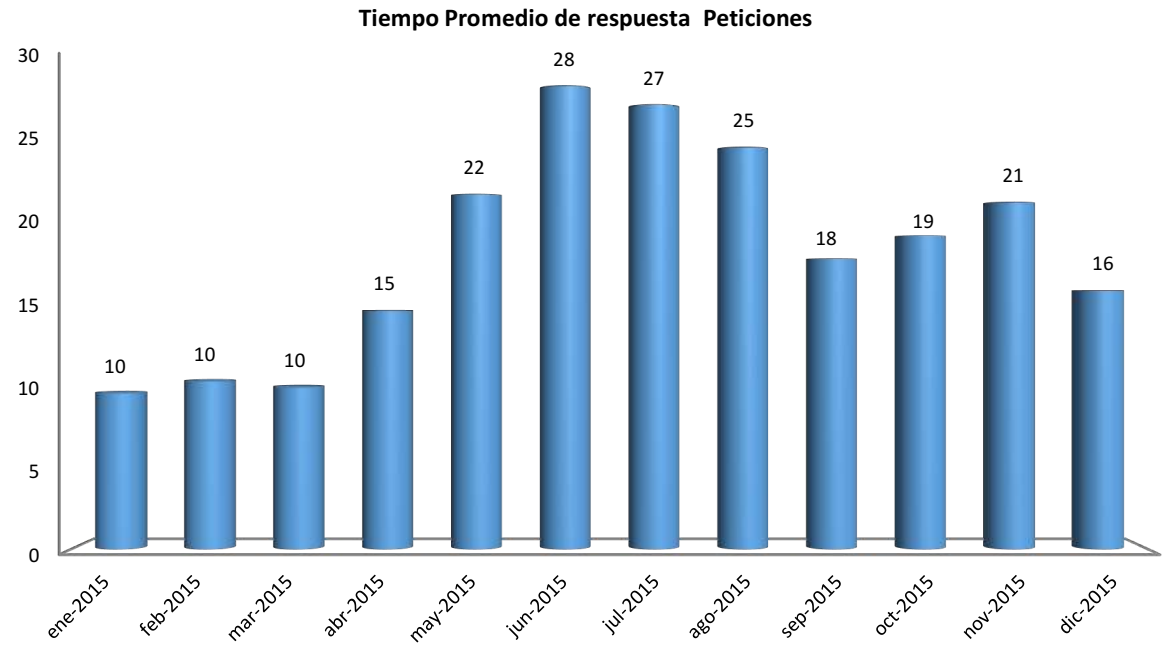


Ilustración 2: Tiempo Promedio de Respuesta de QR en días

Fuente: Grupo de atención y respuesta al consumidor financiero

- **Tipologías más representativas de peticiones, quejas y reclamos**

En el año 2014 las tipologías utilizadas obedecían a las fijada por la Superintendencia Financiera de Colombia, lo anterior sin que existiera evidencia de los criterios de asociación de cada una de las tipologías desarrolladas por el FNA y la Defensoría del Consumidor Financiero con las de dicha Superintendencia, por lo cual, para el año 2015 homologaron las tipologías específicas del FNA, las de la Defensoría del Consumidor Financiero y las de la Superintendencia Financiera, haciendo explícitos los criterios asociativos en cada caso y dejando evidencia que facilita la reconstrucción y trazabilidad de cada tipología, buscando transparencia y soporte frente a la información contenida en el formato 378 y 379 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

En este sentido, se llevó a cabo la definición de tipologías en términos de Consumidor Financiero de cada uno de los temas y estas fueron divulgadas a las áreas para optimizar el nivel de identificación y seguimiento de los eventos de riesgo del SAC y así lograr implementar acciones de mejora concretas para cada una de ellas.

Por otra parte, para efectos de construir la matriz SAC se llevaron a cabo varias entrevistas estructuradas con las áreas involucradas y con la Defensoría del Consumidor Financiero buscando no sólo concertar la tipología, el evento de riesgo y la definición del plan de acción, sino también para divulgar la tipología más representativa.

En desarrollo de la gestión, igualmente se identificó e integró el TOP 10 de quejas y reclamos para trabajar prioritariamente sobre ellos, el cual arrojó los siguientes resultados:

TOP Quejas y Reclamos Acumulado Enero - Diciembre 2015																		
PROCESO	Tema	ene-2015	feb-2015	mar-2015	abr-2015	may-2015	jun-2015	jul-2015	ago-2015	sep-2015	oct-2015	nov-2015	dic-2015	Acumulado 2015	Prom. mensual 2015	part. % 2015	Var. % ultimos 2 meses	Var. Vol. Ultimos 2 meses
CESANTÍAS	Inconformidad en el trámite o en el pago de cesantías	77	85	614	2071	354	1206	2591	1774	1441	542	195	155	11105	925	32%	-21%	-40
CREDITO	Demora en aprobación de solicitud de crédito hipotecario	10	42	166	194	313	874	753	324	481	496	331	59	4043	337	12%	-82%	-272
DAE	Demora en cargue de cesantías	31	40	354	454	513	432	285	160	169	88	47	61	2634	220	8%	30%	14
COMERCIAL	Demora en el trámite de crédito hipotecario	16	9	13	100	251	225	395	681	449	248	173	69	2629	219	8%	-60%	-104
CREDITO	Demora en trámite desembolso crédito hipotecario	229	257	290	159	172	215	229	102	135	138	164	124	2214	185	6%	-24%	-40
CARTERA	Inconformidad por la no recepción de facturas de crédito hipotecario	162	240	164	149	372	118	70	132	158	102	70	20	1757	146	5%	-71%	-50
CARTERA	Inconformidad con el estado del crédito hipotecario	57	59	111	196	160	184	119	84	254	256	152	67	1699	142	5%	-56%	-85
CESANTÍAS	Inconformidad en el trámite o en el pago de AVC	9	10	46	147	10	44	153	34	188	172	65	70	948	79	3%	8%	5
COMERCIAL	Mala atención en los puntos de atención (Cesantías)	69	115	148	137	143	62	44	30	29	13	16	29	835	70	2%	81%	13
CREDITO	Demora en la revisión de los Avalúos	33	59	50	24	29	62	95	44	54	76	48	21	595	50	2%	-56%	-27
	Demás Tipologías	477	438	443	699	391	416	520	609	481	431	457	421	5783	482			
	TOTAL	**1170**	**1354**	**2399**	**4330**	**2708**	**3838**	**5254**	**3974**	**3839**	**2562**	**1718**	**1096**	**34242**	**2854**			
	Total Top 5	363	433	1437	2978	1603	2952	4253	3041	2675	1512	910	468	22625	1885			
	% Top 5	31%	32%	60%	69%	59%	77%	81%	77%	70%	59%	53%	43%	66%	66%			

Tabla 2:Top Quejas y Reclamos

Fuente: Grupo de atención y respuesta al consumidor financiero

Por lo anterior se evidencia la tipología más representativa en Quejas y Reclamos por cada una de las áreas del FNA, respecto dela cual, la matriz SAC involucra una acción de mejora.

Por otra parte, y en aras de brindar un mejor servicio a los afiliados y dar cubrimiento a los consumidores financieros que se encuentran en el exterior, se creó la mesa de servicio para colombianos en el exterior, la cual permite generar informes y observar la evolución del producto. Esta mesa atiende solicitudes por medio de correo electrónico personalizado y permite obtener confiabilidad y agradecimiento por los CF en el exterior.

Gestión realizada por la mesa del producto "colombianos en el exterior"

Ilustración 3: Gestión realizada mesa Colombianos en el Exterior

Fuente: Grupo de atención y respuesta al consumidor financiero

Lo anterior muestra que se atendieron 5.438 correos de colombianos en el exterior con diferentes preguntas sobre los trámites del producto, lo cual permitió que se hicieran efectivas1.103 afiliaciones por AVC y 90 créditos aprobados.

1.2 DEFENSOR DEL CONSUMIDOR FINANCIERO.

En el año 2015 el FNA contaba con los defensores, como principal el Dr. Carlos Mario Serna y como suplente a la Dra. Luz Mabel Gutiérrez Peña, con quienes se venían llevando a cabo reuniones periódicas de análisis de la causa de las quejas y reclamos, así como de las tipologías más representativas y de la evaluación de observaciones formuladas. En este sentido, para el Año 2015 se radicaron 1.172 quejas y reclamos a través del Defensor del Consumidor Financiero.

Cantidad de quejas y reclamos que Ingresaron a través del Defensor

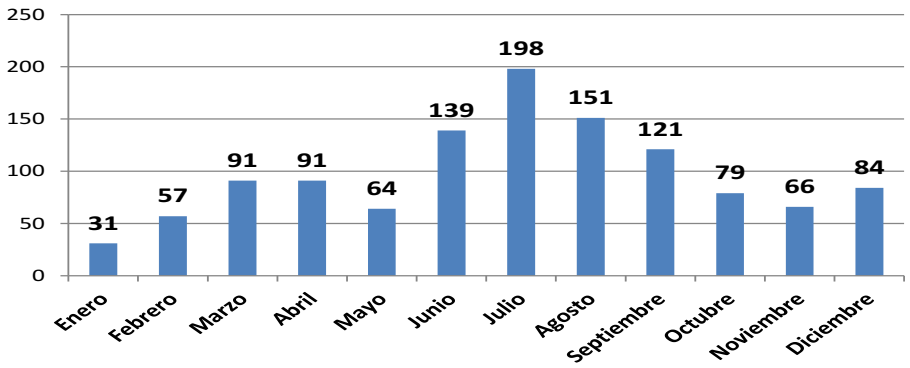


Ilustración 4: Cantidad de quejas y reclamos que Ingresaron a través del Defensor

Fuente: Grupo de atención y respuesta al consumidor financiero

Debido a los cambios generados en los procesos misionales de crédito, cesantías y en el proceso de PQR'S, se incrementaron las reclamaciones por el Defensor teniendo en el mes de julio el pico más alto de estas. Sin embargo, para el cierre del año de 2015 se logró una disminución significativa en las quejas y reclamos radicadas ante el Defensor puesto que los procesos misionales en el FNA lograron estabilizarse.

- ✓ **Tiempo promedio de respuesta Quejas y Reclamos**

Se evidencia un aumento tiempo promedio de respuesta de las reclamaciones tramitadas durante cada mes por los cambios en los procesos del FNA; sin embargo, a cierre de diciembre logramos estabilizar el proceso con 7 días promedio teniendo una meta de 8 días hábiles.

Tiempo promedio de respuesta Quejas y Reclamos que ingresaron por el Defensor del Consumidos Financiero

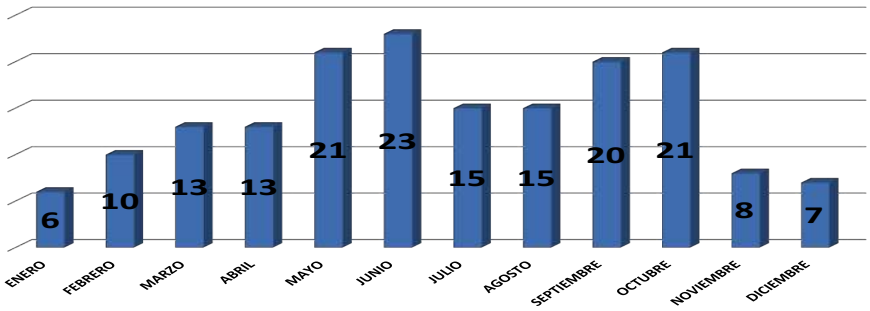


Ilustración 5: Tiempo promedio de respuesta Quejas y Reclamos que ingresaron por el Defensor del Consumidor Financiero

Fuente: Grupo de atención y respuesta al consumidor financiero.

1.3 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CONSUMIDOR FINANCIERO.

El SAC realiza la medición de la satisfacción del Consumidor Financiero tanto interna como externa. La medición interna se realiza por medio de encuestas a los consumidores financieros que ingresan a los Puntos de Atención, mientras que la externa es realizada por medio de un tercero contratado por el FNA.

- ✓ **Medición de la Satisfacción interna**

El promedio ponderado para el periodo de Enero a Octubre del 2015 en la aplicación de las encuestas físicas en los puntos de atención, arrojó como resultado de la satisfacción del consumidor financiero un total de 9.3. sobre 10, lo cual evidencia la fidelidad de los consumidores financieros y la mejora en la atención por parte del FNA.

Comparativo 2014-2015 resultado medición de la satisfacción

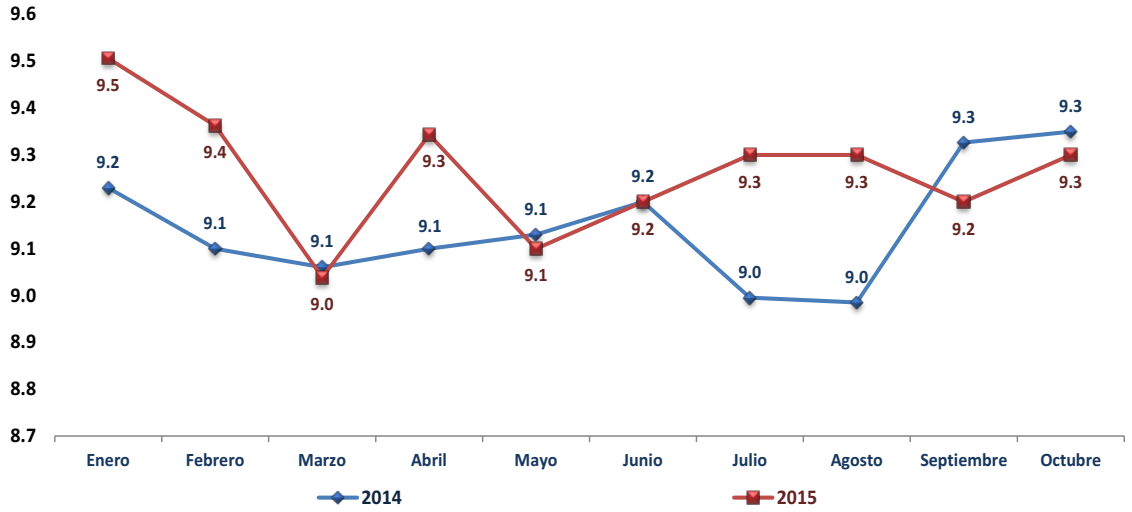


Ilustración 6: Comparativo 2014-2015 resultado medición de la satisfacción

Fuente: Grupo de Optimización y servicio al consumidor financiero

A partir del mes de noviembre de 2015, se cambió la encuesta física en los puntos de atención por una encuesta a través del Call Center, lo anterior para garantizar la independencia al Consumidor Financiero al momento de responderla. A continuación, se evidencia que el consumidor financiero mantiene su calificación positiva frente a la satisfacción con el FNA.

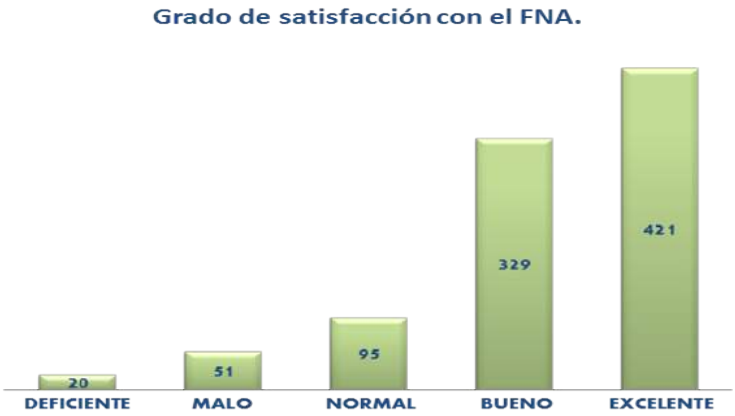


Ilustración 7: Grado de satisfacción del cliente con el FNA- Reporte Call Center

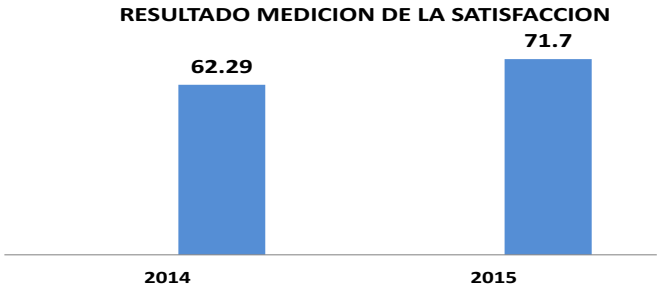
Fuente: Grupo de Optimización y servicio al consumidor financiero

La gráfica anterior evidencia que los cambios realizados al interior del FNA enfocados en mejorar la atención al cliente fueron efectivos, puesto que el resultado de la medición de satisfacción al cliente en el año 2015 se incrementó en más de 9 puntos comparado con el resultado del año 2014. Lo anterior, es un logro significativo teniendo en cuenta que el plan estratégico de la entidad plantea sobrepasar en 1 punto anual la medición de satisfacción del FNA.

- ✓ **Medición de la Satisfacción externa**

Para el año 2015 el FNA contrató a la firma Customer Index Value para realizar el estudio de medición mediante la metodología ACSI, la cual cuenta con un diseño muestral, un cuestionario, un trabajo de campo y procesamiento de la información para arrojar los resultados. Para el caso del FNA la satisfacción externa fue de un 71.7. sobre 100.

Comparativo 2014-2015 del resultado de la medición externa de la satisfacción del cliente*



***Muestra:** 1.702 correspondiente a los meses de Noviembre y Diciembre de 2015

Ilustración 8: Comparativo 2014-2015 del resultado de la medición externa de la satisfacción del cliente

1.4 EDUCACIÓN FINANCIERA

El área de Servicio al Cliente del FNA en desarrollo de sus funciones, promueve la educación financiera en todas las regiones del país, mediante la verificación de la información de los productos y servicios de la Entidad a través de los diferentes canales de comunicación, así como la definición e implementación de charlas denominadas " microcharlas" en los diferentes puntos de atención dirigidas a los Consumidores Financieros

- ✓ **Capacitaciones SAC**

El Grupo de Optimización y servicio al consumidor financiero realizó capacitaciones del sistema de atención al consumidor financiero a los funcionarios vinculados directamente en los procesos de Medición de la Satisfacción y Peticiones Quejas y Reclamos y en una primera etapa del proyecto de mejores prácticas para el Consumidor Financiero, Servicio al Cliente diseñó como insumo para las áreas competentes unos TIPS informativos que se difundieron a los funcionarios que intervienen en la atención directa al consumidor financiero.

Finalmente, la gestión de Servicio al Cliente del año 2015 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.

2. GESTIÓN COMERCIAL Y MERCADEO

2.1 GESTIÓN DE CAPTACIÓN DE AFILIADOS

Atendiendo la mega 2019 planteada en el plan estratégico de la entidad sobre el mercado de captación, la oficina Comercial y Mercadeo se planteó para el año 2016 incrementar el número de afiliados por Ahorro Voluntario Contractual y Cesantías de la entidad, para lograr dicha meta se establecieron estrategias de promoción y vinculación, logrando las siguientes cifras:

A diciembre del año 2015 el FNA cierra con un total de 1.296.380 afiliados por Cesantías y 497.538 por Ahorro Voluntario Contractual para un total de 1.793.918 de los cuales son nuevos afiliados 114.011 por cesantías y 201.295 por AVC respectivamente.

2.2 GESTIÓN COMERCIAL

2.2.1 Nuevo enfoque de estrategia comercial

Teniendo en cuenta las cambiantes y exigentes condiciones del mercado además del direccionamiento estratégico planteado desde la alta dirección de la entidad, la Oficina Comercial y Mercadeo decide dar un nuevo enfoque en la estrategia comercial, la cual cambia su esquema hacia la distinción por tipo de cliente y propende por entregar servicios de forma competitiva, ágil y eficiente.

Anteriormente, el Fondo Nacional del Ahorro brindaba un servicio de cara al cliente de manera pasiva, es decir, solucionaba los requisitos de información y trámites de los consumidores financieros cuando ellos así lo requerían mediante los canales convencionales, pero desde el año 2015 el Fondo Nacional del Ahorro actúa de manera proactiva en la prestación del servicio al cliente tanto con sus afiliados como potenciales clientes, es así como la Oficina Comercial y Mercadeo volcó su estrategia en priorizar la atención al cliente, anticipándose a los requerimientos de sus afiliados, proporcionándoles espacios de interacción y de constante participación, brindándoles información oportuna y facilidad en la realización de los diversos trámites.

Para el desarrollo del nuevo enfoque de estrategia comercial, se desarrollaron varias actividades, tales como:

Se conformó una estructura comercial compuesta por 200 asesores comerciales, 10 directores comerciales y 7 gerentes regionales. Igualmente, se realizó el análisis de costo-beneficio de los Puntos Empresariales e Institucionales en funcionamiento para posterior cierre o apertura. Se construyó un esquema de apoyos comerciales regionales para la radicación de trámites y consolidación de informes de productividad. Se creó un grupo de seguimiento comercial con el fin de consolidar, medir, evaluar y socializar los indicadores, políticas, concursos y campañas comerciales

Asimismo, con el fin de prestar un servicio ágil y práctico a nuestros consumidores financieros durante las jornadas comerciales, se entregaron tablets a los asesores comerciales para facilitar los procesos de afiliación, calidad en la data y consultas generales.

Se construyó la estructura de apoyo regional tanto para constructoras como para crédito constructor e instituciones educativas con el objetivo de fortalecer la calidad de la prestación del servicio en las regiones y satisfacer la demanda regional sobre eventos, colocación de créditos e información sobre los programas que apoya el FNA a nivel nacional.

Por otra parte, se realizó la caracterización para la estructura comercial de 5.173 empresas que representan el 80% de recaudo anual del FNA. Asimismo, se conformó un equipo de retención y fidelización con el cual se pudo retener con corte a diciembre de 2015 la cifra de $62.034 millones de pesos los cuales se han gestionado a través de los Puntos de Atención, Puntos Empresariales e Institucionales, Fuerza Comercial y Call Center con un cumplimiento sobre la meta del 103,4%.

Para garantizar la prestación de los servicios, la calidad de la información y la capacidad de respuesta por parte de los procesos a cargo de la Oficina Comercial y Mercadeo se crearon y actualizaron los cargos y funciones de la Oficina Comercial mediante análisis y homologación de salarios de todos los funcionarios de la Oficina Comercial y sus Divisiones a cargo, teniendo en cuenta las funciones desempeñadas y la estructura jerárquica.

Finalmente, durante la vigencia se suscribieron 41 convenios con entidades del país, 10 de estos fueron convenios de tasa preferencial involucrando a más de 30.000 beneficiarios, 2 convenios de tasa subsidiada y actualmente se encuentran en trámite de aprobación 7 convenios, los cuales hacen parte de un total de 282 convenios que actualmente se encuentran vigentes para la promoción y ofrecimiento de los servicios de la entidad.

2.2.2 Puntos de Atención

Dando alcance al primer pilar que soporta el cumplimiento de la estrategia del FNA relacionado a Experiencia y Servicio eficiente, la oficina Comercial y Mercadeo realizó recategorización de los puntos de atención, basado en el histórico de operaciones realizadas con el fin de estandarizar el número de funcionarios y optimizar el modelo de servicio. Adicional a ello, se efectuó la evaluación de conocimientos a nivel nacional, como resultado se está reforzando de manera personalizada los temas en los que hay falencias, en este sentido se realizaron socializaciones y seguimiento semanal al cumplimiento de metas comerciales, producto no conforme y retroalimentación constante de instrucciones y

modificaciones a reglamentos y procedimientos. Igualmente, se crearon y actualizaron los cargos y funciones de la estructura de canales presenciales.

Garantizando una experiencia de calidad en la prestación del servicio al cliente se elaboró el protocolo de atención al cliente con el fin de estandarizar la información brindada por los asesores a los Consumidores Financieros y suplir sus expectativas de información.

Se implementó además un modelo diario de seguimiento de productividad junto con una matriz de indicadores que alimenta la medición de la gestión general por Punto de Atención. Se unificó el canal de comunicación entre Puntos de Atención y las áreas del FNA, con el fin de dar oportuna respuesta a nuestros Consumidores Financieros y evitar reprocesos.

Asimismo, se realizó el análisis y medición de tiempos de espera, tiempos de atención y tasa de abandono a nivel nacional, con el fin de disminuir los mismos, se implementó modelo de asesores integrales especializados lo cual disminuyó en general un 18% los tiempos de espera así como el análisis y medición de tiempos de atención por subprocesos, esto generó como resultado los tiempos promedio por trámite entre labores comerciales y tiempos del sistema; con base en lo anterior, se rediseño el esquema de atención logrando bajar un 50% el tiempo de atención en el Punto Piloto CNA radicando los trámites a través de un Back Office, por lo anterior este esquema está siendo replicado paulatinamente en todos los Puntos a nivel nacional. Adicionalmente con apoyo de la Oficina Informática se está reestructurando el ingreso y uso de los aplicativos (Cobis, Intranet, Banca Virtual y Banlinea) para optimizar los tiempos correspondientes y el desarrollo de los procesos internos y externos.

2.2.3 Estrategia promotora de crédito

Sustentando los objetivos estratégicos claves detallados en el pilar 2 del plan estratégico de la entidad, la Oficina Comercial y Mercadeo precisó una estrategia promotora de crédito. El objetivo de ésta estrategia promotora de crédito, es llevar a nuestros afiliados la oferta real de vivienda y educación según sus necesidades en tiempo y lugar, cerrando brechas de información y acompañándolos en el proceso de adquisición de vivienda o educación. Esta estrategia contribuye a alimentar la razón de ser de la entidad, la cual propende por brindar una adecuada opción de crédito en vivienda y educación superior para nuestros afilados, generando valor por tipo de cliente.

Ahora bien, la Oficina Comercial y Mercadeo siembra sus bases en el propósito superior de la entidad, buscando hacer realidad los sueños de los colombianos, generando progreso y mejorando su calidad de vida. Para el desarrollo de dicha estrategia previo proceso de segmentación y análisis de oferta y demanda se realizaron 207 eventos a nivel nacional logrando un total de 92.813 asistentes, de los cuales 56.238 asistentes estuvieron interesados en los proyectos de vivienda ofertados. Además de ello se amplió la colocación de créditos a través de la estructura comercial externa la cual representa en la actualidad el 41% de los créditos radicados y se simplificó el proceso de solicitud de crédito pasando de un formulario de 595 campos a 242. Además, en busca de facilitar el acceso a la oferta de vivienda para nuestros afiliados, se elaboró la cartilla personalizada para afiliados potenciales a crédito y con crédito aprobado no desembolsado en donde se muestra la oferta de vivienda según el rango de ingresos.

Por otra parte, con la meta de mejorar el producto de crédito educativo y posicionarnos como una entidad que provea una adecuada opción de créditos en educación superior para nuestros afiliados y sus familias, la Oficina Comercial y Mercadeo modificó el reglamento de crédito educativo en los siguientes ítems:

- Ampliación de 2 a 12 modalidades de crédito
- Indexación de la tasa de interés al IPC
- Acompañamiento educativo
- Introducción de periodos de gracia a capital
- Introducción de la línea de crédito para programas de educación para el trabajo y desarrollo humano
- Generación de convenios con Agentes Educativos, Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, Instituciones de programas de Oficial y Suboficial, Instituciones de educación superior en el exterior y Agregadurías de Educación. Se encuentran vigentes 12 y en proceso de aprobación 28.
- Desarrollo de eventos educativos en universidades y puntos de atención con un total de 2.936 personas atendidas

2.2.4 Programa Colombianos en el Exterior

El programa Colombianos en el Exterior responde al pilar estratégico planteado respecto a tener un portafolio de productos suficientemente accesibles para el mercado objetivo. Para desarrollar esta estrategia durante el año 2015 se realizaron

1103 afiliaciones por AVC comparado con 210 realizadas en el 2014. Se aprobaron 81 créditos para vivienda comparados con 3 créditos en el 2014. Se realizaron 6 ferias de servicio en el exterior con un total de 37.800 asistentes y se amplió el programa de colombianos en el exterior a 50 países frente a 4 países en el 2014.
Al cierre del año 2014 la tasa de interés estaba en 12.50% EA y la metodología para asignación de tasa era por LTV (loan to value); en el 2015 se homologó a las condiciones fijadas en Colombia, quedando para el 2015 a una tasa desde 11.50% EA y la metodología por rango salarial.

2.3 CANALES NO PRESENCIALES

Los Canales No Presenciales son un conjunto de mecanismos que buscan mejorar y facilitar la prestación del servicio al cliente en tiempo, efectividad y calidad, dicho componente hace parte de la estrategia de atención al cliente que busca nutrir el objetivo estratégico de lograr que más del 50% de las atenciones se realicen a través de canales diferentes a los Puntos de Atención al Cliente – PAC.

Si bien solo existían algunos de los Canales No presenciales actuales, fue en el año 2015 que se desarrollaron en detalle y se incorporaron a la estrategia general planteada desde la Oficina Comercial y Mercadeo, dicha estrategia alimenta el primer pilar estratégico el cual relaciona brindar una experiencia adecuada a las expectativas del cliente y un nivel de servicio competitivo. Poniendo a disposición de los afiliados diversos mecanismos para acceder a la información de sus productos, el estado de trámites o información general de programas ofrecidos por la entidad.

Durante el año en mención la Oficina Comercial y Mercadeo priorizó la calidad en la prestación del servicio a sus afiliados propiciando canales efectivos para interacción constante y práctica, siendo esto coherente con el enfoque planteado desde el plan estratégico de la entidad.

A continuación, se destaca el número de operaciones realizadas durante el año 2015 a través de los diferentes canales no presenciales, se precisan como operaciones las interacciones que realizaron los afiliados por cada canal, siendo éstas consultas, llamadas y requerimientos de información:

CANAL DE ATENCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	OPERACIONES
AGILIZADORES	INGRESOS	225.216
CHAT VIRTUAL	SESIONES	364.494
FONDO EN LÍNEA AFILIADOS	INGRESOS EXITOSOS	4.469.759
FONDO EN LÍNEA EMPLEADORES	INGRESOS EXITOSOS	75.533
CALL CENTER ENTRADA	LLAMADAS ENTRANTES	1.907.220
CALL CENTER SALIDA	REGISTROS GESTIONADOS LLAMADAS SALIENTES	1.525.142
	REGISTROS GESTIONADOS SMS Y MAILING	2.970.139
TOTAL		6.703.250

Tabla 3: Número de operaciones realizadas durante el 2015

2.3.1 Chat Virtual:

El chat virtual se posiciona como un elemento facilitador en la prestación del servicio y accesibilidad de los afiliados a información, el cual presenta los siguientes avances:

- Matriz de multicanalidad, donde se definen los tipos de interacciones y transacciones atendidas por el chat virtual
- Capacitación al canal de atención en temas como crédito educativo, seguros, colombianos en el exterior, VIPA, subsidios, Fonvivienda, Mi casa ya, Cuentas AFC, pre aprobados, fábrica de crédito, cargue de cesantías (Archivo plano), Cifin y confronta
- Definición de Brief y guiones de atención de los procesos de colombianos en el exterior, crédito educativo, vivienda de interés prioritario para ahorradores y cobranza.

2.3.2 Fondo en línea:

Con la premisa de convertir al Fondo Nacional del Ahorro en una entidad moderna y con capacidad de respuesta sobre los requerimientos de sus clientes internos y externos se continuó desarrollando durante el año 2015 la herramienta Fondo en Línea, la cual es el instrumento que permite la integración de las áreas misionales con la Oficina Comercial y Mercadeo en lo referente a solicitudes, requerimientos de información y trámites que impactan directamente la prestación del servicio al cliente.

Fondo en Línea permitió una interacción real de los consumidores financieros con sus productos y procesos en la entidad, mediante la asignación de clave de ingreso personal obtuvieron información veraz sobre el estado de sus requerimientos.

2.3.3 Agilizadores:

Dentro del esquema de brindar a nuestros afiliados una experiencia y servicio eficiente se incorporó la utilización de los agilizadores, los cuales son módulos interactivos donde los afiliados que visitan los puntos de atención pueden encontrar una respuesta más rápida a sus requerimientos mediante atención prioritaria. Estos módulos facilitan trámites como impresión de facturas, códigos de barras, consulta de saldos en cuenta y estado de solicitudes; contribuyendo así a descongestionar los puntos de atención y brindar respuestas más efectivas los consumidores financieros.

Se desarrollaron las siguientes actividades para la puesta en marcha de los agilizadores:

- Despliegue, instalación y operatividad de 40 kioscos nuevos en diferentes puntos de atención.
- Automatización de reportes de ingresos
- Proceso de recolección de kioscos en obsolescencia
- Definición del instructivo de uso de los kioscos

2.3.4 Call Center de Entrada:

El call center es una herramienta imprescindible en la prestación del servicio de la entidad, para ello se desarrolló una estrategia que sentó sus bases en brindar información de calidad, coherente y precisa según los diversos requerimientos que solicitan los afiliados y prospectos. Es un proceso que está en constante seguimiento y monitoreo garantizado la excelente prestación del servicio. Dentro de las actividades a destacar desarrolladas en dicha estrategia se precisan:

- El porcentaje de nivel de atención y de eficacia en enero fue de un 86%, aumentando para el mes de noviembre al 92%
- Se redujo del nivel de abandono de llamadas pasando 14% enero al 8% en noviembre del 2015
- El tiempo promedio de espera se redujo de 1’15’’ a 30’’

- Se implementó una encuesta de satisfacción de servicio de atención para el call desde el mes de septiembre en donde el porcentaje de calificación es del 98% en las calificaciones de excelente y bueno
- Tiempo promedio de duración de llamada: 3:30

2.3.5 Call Center de Salida:

La comunicación con nuestros afiliados y la satisfacción de sus necesidades y expectativas hace parte del objetivo fundamental del call center de salida, pues ésta estrategia alimenta el direccionamiento estratégico sobre enfocar esfuerzos en generar valor según el tipo de cliente. Gracias al trabajo conjunto desarrollado entre varias áreas de la entidad se desarrollan campañas que buscan brindarle a los afiliados la oferta específicamente en vivienda y educación que requieren según previo análisis de sus condiciones. En busca de brindar ésta oferta adecuada para nuestros afiliados se destacan las siguientes actividades ejecutadas:

- 359 campañas de vivienda con un total de 1.347.837 registros gestionados
- 2 campañas de educación con un total de 16.968 registros gestionados
- Se implementó un programa de incentivos a los agentes que lograran la retención efectiva de los consumidores financieros con el cual se lograron retener a través de este canal $7.921 millones
- Implementación de workmanager para mejorar la contactabilidad.

2.4 MERCADEO Y PUBLICIDAD

Se cuenta hoy como principal estrategia con una estructura descentralizada, donde se buscó regionalizar las activaciones de marca, buscando sentido de pertenencia y recordación en las 7 regionales que hoy maneja el FNA.

La estrategia planteada desde el grupo de mercadeo sustenta su razón de ser en la propuesta de valor por tipo de cliente planteada desde el direccionamiento estratégico de la entidad, pues de allí se desprende la segmentación de los clientes y el enfoque en los servicios que se generan para cada uno de ellos.

A continuación, se detallan los eventos comerciales realizados:

EVENTOS	ZONA 1	ZONA 3	ZONA 5	ZONA 4	ZONA 6	ZONA 7	TOTAL
Congresos gremiales.	4	2	0	6	1	2	15
Ferias educativas.	10	2	1	0	2	2	17
Ferias vivienda/ Apoyo proyectos	1	13	2	11	4	2	33
Ferias Colombianos en el Exterior	Orlando, New york (2), New Jersey, Miami, Ecuador, España						7
Diplomados	1	1	1	1	1	1	6
Ferias Habitat	4	0	0	1	2	1	8
Feria de de los sueños	2	1	1	1	1	1	7
TOTAL	22	19	5	27	11	9	93
PARTICIPACION POR REGIONAL	24%	20%	5%	29%	12%	10%	

Tabla 4: Eventos comerciales realizados en el 2015

Se realizó gestión de publicidad y mercadeo en las siguientes campañas:

- Compra de cartera inmobiliaria
- Anticorrupción y anticobros extra
- Colombianos en el exterior
- Crédito de vivienda o remodelación
- Hoy C Sueña
- Crédito educativo

Finalmente, la Oficina Comercial y Mercadeo centró sus esfuerzos durante el 2015 en generar estrategias que a largo plazo garanticen el posicionamiento del FNA como una entidad que cumple con las expectativas de los consumidores financieros, prestando un servicio efectivo y de calidad a través de todos los canales de comunicación, así como la realización de los sueños de vivienda y educación de todos los colombianos afiliados a la entidad. Dentro de los principales indicadores con corte a 31 de Diciembre de 2015 se encuentran los siguientes:

- Recaudo de $ 1.676.678 millones a través del producto Cesantías (fecha de cierre Feb 15 de 2016)
- Recaudo de $ 377.143 millones a través del producto AVC
- Vinculación de 201.295 nuevos afiliados por cesantías y 114.011 nuevos afiliados por AVC
- Radicación de 74.206 solicitudes de crédito para vivienda y 2.764 solicitudes de créditos para educación
- Estructuración de un modelo comercial que garantice la captación y colocación de productos
- Estructuración de un modelo de retención y fidelización que genere valor agregado a nuestros afiliados

2.5 COMUNICACIONES

Al llegar al FNA el área de comunicaciones encontró que no existía un equipo de comunicaciones conformado como tal, sino un grupo asignado desde Presidencia para tareas de divulgación de las actividades, sobre todo del mismo presidente. De hecho, en las diferentes áreas, oficinas, jefaturas y grupos, había comunicadores contratados para realizar tareas de divulgación al interior y exterior de la entidad con autonomía en temas de creación de mensaje.

Luego de este primer acercamiento, se hizo evidente la existencia de un Proceso de Comunicaciones, el cual no existía como grupo u oficina formalmente. En este sentido, desde la nueva administración se tomaron las siguientes decisiones:

- Reunir a todos los comunicadores sociales y periodistas que estuvieran trabajando en la entidad para consolidar un solo grupo que unificara criterios, mensajes y estrategias comunicacionales. De esta forma podríamos evaluar y reorientar el proceso con mayor apego a las necesidades reales de la entidad.
- Definir líneas de trabajo que partieran de la optimización de los recursos existentes para conformar un grupo con asignaciones específicas, pero con sentido transversal a toda la entidad.

Se realizó el análisis con la División de Mercadeo para lograr enlazar los objetivos comerciales con las estrategias requeridas de posicionamiento y reputación de la entidad. De esta manera se conforma la estructura del equipo que comunicaciones de la entidad. El grupo –en general– tiene como objetivo apoyar a las diferentes oficinas, divisiones, áreas en la tarea de comunicar los mensajes y contenidos de interés interno y externo. Para ello se organiza de la siguiente manera:

- **Comunicación Organizacional**: Apoya la tarea de divulgación de mensajes y contenidos al interior de la entidad, con la responsabilidad de apoyar estratégicamente los diferentes requerimientos a través del uso de canales como pantallas, sistemas de turno, sistema de correo electrónico, boletines y publicaciones de carácter interno, así como actividades, eventos y redes sociales para contribuir a la mejora del clima organizacional.
- **Medios y Prensa**: Comunica hacia el público externo aquellos contenidos de interés general. Igualmente, maneja las relaciones con periodistas y líderes de opinión, la divulgación de boletines, comunicados, reportes y material

escrito o audiovisual y apoya a la entidad en aspectos técnicos como producción, grabación, edición y almacenamiento de piezas como videos, audios y material fotográfico, así como servir de soporte para las transmisiones que se necesiten a través de plataformas virtuales.

- **Comunicación Digital**: Produce contenidos y mensajes en las redes sociales que conforman la comunidad virtual del FNA, incluso interactuando con aquellos usuarios que tengan preguntas, dudas o quejas sobre los servicios que presta la entidad. También administra y actualiza los contenidos en el portal www.fna.gov.co y la red interna (intranet) en constante interacción con la Oficina de Informática.
- **Planeación de Medios**: Analiza estratégicamente los mejores espacios mediáticos y publicitarios para ubicar los contenidos gráficos o audiovisuales con mensajes comerciales e institucionales de la entidad.

Estos 4 equipos trabajan alineados entre sí para poder optimizar los flujos comunicativos que requiera el FNA.

Para comprometerse con el apoyo al plan estratégico de la entidad, se crearon unas metas verificables con cifras en apoyo, tanto para el público externo como el interno, utilizando canales audiovisuales, gráficos y digitales.

Finalmente, el manejo estratégico de las comunicaciones del FNA ha sido una decisión acertada, pues unificó los criterios y estableció canales para la difusión de contenidos de manera organizada. Por otra parte, con las capacidades técnicas y profesionales se encuentra en capacidad de apoyar el correcto desarrollo del plan estratégico 2015-2019, pues se han establecido programas, canales y elementos validadores de mensaje que lograrán ya sea o incrementar nuestro recaudo, subir los indicadores de colocación de créditos e incluso incentivar la migración de nuestros clientes a plataformas digitales.

3. GESTIÓN DE CRÉDITO

El FNA asume como iniciativa para el cuatrienio **MEGA 2019,** ofrecer a los afiliados de la Entidad una experiencia de servicio eficiente, por este motivo, traza hoja de ruta que le permita optimizar los procesos de crédito buscando impactar positivamente la satisfacción del cliente.

A inicios del 2015 la Vicepresidencia de Cesantías y Crédito aúna todos sus esfuerzos, en la puesta en marcha del proyecto **Fabrica de Crédito**, esta iniciativa estratégica nace de las necesidades de:

1. Estandarizar los procesos de otorgamiento y desembolso de crédito.
2. Eliminar los reprocesos que no le ofrecen valor a los afiliados que solicitan crédito al FNA.
3. Controlar las actividades que hacen parte de las etapas de análisis, legalización y desembolso.
4. Modernizar las herramientas que soportan la colocación de crédito
5. Identificar y disminuir los tiempos de respuesta que se identificaron para las etapas de crédito.
6. Mejorar la percepción de los clientes respecto a los servicios de crédito.

3.1 MODELO FÁBRICA DE CRÉDITO

El proceso de crédito hipotecario hasta diciembre de 2014 funcionaba a través de las siguientes etapas:

Radicación de Crédito: Actividades realizadas por la Oficina Comercial, cuyo alcance era la recepción de los trámites de crédito hipotecario.

Análisis de Crédito: Etapa responsable de realizar las actividades de revisión de documentos y análisis de capacidad de pago.

***Grupo Control Calidad de Procesos*:** Etapa en el proceso de crédito hipotecario encargada de realizar la revisión del análisis de crédito hipotecario.

Legalización de Créditos: Etapa de constitución de garantías, actividades realizadas por abogados externos en todo el País.

Grupo Control de Avalúos: Grupo de trabajo encargado de revisar y dar visto bueno a cada uno de los avalúos que respaldaban los créditos hipotecarios.

Desembolso de Crédito*:* Etapa de revisión de las garantías constituidas por abogados internos además de las aprobaciones de las órdenes de pago por ordenadores del gasto.

Se identificó que una de las falencias más fuertes para el proceso de Crédito, era el manejo de los documentos de las solicitudes de crédito, operando con dos carpetas, una llamada carpeta comercial y otra carpeta legal.

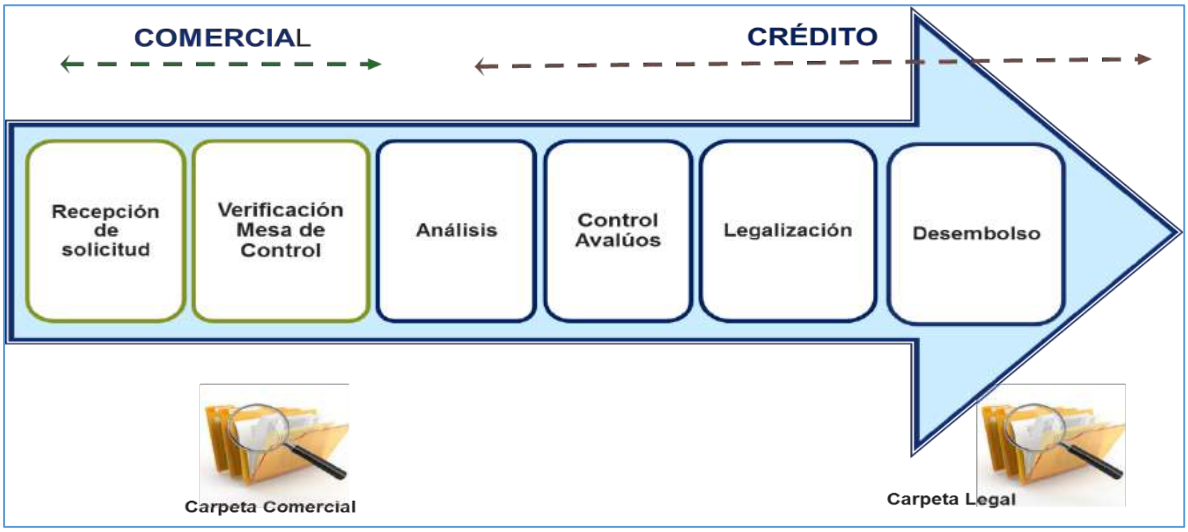


Ilustración 9: Paso a paso del proceso de crédito

El modelo Fábrica de Crédito tiene como objeto optimizar los procesos de crédito hipotecario, por esto, se define e implementa un nuevo proceso de crédito que le permita a la Entidad ser ágiles y eficientes.

Etapas Fábrica de Crédito:

A. **Implementación Gestor Documental:** Responsable de soportar la operación de otorgamiento y desembolso.

   Actividades Realizadas:

   - Desarrollos tecnológicos que permiten llevar la trazabilidad de cada uno de los trámites de crédito, desde la etapa de pre- aprobación hasta el efectivo giro del mismo.

   - Encargado de verificar la documentación en las etapas de análisis y legalización disminuyendo los tiempos servicio

- Realiza custodia de carpeta única, lo que permite tener sólo una carpeta de crédito para el trámite, permitiendo controlar la documentación física y digital de cada una de las operaciones de crédito.

B. ***Pre aprobado en Línea:*** Se implementa pre aprobado de crédito en línea, con la posibilidad de cargue digital de documentos.

- Actividades Realizadas:

- Desarrollo de herramientas tecnológicas para permitir el diligenciamiento de la solicitud de pre aprobación y el cargue digital de documentos por los afiliados de la Entidad.

- Definición de pre aprobado acorde a los reglamentos de crédito, de esta forma se asegura que las condiciones de pre aprobación y aprobación sean las mismas.

- Implementación en los puntos de atención de puntos virtuales que permiten a los afiliados realizar el pre- aprobado de crédito, de esta forma se informa anticipadamente el monto y las condiciones de crédito.

C. ***Radicación de los documentos de crédito:*** Actividades realizadas por la Oficina Comercial bajo las necesidades de la División Crédito.

- Actividades Realizadas:

- Creación de formato GCR-FO-195 DOCUMENTACIÓN BÁSICA PARA PRESENTAR SOLICITUD DE CRÉDITO, este formato unifica los documentos a solicitar a los afiliados teniendo en cuenta su tipo de vinculación AVC y Cesantías.

- Radicación de documentos al gestor documental, quien es el encargado de recoger y digitalizar los documentos suministrados por el afiliado en el momento de realizar la solicitud de crédito

D. ***Análisis de Crédito****:* Grupo encargado de realizar el análisis de capacidad de pago de los afiliados y ejecutar las demás actividades de aprobación.

- Actividades Realizadas:

- Se conformó un nuevo equipo de trabajo con personal calificado, que garantiza que cada operación cumpliera con los lineamientos de la política institucional.

- Creación del Comité de Crédito para agilizar el proceso de aprobación, al ser el delegado por la Presidencia de la Entidad permitiendo controlar las aprobaciones realizadas.

- Uso del aplicativo Datasoft que permite la visualización de documentos digitales, disminuyendo los tiempos de transporte de documentos físicos y permitiendo la trazabilidad de cada uno de los trámites.

E. ***Legalización de Crédito:*** Etapa encargada de verificar y crear las garantías de los créditos hipotecarios otorgados por la Entidad.

Actividades Realizadas:

- Se cambió el esquema de abogados externos (93 abogados aproximadamente) a tres (3) firmas legalizadoras, especializadas en trámites hipotecarios, lo cual le permite a la Entidad tener más control sobre los trámites aprobados.

  ✓ Konfirma
  ✓ CYC
  ✓ Cibergestion

- Exigencia a las firmas Legalizadoras de ANS (acuerdo de niveles de servicio) además de pólizas de cumplimiento sobre la gestión.

- Requerimiento de aplicativos o Workflow que le permitan al FNA realizar seguimiento en cada una de las etapas de Legalización

F. ***Desembolso:*** Grupo Interno de Trabajo responsable de la creación de las garantías en el aplicativo transaccional, además de la aprobación de las ordenes de pago.

Actividades Realizadas:

- Visualización digital de documentos mediante aplicativo Datasoft del gestor documental, lo que permite agilizar los tiempos de respuesta en el momento de tramitar los desembolsos.

- Verificación de datos de necesarios para la aprobación de la orden de pago.

- Se eliminó el reproceso de revisión de abogado externo – Abogado interno y ordenador, disminuyendo los tiempos de respuesta en desembolso.

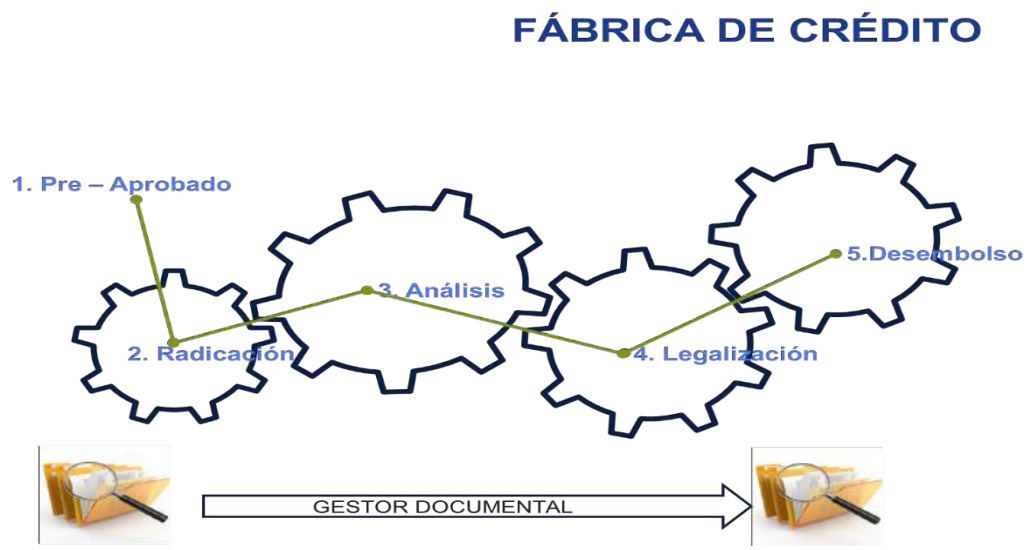


Ilustración 10: Modelo Fábrica de Crédito

3.1.1 ANALISIS DE CRÉDITO

- <u>Crédito Hipotecario</u>

A. Reestructuración de personal del Grupo Análisis de Crédito.

Con el propósito de mejorar el perfil de los analistas de crédito, se realizó cambio del 90% del personal existente. El proceso de selección se realizó a través de convocatoria, la cual incluyó como requisito adicional al perfil profesional, certificación de experiencia en la actividad; así mismo, se realizó entrevista personal, pruebas de conocimiento y poligrafía.

B. Gestión ejecutada:

- Se realizó el análisis previo a la firma de escritura de 1.208 solicitudes pendientes por tramitar.
- Se evacuaron 3.618 peticiones, quejas y reclamos, pendientes de trámite en la herramienta Orfeo.

- Se remitieron a custodia 33 cajas con 5.557 de capacidad de pago previos al desembolso y 26 cajas con 1.514 solicitudes de crédito aprobadas

C. Cambios procedimentales y normativos

- Con el fin de soportar el proceso de aprobación, se creó el Comité de Crédito, quien está facultado con las mismas atribuciones del Presidente del FNA, para revisar y aprobar las ofertas de crédito y recomendar a la Junta Directiva el otorgamiento de aquellos créditos, que por norma deben ser aprobados por dicho ente colegiado.

- Con el propósito de optimizar la solicitud de requisitos para la radicación de las solicitudes de crédito, se realizó modificación de los acuerdos de crédito y requisitos documentales; a su vez, se fortaleció el proceso de análisis de crédito, incluyendo dentro del mismo, validaciones de la actividad económica, a través de la utilización del modelo de ingresos por actividad económica, herramientas de internet y visitas de verificación de ingresos.

- En aras de disminuir los tiempos de respuesta y reprocesos, se desmontó el Grupo Control de Calidad y a su vez, se implementó una herramienta para la validación de políticas de la totalidad de los créditos a someterse a consideración del Comité de Crédito, adicional a la ya existente en Cobis.

D. Aprobación de créditos

- Se realizó depuración de todas las estaciones de crédito hipotecario, con el fin de realizar el análisis de crédito respectivo, de tal manera que se pudiera dar respuesta de todos los trámites a los afiliados.

- Como resultado de la depuración de todas las estaciones de crédito, el tiempo de aprobación de créditos hipotecarios se redujo notoriamente, terminando el año con 12.43 días hábiles.

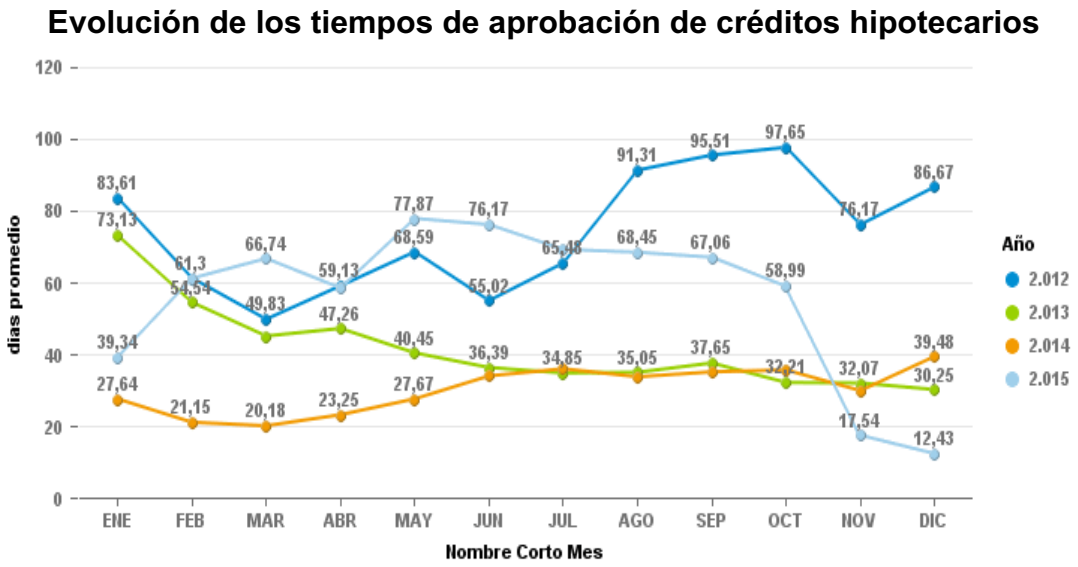


Ilustración 11: Evolución de los tiempos de aprobación de créditos hipotecarios

- Se aprobaron 44.598 créditos hipotecarios, con un porcentaje de cumplimiento de la meta de 144.6%.

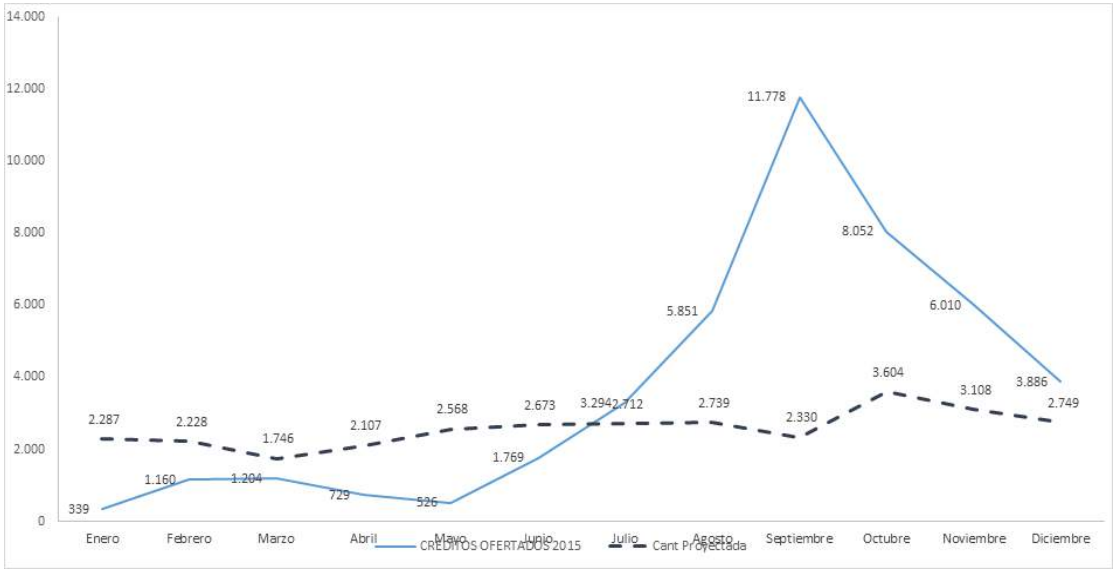


Ilustración 12: Créditos aprobados 2015 vs meta

- Crédito Educativo

A. Reestructuración del Grupo Análisis de Crédito Educativo.

El Grupo Análisis de Crédito Educativo, se integró el grupo al Grupo Análisis de Crédito para Vivienda, logrando aumentar considerablemente el número de analistas para responder a una mayor demanda, lo cual logró mejorar el tiempo de respuesta y disminuir reprocesos.

B. Cambios procedimentales y normativos

- Con el fin de soportar el proceso de aprobación de los créditos educativos se integró igualmente al Comité de Crédito.

- Como corrección de la detección de errores en el simulador de crédito educativo, se realizaron los ajustes pertinentes a los mismos.

- Con el propósito de optimizar la solicitud de requisitos para la radicación de las solicitudes de crédito, se realizó modificación de los acuerdos de crédito y requisitos documentales.

- Se incorporó al proceso la digitalización de todos los documentos necesarios para la legalización de créditos educativos, en la herramienta Content Manager.

- Se entregó la custodia de los pagarés, documentos físicos de solicitudes de crédito, desembolsos posteriores y documentos de legalización, a la División Comercial.

C. Aprobación de créditos

- El tiempo de aprobación de créditos educativos se redujo a un promedio de 6.9 días.

3.2 APROBACIONES Y DESEMBOLSOS

A continuación, se relacionan las aprobaciones y desembolsos en el año 2015:

- <u>Créditos Hipotecarios</u>

3.2.1 Aprobaciones Crédito Hipotecario

Mes	Cant	Valor
Enero	339	$ 15,445
Febrero	1,160	$ 56,685
Marzo	1,204	$ 56,753
Abril	729	$ 39,874
Mayo	526	$ 28,266
Junio	1,769	$ 98,329
Julio	3,294	$ 161,715
Agosto	5,851	$ 278,046
Septiembre	11,778	$ 574,375
Octubre	8,052	$ 417,354
Noviembre	6,010	$ 323,844
Diciembre	3,886	$ 209,269
TOTALES	**44,598**	**$ 2,259,955**
Cifras en millones de pesos		

Tabla 5: Aprobaciones Crédito Hipotecario

3.3.1.2 Desembolsos Crédito Hipotecario

Mes	Cant	Valor
Enero	747	$ 42,064
Febrero	1,205	$ 61,559
Marzo	1,248	$ 69,657
Abril	1,028	$ 57,238
Mayo	969	$ 56,394
Junio	965	$ 55,390
Julio	813	$ 47,320
Agosto	634	$ 37,148
Septiembre	659	$ 38,290
Octubre	399	$ 22,552
Noviembre	461	$ 25,710
Diciembre	512	$ 24,706
TOTALES	**9,640**	**$ 538,028**
Cifras en millones de pesos		

Cifras en millones de pesos

Tabla 6: Desembolsos Crédito Hipotecario

- Créditos Educativos

3.3.2 Aprobaciones Créditos Educativos

Mes	Cant	Valor
Enero	258	$ 814
Febrero	101	$ 352
Marzo	34	$ 139
Abril	50	$ 253
Mayo	92	$ 371
Junio	282	$ 1,276
Julio	437	$ 1,455
Agosto	87	$ 371
Septiembre	48	$ 202
Octubre	41	$ 220
Noviembre	85	$ 419
Diciembre	444	$ 1,926
Total	**1,959**	**$ 7,798**
Cifras en millones de pesos		

Tabla 7: Aprobaciones Crédito Educativo

3.3.2.1 Desembolsos Créditos Educativos

Mes	Cant	Valor
Enero	233	$ 703
Febrero	78	$ 267
Marzo	20	$ 76
Abril	25	$ 119
Mayo	51	$ 220
Junio	227	$ 1,052
Julio	441	$ 1,425
Agosto	96	$ 342
Septiembre	41	$ 186
Octubre	8	$ 47
Noviembre	55	$ 317
Diciembre	408	$ 1,740
Total	**1,683**	**$ 6,494**
Cifras en millones de pesos		

Tabla 8: Desembolsos Crédito Educativo

3.3 ARRIENDO SOCIAL

El Arriendo Social es un producto exclusivo del Fondo Nacional del Ahorro disponible para los afiliados por Cesantías y Ahorro Voluntario Contractual, donde el Fondo Nacional del Ahorro financia a sus afiliados hasta el 90% del valor en Viviendas nuevas de tipo VIP o VIS, con un valor de la opción de compra al finalizar el tiempo de arriendo del 0%, lo cual se logró gracias a un trabajo conjunto con el Gobierno Nacional para lograr que todos los colombianos tengan acceso a una vivienda digna. En este sentido, la línea de Arriendo Social inicio a partir del 1 de octubre de 2015 para dar la posibilidad a los afiliados que se encuentran entre 1 y 4 SMMLV de tener vivienda Nueva VIP (hasta $ 45.104.500) o VIS (hasta $ 86.987.250) en el territorio nacional.

El sistema de amortización es cíclico decreciente UVR, el plazo establecido para arriendo social es de 5 a 30 años, con un canon inicial desde el 10% del valor de la vivienda VIS o VIP nueva. Para esta línea aplica el subsidio de la tasa FRECH, si es beneficiario.

Las condiciones financieras son las siguientes:

Afiliados por AVC

Tasas de Interés

Trabajadores independientes y madres comunitarias

Ingreso básico mensual (SMLMV)

Desde	Hasta	UVR (+)
> 0.00	2.00	8.00%
> 2.00	4.00	9.50%

UVR: Variación UVR últimos doce (12) meses a la fecha de desembolso

Trabajadores dependientes o subordinados

Ingreso básico mensual (SMLMV)

Desde	Hasta	UVR (+)
> 0.00	2.00	7.00%
> 2.00	4.00	8.00%

UVR: Variación UVR últimos doce (12) meses a la fecha de desembolso

Condiciones Financieras

Tipo de Vivienda:	VIP y VIS – Nueva.
Plazo:	De 5 a 30 años.
Financiación:	Hasta el 90%.
Opción de Compra:	De 0%.
Ingresos:	Hasta 4 SMMLV.
Sistema de Amort.:	Decreciente UVR.

Ilustración 13: Condiciones Financieras para afiliados por AVC

Afiliados por Cesantías

Tasas de Interés

Amortización UVR ciclica por años		
Ingreso básico mensual (SMLMV)		
Desde	Hasta	UVR (+)
> 0.00	1.50	4.00%
> 1.50	2.00	4.50%
> 2.00	3.00	5.80%
> 3.00	4.00	6.60%
UVR: Variación UVR últimos doce (12) meses a la fecha de desembolso		

Condiciones Financieras

Tipo de Vivienda:	VIP y VIS – Nueva.
Plazo:	De 5 a 30 años.
Financiación:	Hasta el 90%.
Opción de Compra:	De 0%.
Ingresos:	Hasta 4 SMMLV.
Sistema de Amort.:	Decreciente UVR.

Ilustración 14: Condiciones Financieras para afiliados por Cesantías

Igualmente es importante mencionar que la línea Arriendo social ha tenido una muy buena aceptación en los clientes del FNA por ser un producto más flexible que el crédito hipotecario. Es así que los resultados muestran un importante incremento en el número de aprobaciones en el último trimestre. A cierre de diciembre se presentaron 2.982 solicitudes para esta línea de crédito.

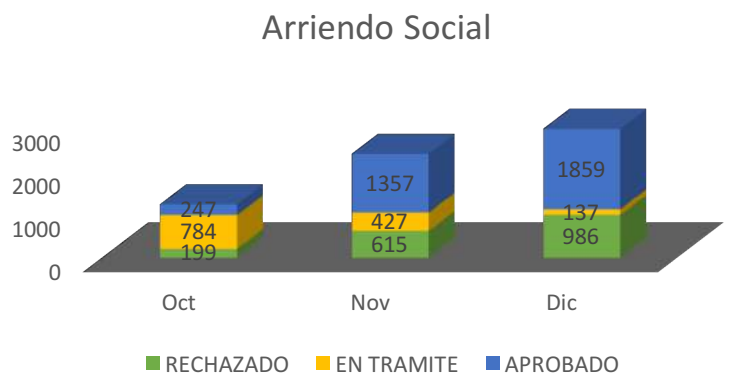


Ilustración 15: Arriendo Social 2015

3.4 CRÉDITO CONSTRUCTOR

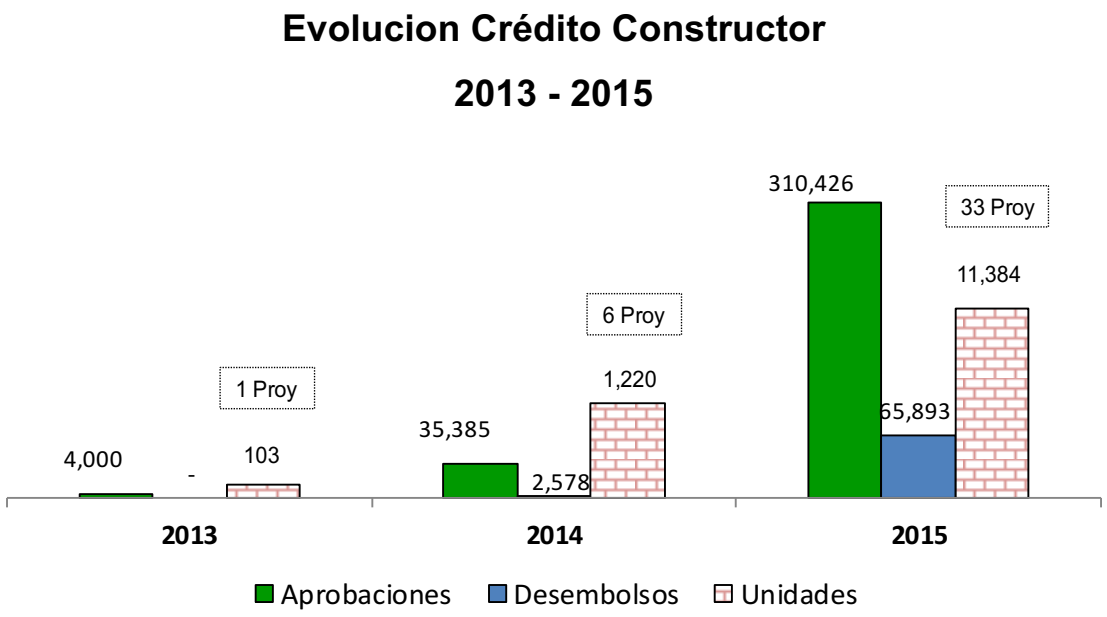
La línea de crédito para constructores que inicio a mediados del 2013 muestra un importante crecimiento tanto en aprobaciones como desembolsos siendo importante señalar el impacto en unidades habitacionales de los proyectos financiados que para el 2015 llego a 11.384.

El área de análisis de Crédito Constructor en el año 2015 realizó estudios integrales técnicos, financieros, comerciales y legales a un total de 52 operaciones de crédito,

cerrando el año con 33 créditos aprobados por esta línea de crédito y logrando concretar desembolsos para 17 créditos constructor; para los cuales se surtieron las etapas de legalización de garantías, cumplimiento de requisitos para primer desembolsos y se está realizando el seguimiento a los proyectos para ciclos de desembolsos parciales.

En el año 2015 se logra evidenciar un importante incremento en la dinámica de aprobaciones y desembolsos en el producto Crédito Constructor, aumentando las aprobaciones con respecto al año anterior, pasando de $ 39.385 millones para 1.323 soluciones de vivienda a $310.426 millones en el año 2015 para 11.384 soluciones de vivienda.

Respecto a los desembolsos se evidencia el aumento con respecto al año anterior, pasando de $ 2.578 millones a $ 65.893 millones en el año 2015.



Saldo en millones de pesos

Ilustración 16: Evolución Crédito Constructor 2015

Teniendo en cuenta el monto de las aprobaciones del año 2015 y asimismo el ciclo de producto, se generaron cosechas que permitirán suplir los desembolsos de crédito constructor para el primer semestre del año 2016.

- **Aprobaciones Crédito Constructor**

Respecto a la meta de aprobaciones para el año establecida en el plan estratégico se logró un cumplimiento de la misma en un **151%**, con una sobre ejecución en aprobaciones que ascendió a los **$ 105.000 millones**.

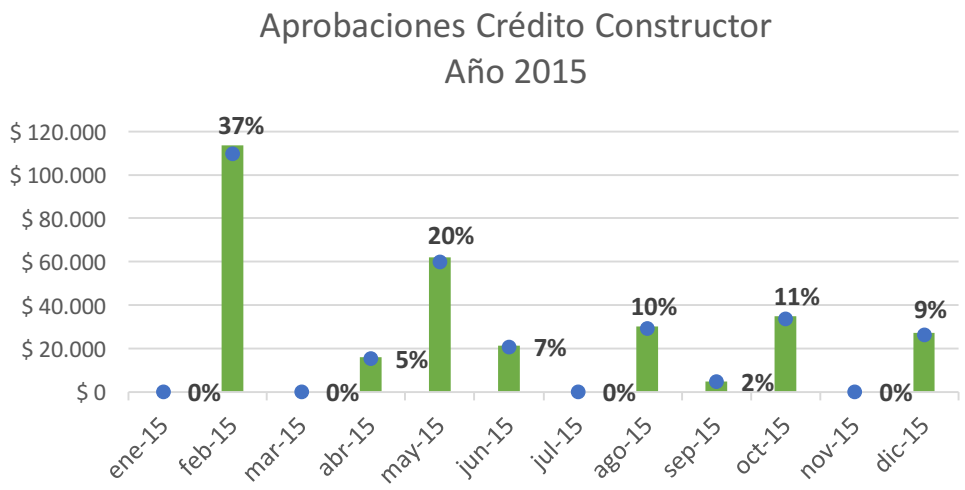


Ilustración 17: Aprobaciones Crédito Constructor 2015

Adicionalmente generando confianza en el sector de la Construcción, con aprobaciones algunas de las constructoras más grandes del país, como: Marval S.A., Coninsa Ramon H. S.A., Constructora IC Prefabricados S.A., Moreno Tafurt S.A., Skema Promotora S.A., entre otras. Esto permitio crear canales comerciales que permitirán en los siguientes años la participación del FNA en el mercado del crédito constructor beneficiando de manera significativa a los afiliados al FNA que aun no cuentan con una solución habitacional.

- **Desembolsos Crédito Constructor**

Respecto a la meta de desembolsos para el año 2015 se realizó una ejecución del 51%. Este efecto se debe a que muchos de los proyectos que estaban programados para iniciar desembolsos en el 2015 no cumplieron a cierre del año con los requisitos establecidos por el reglamento de crédito constructor para primer desembolso, toda vez que casos de constitución de garantías en proyectos con la figura de participación del municipio no se habían realizado. Naturalmente esto aplazó el inicio de desembolsos de estos proyectos para 2016.

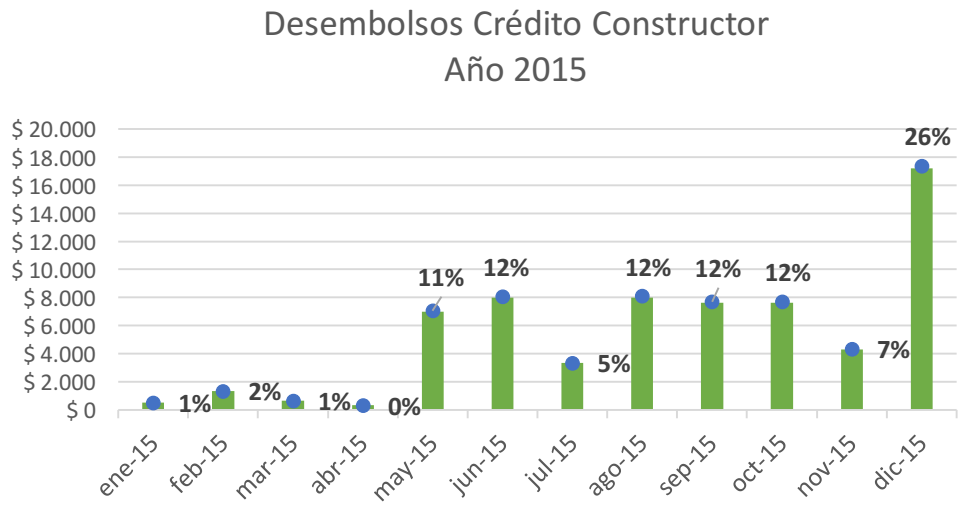


Ilustración 18: Desembolsos Crédito Constructor 2015

Como se observa en la gráfica anterior el mes que presentó mayor concentración en desembolsos de crédito constructor fue diciembre con una participación del 26%, ($17.193 MM).

Igualmente, para el año 2015 se inicia formalmente la dinámica de desembolsos para el producto, logrando financiar proyectos de vivienda en 5 de las 7 zonas a nivel país, a continuación, se muestran las zonas donde se ha logrado mayor profundización:

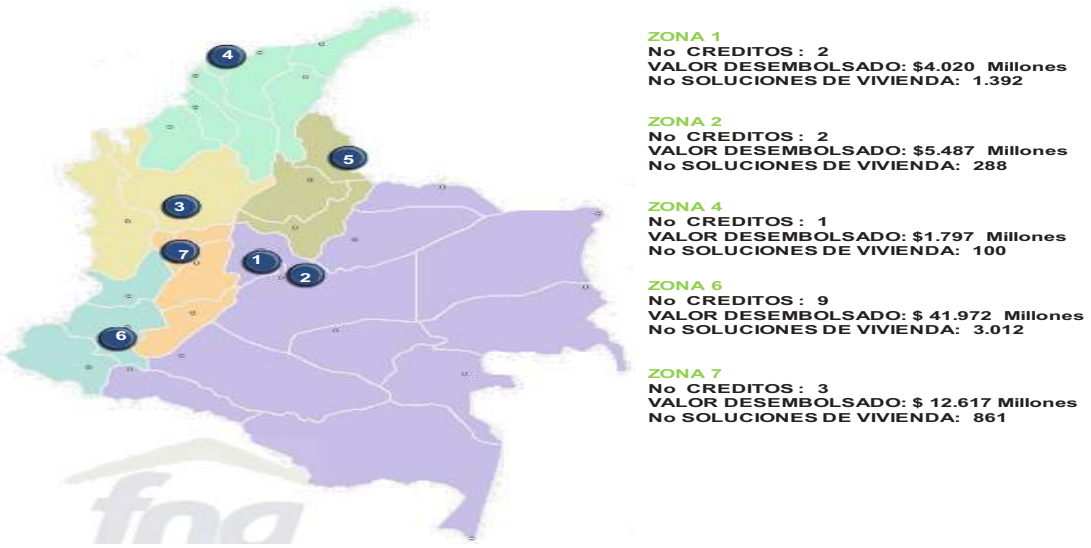


Ilustración 19: Zonas de impacto en el país de Crédito Constructor 2015

En el año 2015 se logra cerrar los ciclos de desembolsos para 8 proyectos, los cuales terminaron el ciclo constructivo con el 100% de avance en la obra e inician la etapa del perfeccionamiento de las ventas de 2.140 soluciones de vivienda financiadas por Crédito Constructor para el primer trimestre del año 2016.

Igualmente, para el año 2015 se obtuvieron ingresos por conceptos de intereses y corrección monetaria que ascendieron a los $ 2.494 millones.

- **Mejoras Producto Crédito Constructor**

A continuación, se relacionan las principales actividades ejecutadas durante el año 2015 que permitieron robustecer y mejorar el producto:

- Implementación de garantías Certificados Fiduciarios
- Aprobación Junta Directiva Modelo de otorgamiento Rating
- Aprobación Modelo de re-calificación de cartera comercial
- Avances en la Automatización de crédito y cartera constructor
- Monitoreo permanente del proceso constructivo
- Acompañamiento comercial desde la presentación del proyecto.

3.5 FNA FRENTE A LOS PROGRAMAS ESPECIALES DE GOBIERNO

3.5.1 Seguimiento Programa VIPA

A mediados del 2015 se inició con el apoyo del ministerio de vivienda específicamente del comité técnico de Programa VIPA, el seguimiento a las obligaciones que los diferentes constructores de proyectos VIPA tenían registradas y que se relacionaban al FNA, de esta manera se suministró una base inicial de 17.381 clientes, Posteriormente se realizó una actualización por parte del ministerio de esta base a finales de octubre pasando de 17.381 registros a 19.190 y que a cierre de diciembre 30 de 2015 presenta el siguiente resultado:

Resultados a diciembre 30 de 2015

Estado	N° Clientes	%
APROBADO	8,841	46%
EN TRAMITE	217	1%
RECHAZADO	3,864	20%
SIN TRAMITE	6,268	33%
Total	**19,190**	**100%**

Tabla 9: Resultados VIPA a Diciembre 30 de 2015

Lo anterior evidencia un incremento de 74% en el número de aprobaciones VIPA respecto al mes de julio, este efecto se da a raíz de la implementación de la fábrica de crédito que genera agilidad en los procesos de crédito. Es importante señalar que a cierre de diciembre de 2015 el número de desembolsos de esta base de 19.190 es de 216, una cifra baja debido principalmente a la demora en la finalización y entrega de las unidades de estos proyectos VIPA.

3.5.2 Seguimiento Programa Mi Casa Ya.

Este programa ha tenido una buena receptividad en lo afiliados al FNA desde su inicio a la fecha, el comportamiento de este en el último semestre muestra los siguientes resultados:

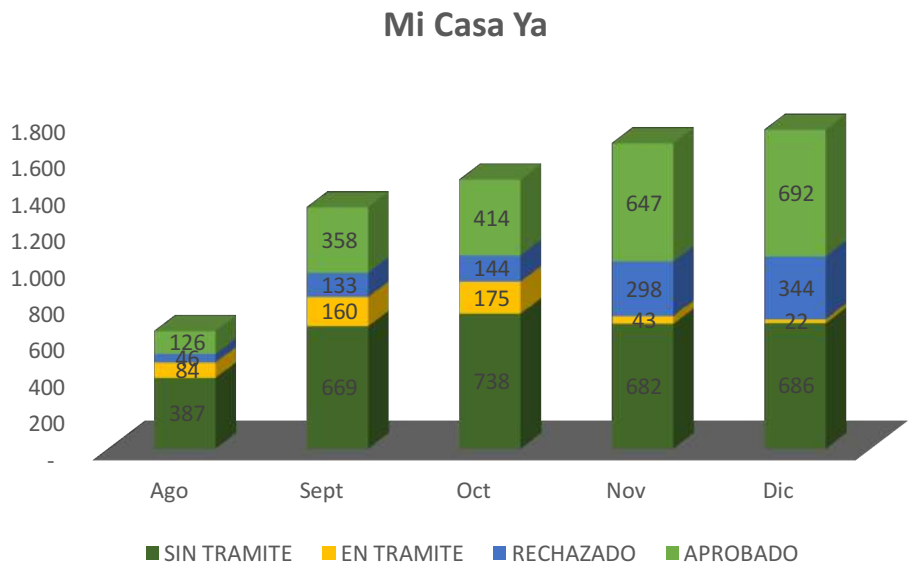


Ilustración 20: Programa Mi Casa Ya 2015

Observamos que de los 1.744 clientes que se encuentran en este programa a cierre de diciembre de 2015 el 40% han sido aprobados y un 39% aun no tienen trámite.

Finalmente, el programa VIPA ha registrado una buena acogida en los clientes del FNA, permitiendo acceder a una solución de vivienda subsidiada y con la calidad

requerida. Este programa ayudo al posicionamiento de la línea crédito constructor a través de la financiación de muchos de estos proyectos a lo largo del país.

Por otra parte, la implementación de la Fábrica de Crédito ha permitido mejorar la calidad en los tiempos de respuesta en el proceso de crédito.

En este sentido, la línea crédito constructor reflejó en el 2015 un comportamiento positivo toda vez que es el primer año de ejecución, de esta manera se logró el cumplimiento de las metas de colocación establecidas en el plan estratégico, por lo cual con el otorgamiento de créditos constructor a las más grandes constructoras del país se observa un buen posicionamiento de esta línea de crédito.

4. GESTIÓN DE OPERACIONES

Dado el crecimiento de la operación del Fondo el cual se encontraba alejado de un desarrollo conjunto en materia de tecnología, y la contratación de recurso humano a través de prestación de servicios, situaciones que desbordaron la capacidad de control, supervisión y gestión de conocimiento de la entidad. Este escenario dio origen a la contratación de una firma a través del esquema de outsourcing, para prestar los servicios de apoyo a la gestión para la ejecución de los procesos operativos en la Administración de Cuentas y Pagos, Aporte de Cesantías, Captación de Ahorro Voluntario, Conciliaciones y Facturacion y Cartera, por un período mínimo de 35 meses, con la ejecución de las actividades inherentes de forma centralizada, lo anterior con el fin de optimizar y simplificar los procesos orientados a la gestion core del negocio FNA, garantizando la integración con los sistemas existentes de forma eficiente y segura y la mejora de la calidad del servicio al cliente externo e interno ofrecieno oportunidad y eficiencia. A continuación se muestra la gestión operativa realizada por producto:

4.1 CESANTÍAS

Para el el proceso de Aporte de Cesantías se adelantaron las actividades que se relacionan a continuación las cuales contribuyen al plan estratégico de la entidad.

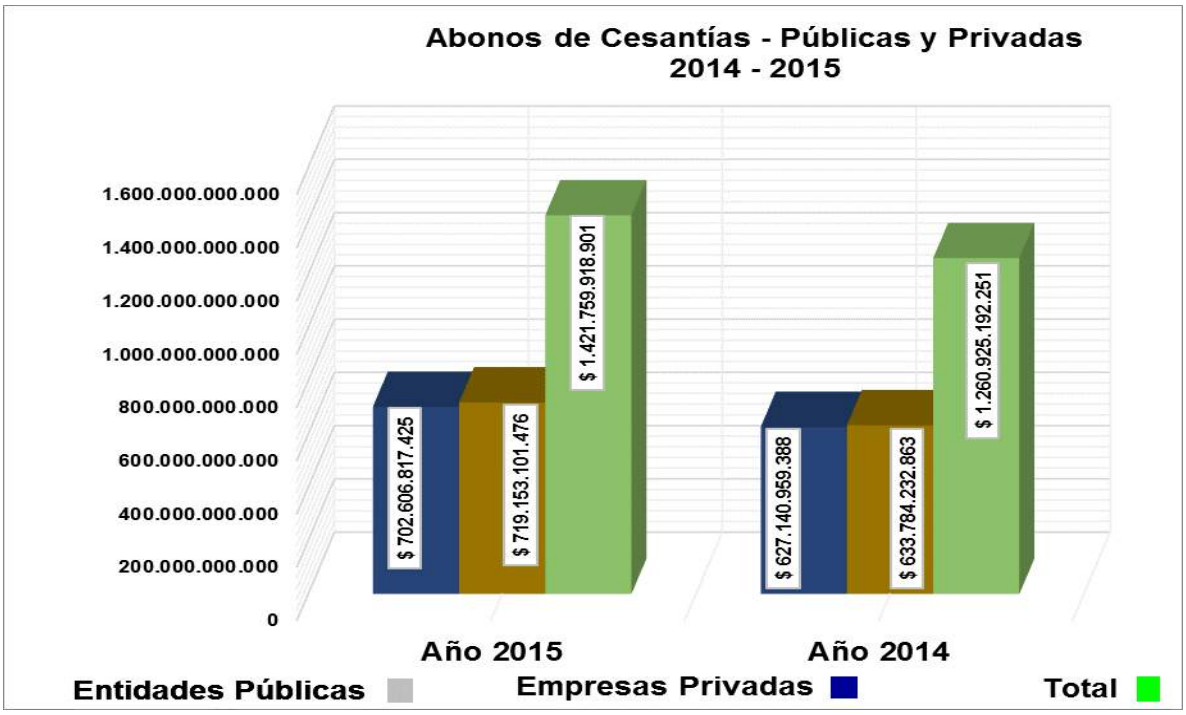


Ilustración 21: Abonos de Cesantías (Entidades Públicas y Empresas Privadas) 2014-2015

En la Gráfica anterior se evidencia que para el periodo comprendido del año 2015, hubo un incremento del 12%, en el valor de los abonos a cuentas individuales, con respecto al mismo periodo del año 2014, lo que evidencia un nivel de eficacia mas alto en el cargue de reportes.

A continuación se evidencia que para el periodo comprendido entre el 01 enero y el 31 de diciembre del año 2015, hubo un incremento aproximado del 8%, en el número de reportes abonados en las cuentas individuales, con respecto al mismo periodo del año 2014, lo que evidencia una labor de gestión y seguimiento a la entidades, para el envío oportuno de los reportes y el uso de herramientas tecnológicas como fondo en línea y operadores PILA, para el pago y reporte de las Cesantías.

Número de reportes abonados de cesantías al FNA

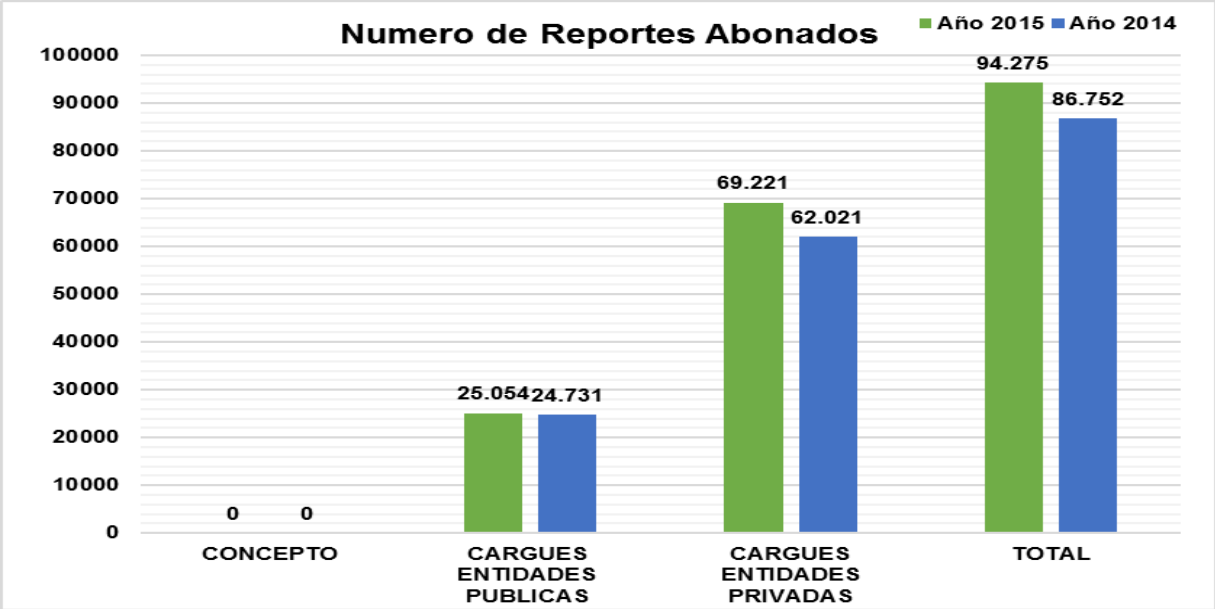


Ilustración 22: Número de reportes abonados de Cesantías al FNA

Igualmente, se inició por primera vez en la entidad la gestión con las entidades públicas que habían consignado dineros al FNA, pero que no se habían abonado en las cuentas individuales, ya que, las entidades nunca habían enviado reportes o presentaban inconsistencias en los mismos, sin que éstas hubieran sido subsanadas. Esta labor tuvo como resultado poner al día 445 entidades, con 2.782 cargues y $152.505.858.643, abonados. Igualmente se capacitó a éstas entidades en elaboración de archivos txt y el uso de la herramienta Fondo en línea. Ver gráfica.

Normalización reportes entidades públicas sin reportes

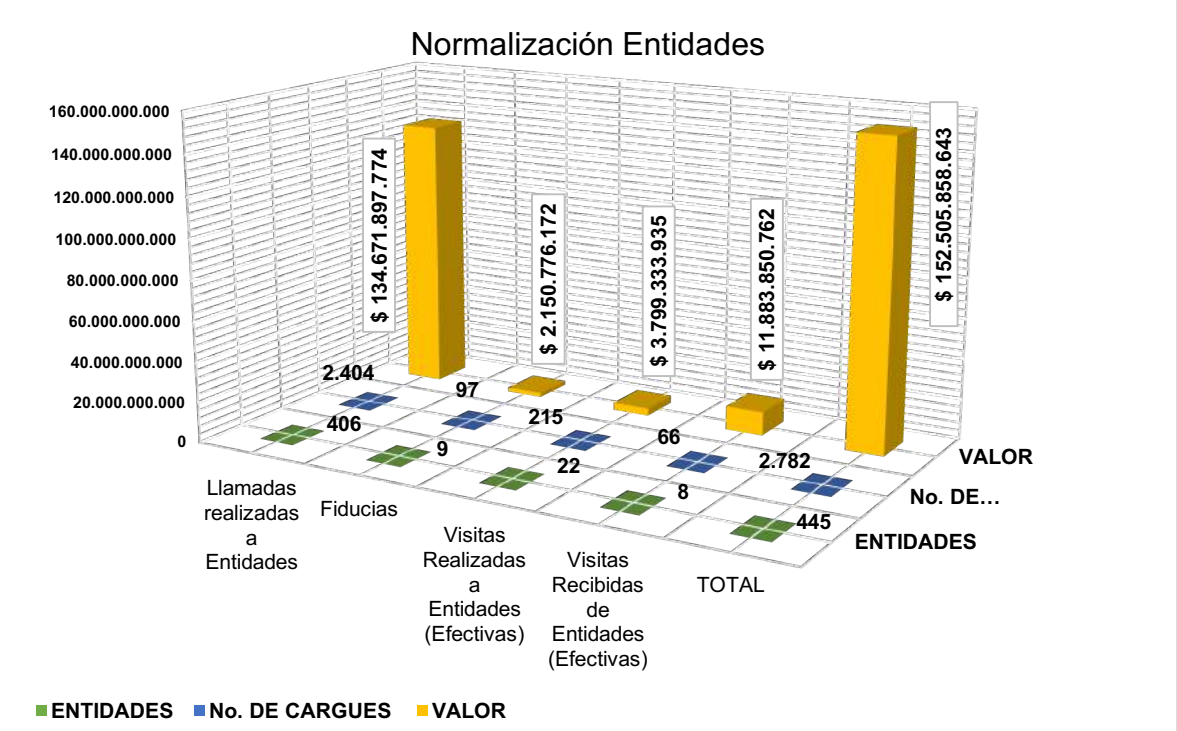


Ilustración 23: Normalización reportes entidades públicas sin reportes

Por otra parte, el proceso de Administración de Cuentas de Afiliados por Cesantías para el año 2015 generó un aumento en los recursos administrados de $417.623 millones, correspondiente a un 15.68% más en el último año, como se muestra en la siguiente gráfica.

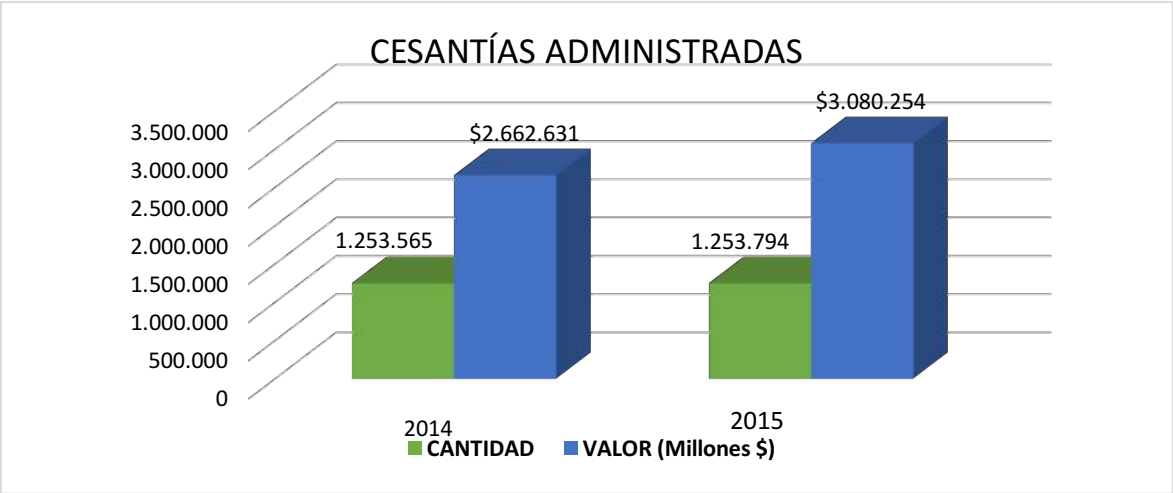


Ilustración 24: Cesantías administradas

Fuente: *Tablas de Estadísticas COBIS de comportamiento número y valores 2014 y 2015*

Ahora bien, los retiros definitivos de cesantías realizados por 165.049 Afiliados en 2015, superó en 19,94% al registro del año 2014, y los retiros de cesantías parciales por 347.601. El número de Afiliados en 2015 es similar al registrado en el año anterior (347.422); sin embargo, las sumas giradas por cesantías definitivas aumentaron en $89.046 MM (en 26.23% más que en 2014), en tanto los retiros parciales de cesantías superaron el año 2014 en $71.830 Millones, que corresponde a 9.10% más en el último período, como se muestra en las siguientes tablas, que muestran el comportamiento en volumen de operaciones y montos girados:

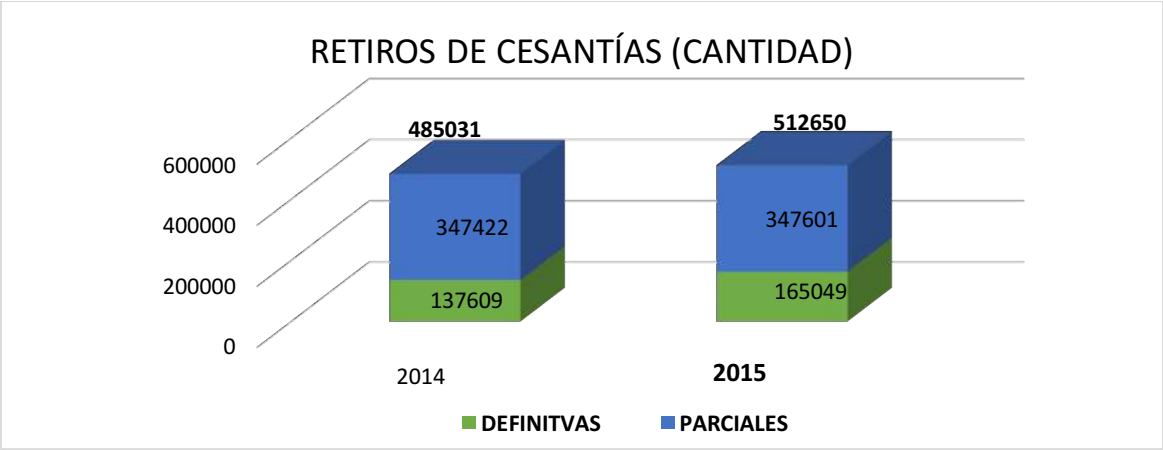


Ilustración 25: Retiros de Cesantías (Cantidad)

Fuente: Tablas de Estadísticas COBIS de comportamiento número y valores 2014 y 2015

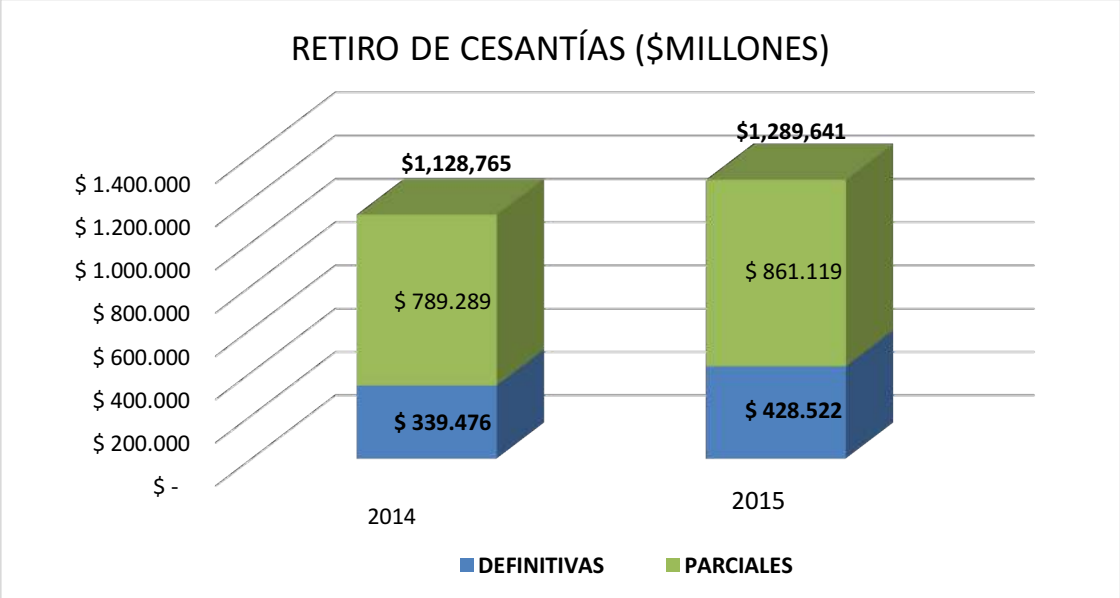


Ilustración 26: Retiros de Cesantías (Millones)

Fuente: Tablas de Estadísticas COBIS de comportamiento número y valores 2014 y 2015

En resumen, la constante labor desarrollada durante la vigencia 2015, tanto mediante visitas a empresas, eventos y publicidad dirigida a resaltar los beneficios sobrevinientes en tasas y subsidios creados por el Gobierno Nacional, para que accedan los afiliados a la Entidad, y el Programa de Retención y Fidelización que se adelanta, los retiros de cesantías durante el año 2015 superaron en 27.560 la cantidad del año 2014, siendo más representativo el número de operaciones de retiro definitivo que representó el 19.94% al pasar de 137.609 operaciones en 2014 a 165.049 en 2015, incluyendo retiros y abonos a cartera FNA; por su parte el consolidado de recursos girados por retiros de cesantías se incrementó en 14,25%, al pasar de $1.128.641 Millones de pesos en el 2014 a $1.289.641 millones de pesos en el 2015.

4.2 AHORRO VOLUNTARIO CONTRACTURAL

A continuación, se presenta el incremento que se tuvo en el año 2015 de recursos administrados en cuentas AVC comparado con el año 2014 y el número de afiliados:

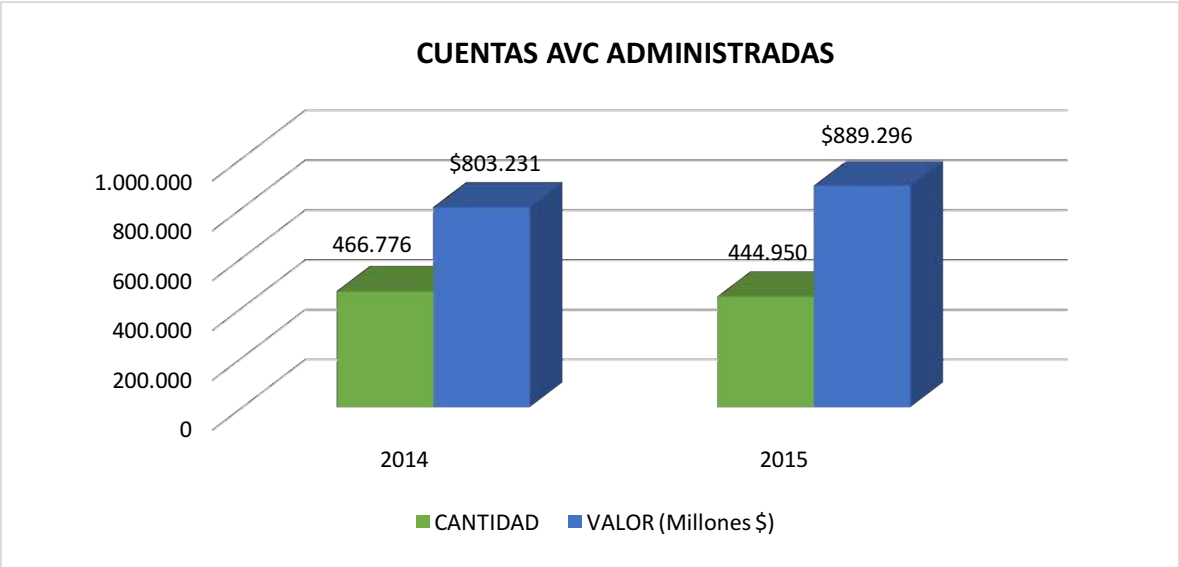


Ilustración 27: Cuentas AVC administradas

Fuente: Tablas de Estadísticas COBIS de comportamiento número y valores 2014 y 2015

A pesar de las campañas y acciones comerciales adelantadas por la Entidad, como se citó en el aparte de Cesantías, durante el 2015 se tramitaron y pagaron 145.785 solicitudes de retiro de Ahorro Voluntario Contractual por valor de $348.281 Millones, que supera en 10.212 (7.53%) el número de contratos cancelados durante el año 2014 cuando se atendieron 135.573 solicitudes de retiro por $348.281 Millones; este comportamiento de redujo en $66.909 Millones los saldos administrados del producto, como se muestra en el siguiente gráfico:

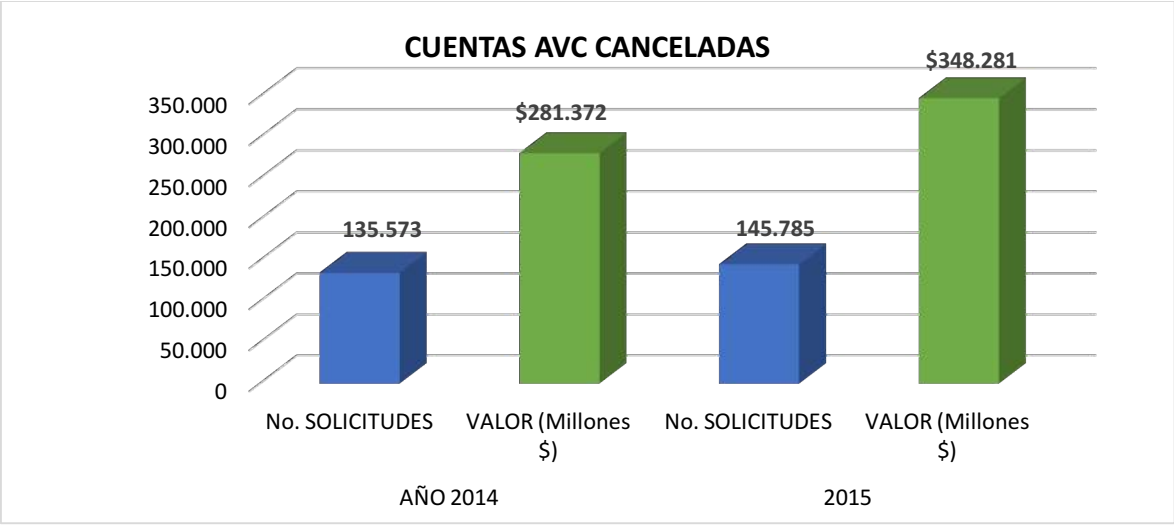


Ilustración 28: Cuentas AVC canceladas

Fuente: Tablas de Estadísticas COBIS de comportamiento número y valores 2014 y 2015

La siguiente tabla presenta el desempeño mensual de retiros de cuentas AVC durante el año 2015:

MES	AÑO 2014		2015	
	No. SOLICITUDES	VALOR (Millones $)	No. SOLICITUDES	VALOR (Millones $)
ENERO	9.865	$ 19.068	12.834	$ 27.647
FEBRERO	14.090	$ 27.131	13.005	$ 28.858
MARZO	11.239	$ 22.582	12.236	$ 28.801
ABRIL	11.412	$ 23.870	13.245	$ 30.576
MAYO	9.525	$ 20.269	11.870	$ 28.019
JUNIO	12.281	$ 25.958	9.173	$ 21.762
JULIO	9.506	$ 20.085	14.632	$ 35.240
AGOSTO	10.497	$ 22.099	13.762	$ 33.957
SEPTIEMBRE	13.395	$ 29.021	12.950	$ 32.943
OCTUBRE	13.290	$ 27.928	11.895	$ 29.900
NOVIEMBRE	10.548	$ 21.709	9.811	$ 24.677
DICIEMBRE	9.925	$ 21.652	10.372	$ 25.901
TOTAL	**135.573**	**$ 281.372**	**145.785**	**$ 348.281**
VARIACION ANUAL			**7,53%**	**23,78%**

Tabla 10: Desempeño mensual de retiros de cuentas AVC en el 2015

Fuente: Tablas de Estadísticas COBIS de comportamiento número y valores 2014 y 2015

Durante el año 2015 se efectúo proceso de fidelización y retención afiliados tanto por Cesantías como por AVC por valor de $62.034 millones, a continuación, se detalla el comportamiento mes a mes:

Ilustración 29: Retención de afiliados año 2015

LOGROS EN LA GESTIÓN OPERATIVA

- Se modificaron los procedimientos de los procesos Core de la entidad (Aporte de Cesantías, Captación de Ahorro Voluntario, Adminstración de cuentas y pagos Cesantías y AVC, Cartera y Afiliaciones) con el fin de mejorar los tiempos de ejecución del retiro de cesantías y Pago o cancelación cuentas AVC, por la eliminación de dobles pasos en la trazabilidad de las operaciones, que ha conllevado a menores tiempos de atención, situación que permite cumplir las solicitudes de pago de cesantías en promedio en 5 días, y para pago o cancelación de cuentas AVC en 7 días promedio.
- Se modificó el Procedimiento de radicación de solicitudes relacionadas con Cesantías y Ahorro Voluntario contractual en una nueva herramienta denominada Work Manager, manejo que ha contribuido a evitar reprocesos de documentos.
- Elaboración de un tutorial y publicación del mismo en el portal del FNA, con el fin de explicar a los empleadores como realizar archivos planos para el envío de reportes.
- Se mejoró la presentación de los listados de saldos de cesantías por afiliado para facilitar el proceso de conciliación
- Para la verificación y control se implementó la consulta de consignaciones eliminadas e ingresadas.
- Se optimizó la funcionalidad de novedades masivas para que no deje diferencias contables, ni en cuenta de afiliados.
- Se mejoró la funcionalidad de abono de reportes.

- Se mejoró la funcionalidad de fondo en línea para que no presente inconsistencias al empleador al procesar el archivo de cesantías.
- Se optimizó la presentación de los extractos de cuenta individual de cesantías por fondo en línea, para que el empleador solo visualice el extracto por la entidad que ingresó a fondo en línea.
- Se arreglaron a nivel contable los perfiles de consolidación de cesantías en los reportes mensuales de las entidades públicas y en el reporte anual consolidado.
- Se actualizaron las funcionalidades de abono y novedades, de acuerdo al Decretro 019 del año 2012, Artículo 193
- En fondo en línea se pueden consultar todas las inconsistencias de los reportes de las entidades públicas, antes solo mostraba las inconsistencias del último reporte verificado en fondo en línea.
- Se logró el traslado de 3.996 cuentas por pagar a cuentas vigentes de Ahorro Voluntario, por valor de $557,308,777.00. La gestión se realizó a partir del mes de septiembre del 2015 lo que tuvo como resultado que las quejas y reclamaciones de AVC se hayan reducido drásticamente en una escala de 10 a 1 aproximadamente.
- Al término del año 2015 el FNA ha capacitado y habilitado a 95 empleadores para gestionar los retiros de cesantías de sus empleados por el canal de Fondo en línea; este procedimiento redunda en menores tiempos para el trámite, en cuanto elimina pasos de gestión operativa para un gran número de solicitudes caracterizadas por montos habilitados para abono a cuenta del afiliado.
- Se ampliaron los conceptos de consulta, expedición de certificaciones y radicación de solicitudes que en condición de afiliado por Cesantías es posible gestionar directamente en la página WEB de la Entidad, para mejorar tiempos de respuesta a necesidades específicas, y con ello se reduce la radicación de peticiones, quejas y reclamos de los afiliados.
- Se implementó el proyecto de libranza o descuento directo como un nuevo mecanismo de pago, de los créditos de educación y vivienda del FNA siguiendo los lineamientos de la ley 1527 de 2012, a la fecha el FNA se encuentra realizando los acercamientos con las entidades interesadas en esta modalidad.
- La División de Cartera tomo el control total del proceso de facturación desde su generación hasta su envió al deudor, proceso que estaba asignado a dos áreas diferentes, logrando con esto que la cuenta de cobro llegue con el tiempo necesario para que los afiliados puedan realizar su pago oportunamente. Asi mimso se logro uan reduccion del 51% en los costos de este proceso.

- Se incluyó en la página web de la Entidad, la marcación en línea de las cesantías, para que los afiliados puedan escoger la destinación que quieren darle a sus cesantías, lo que a futuro va a disminuir los PRQS por este concepto.
- Se incluyó en la página web de la Entidad, la generación de certificación de deuda, lo que a futuro va a disminuir los PRQS por este concepto.

5. GESTIÓN FINANCIERA

Ha sido labor de la Vicepresidencia Financiera, a través de la coordinación, seguimiento y gestión de sus divisiones a cargo, 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 y proyecciones financieras 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 financieramente en el corto y mediano plazo. De igual manera la Vicepresidencia debe gestionar 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 en 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 durante el 2015 la Vicepresidencia desarrolló los siguientes proyectos y actividades, en concordancia con los objetivos e iniciativas definidas en el Plan Estratégico de la entidad:

- **Metodología Asignación Tasas**: El FNA no contaba con una metodología documentada de asignación de tasas. Esta se desarrolló teniendo como marco de referencia una rentabilidad objetivo definida para la entidad, por medio de la cual se definieron las tasas por tipo de afiliado y rango de ingresos, en los sistemas de amortización pesos y UVR. Como resultado de este ejercicio se proyectaron los Acuerdos 2065 y 2079 de 2015 a través de los cuales se reglamentó y se dio cumplimiento a la aplicación de las nuevas tasas.

Este proyecto se desarrolló con el propósito de lograr un mayor posicionamiento del FNA en el mercado hipotecario, apuntando a los objetivos estratégicos de lograr las mejores tasas en el segmento VIS y la meta de colocación de cartera en el 2019. Por otra parte, la metodología de asignación de tasas busca mantener unos niveles adecuados de rentabilidad en la colocación de créditos y cumplir con la meta del

indicador de rentabilidad patrimonial (ROE), contribuyendo a la sostenibilidad financiera de la entidad.

- **Convenios Especiales**: Con el fin de dinamizar las colocaciones de cartera hipotecaria, la Vicepresidencia Financiera con el apoyo de la División de Planeación Financiera diseñó una estructura de negocio para entidades del orden nacional y seccional, dirigido a capturar mercado masivo con opción de reciprocidad, a través del incremento de cesantías, para la compensación de tasas. Dicho producto quedó reglamentado bajo el Acuerdo 2079 de 2015.

Con este nuevo producto, el propósito fue no solo de dinamizar la colocación de cartera, apuntando al objetivo estratégico de volumen de cartera en 2019, sino la de incrementar nuestras fuentes de fondeo a través del mecanismo de reciprocidad, buscando ayudar en el cumplimiento de la meta estratégica de recaudo de cesantías, manteniendo a su vez adecuados niveles de rentabilidad en el negocio.

- **Simuladores de Crédito**: Se llevó a cabo un rediseño de los simuladores de crédito permitiendo análisis de estudios de crédito en forma masiva y la actualización de condiciones financieras de una manera más eficiente. De igual forma se incluyó en los simuladores de crédito nuevas líneas de productos como leasing habitacional, arriendo social y adicionalmente se complementó el simulador para el estudio de análisis de crédito hipotecario para colombianos en el exterior.

Si bien esta actividad es más de orden operativo, tiene un impacto importante desde el punto de vista comercial y de crédito, pues es a través de esta herramienta que el análisis de crédito operativiza la política de crédito de la entidad, sirviendo además como herramienta de negociación y asesoría al área comercial de cara al afiliado solicitante de crédito.

- **Implementación Flujo de Caja Diario**: En el 2015, se implementó el reporte de flujo de caja diario, que integra información de las Divisiones de Tesorería, Presupuesto y Contabilidad, como herramienta gerencial para toma de decisiones.

A través de esta herramienta se hace seguimiento diario a las principales operaciones misionales y operativas de la entidad, permitiendo el monitoreo y evaluación permanente del negocio, tanto de los productos activos como pasivos, en términos de desembolsos, recaudos, aportes y retiros, respecto a las metas establecidas en el Plan Estratégico y en las proyecciones financieras de la entidad.

Además, esta herramienta nos permite hacer seguimiento diario al comportamiento de la liquidez de la entidad, con lo cual se asegura el cumplimiento de las obligaciones de caja que el FNA genera por efecto de su operación.

- **Sistema de Costeo ABC**: Durante el año 2015, se realizó el traslado del procedimiento de costos de la División de Contabilidad a la División de Planeación Financiera. En este período se compilaron los datos de costos y gastos de la entidad a nivel de producto y de unidades de negocio, así como la información de ingresos por centro de costo y por producto, consolidando la información en un informe entregado a la Alta Dirección. Con la entrega periódica de este informe se busca:

    a. Medir los costos de los recursos utilizados al desarrollar las actividades en un negocio o entidad.
    b. Contar con una medida de eficiencia y desempeño, que permita mejorar la utilización de los recursos del FNA
    c. Proporcionar herramientas para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.

- **Actualización Procedimientos**: Se logró la actualización de la documentación de los procesos de las Divisiones a cargo de la Vicepresidencia Financiera, desde la caracterización del proceso hasta la actualización de procedimientos y formatos que sirven como herramienta para el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad y MECI.

De igual forma se gestionaron los hallazgos de la auditoria de control interno, alcanzado a 31 de diciembre de 2015 un 78% de avance en el cierre de los mismos.

- **Información Estadística:** La entidad no contaba con un seguimiento diario de información macroeconómica y de mercado, así como del sector y de los principales indicadores del FNA. Se diseñó un Informe Económico y Financiero diario que contiene la evolución de los principales indicadores económicos nacionales e internacionales, así como un benchmark de tasas, desembolsos y posicionamiento de mercado, tanto del activo como del pasivo de la entidad. De igual forma se implementó un Informe Macroeconómico, con las principales estadísticas a nivel mundial y nacional.

Esta información es utilizada por todas las áreas de la entidad, según su pertinencia y permite realizar el monitoreo diario de las variables con mayor incidencia en

nuestro negocio y dar respuesta oportuna a cambios en el comportamiento del mercado o de la economía que nos llegasen a afectar de manera importante.

- **Tasa Preferencial Personas en Condición de Discapacidad**: A través del Acuerdo 2085 de 2015, se reglamentó los estímulos comerciales, en términos de tasa para la población en condición de discapacidad para crédito hipotecario o educativo, cumpliendo así con una exigencia de la Ley 1618 de 2013.
-
- **Arriendo Social**: Se desarrolló la línea de arriendo social (leasing habitacional), con el fin de diversificar el portafolio de productos, para facilitar el acceso a la vivienda de nuestros afiliados de bajos ingresos a través del pago de cánones equivalentes a los pagos por concepto de arriendo de vivienda.

Con este producto, novedoso en el mercado, el FNA responde de una parte a su naturaleza social y de otro lado, se articula con la política nacional de vivienda, en pro de una mayor cobertura y apuntando al cumplimiento de la meta relacionada con tener las mejores tasas en el segmento VIS del mercado y por ende a la de colocación.

- **Diseño del Nuevo Modelo de Crédito Educativo**: Con el fin de satisfacer las necesidades de los afiliados y tener una mayor cobertura 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.

Con el rediseño de este producto se busca apoyar al área comercial en el cumplimiento de la meta establecida de colocación de crédito educativo, en el Plan Estratégico.

- **Convergencias Normas Internacionales de Contabilidad:** Se realizaron mesas de trabajo con cada una de las áreas impactadas en éste proceso, en el desarrollo de las reuniones se determinaron los impactos cualitativos y cuantitativos que se ven reflejados en el Estado de Situación Financiera de Apertura.

En octubre de 2015, se da inicio formalmente al proyecto de convergencia de las NIIF en el Fondo Nacional del Ahorro, quien el sponsor del proyecto es el Vicepresidente Financiero.

- **ERP:** En el último trimestre del año 2015, se comenzó a indagar con diferentes proveedores de sistemas tecnológicos de información financiera (ERP), con el

objetivo de considerar el cambio del Core Financiero para la entidad; basando esta necesidad en el crecimiento que ha tenido la entidad y que requiere un aplicativo más robusto que garantice la fiabilidad del recambio en procesos y manuales de políticas y procedimientos operativos, que tenga accesibilidad instantánea a las diferentes fuentes de información gerencial, que permitan y faciliten la toma de decisiones, por parte del Gobierno Corporativo y que a su vez presente a los usuarios finales de la información financiera con mayor claridad, transparencia y sencillez, las cifras que son el resultado de nuestra gestión.

- **Calificaciones de riesgo**: Por cuarto año consecutivo la entidad calificadora de valores Fitch Ratings S.A nos ratificó la calificación AAA, F1+ y RMBS1- de corto y largo plazo respectivamente y otorgó la condición de administradores primarios de activos financieros. A su vez, la calificadora BRC Investor Services S.A. nos otorga máximas calificaciones AAA, BRC1+, AA+ 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 31 de diciembre de 2015 se encuentra estructurado 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 a 31 de diciembre de 2015 no existen incumplimientos en los límites de liquidez y los activos líquidos mínimos y las alertas de riesgo de mercado desactivadas.

La estructura de portafolio a 31 de diciembre de 2015 se muestra a continuación:

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 IBR	340.614	23,03%	23,03%	0,00%	0,00%	0,00%

CDT	584.936	39,54%	39,54%	0,00%	0,00%	0,00%
TES TASA FIJA	302.415	20,44%	4,38%	0,00%	7,75%	8,31%
TES UVR	233.217	15,77%	0,00%	12,70%	0,00%	3,06%
TIPS	18.126	1,23%	0,00%	0,00%	0,00%	1,23%
TOTAL	**1.479.308**	**100,00%**	**66,95%**	**12,70%**	**7,75%**	**12,59%**

Tabla 11: Portafolio de Inversiones

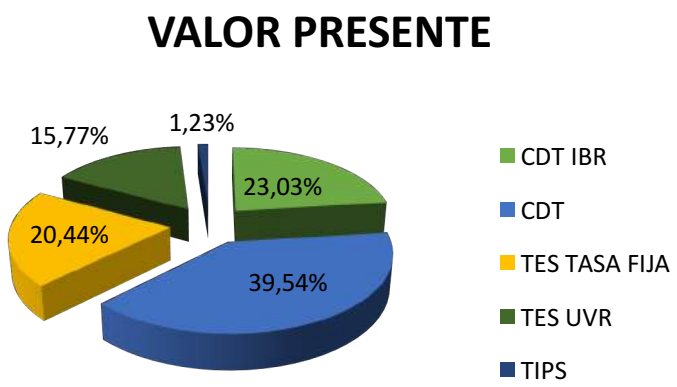


Ilustración 30: Valor Presente

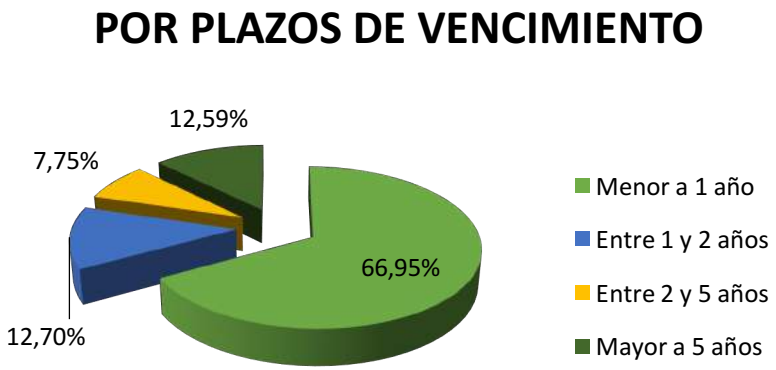


Ilustración 31: Por plazos de vencimiento

- COMPOSICIÓN DE PORTAFOLIO DE INVERSIONES

En los resultados de valoración del año 2015 se reflejan los beneficios de la estrategia establecida por el Comité de Inversiones para esta vigencia, la cual consistió básicamente en dos pilares:

1. Disminución de la duración, manteniendo esta duración en un promedio de 1.5 años

2. Cambio de la composición del portafolio, disminuyendo la participación en deuda pública, incrementando la participación en deuda privada, buscando una mayor indexación de las inversiones.

COMPOSICIÓN DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES

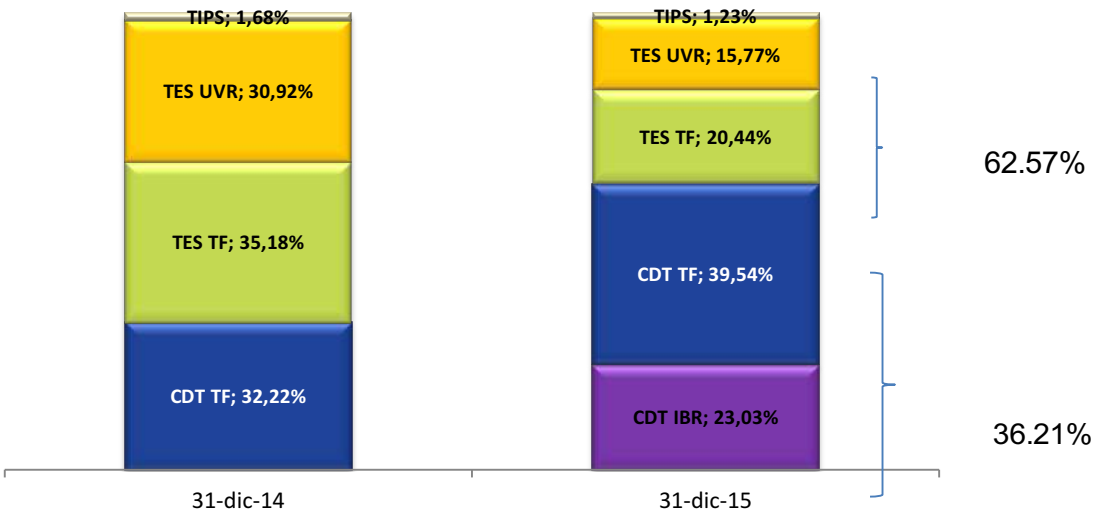


Ilustración 32: Composición del Portafolio de Inversiones

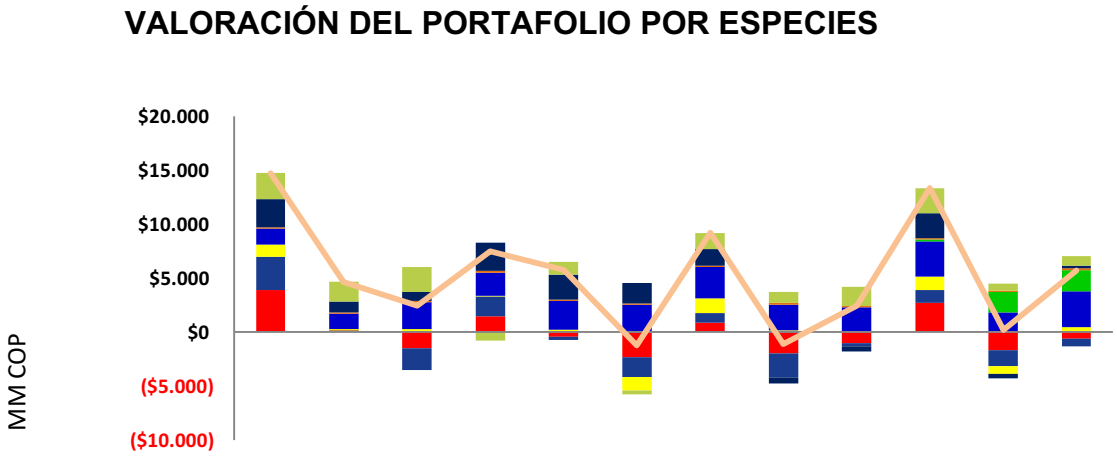
De esta manera, se mitigó el efecto de la volatilidad en las tasas de negociación de deuda pública y la desvalorización de estos títulos, obteniendo mejores resultados que en el año anterior.

VALORACIÓN ACUMULADA

MES	2014	Acumulado	2015	Acumulado
Ene	$ (3.711)	$ (3.711)	$ 14.696	$ 14.696
Feb	$ 3.516	$ (195)	$ 4.624	$ 19.320
Mar	$ 15.486	$ 15.291	$ 2.436	$ 21.757
Abr	$ 5.057	$ 20.348	$ 7.460	$ 29.216
May	$ 5.495	$ 25.843	$ 5.729	$ 34.945
Jun	$ 1.833	$ 27.675	$ (1.232)	$ 33.713
Jul	$ 3.773	$ 31.449	$ 9.172	$ 42.886
Ago	$ 7.970	$ 39.419	$ (1.107)	$ 41.779
Sep	$ (1.244)	$ 38.175	$ 2.401	$ 44.180
Oct	$ 9.180	$ 47.354	$ 13.302	$ 57.482
Nov	$ 7.475	$ 54.830	$ 169	$ 57.651

Dic	$ (2.729)	$ 52.101	$ 5.676	$ 63.327
Total acumulado	**$ 52.101**		**$ 63.327**	

Tabla 12: Valoración Acumulada



	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
TES UVR-CP	$2.418	$1.803	$2.300	($819)	$1.217	($358)	$1.522	$1.009	$1.784	$2.291	$635	$860
TES TF-CP-MP	$2.592	$1.024	$816	$2.645	$2.278	$1.927	$1.533	($549)	($476)	$2.304	($411)	$264
TIPS	$131	$118	$131	$127	$131	$126	$131	$131	$126	$129	$127	$131
CDT IBR										$197	$1.941	$1.979
CDT	$1.498	$1.403	$2.451	$2.160	$2.694	$2.489	$2.869	$2.397	$2.177	$3.272	$1.779	$3.326
TES-UVR-2021	$1.071	$105	$289	$71	$174	($1.254)	$1.349	$134	$106	$1.205	($710)	$436
TES-PESOS-2028	$3.083	$50	($2.018)	$1.809	($311)	($1.815)	$936	($2.229)	($264)	$1.221	($1.477)	($668)
TES-PESOS-2026	$3.905	$120	($1.532)	$1.467	($454)	($2.347)	$831	($2.001)	($1.052)	$2.683	($1.716)	($652)
TOTAL VALORACIÓN	$14.696	$4.624	$2.436	$7.460	$5.729	($1.232)	$9.172	($1.107)	$2.401	$13.302	$169	$5.676

Ilustración 33: Valoración del portafolio por especies

En la gráfica anterior se muestra cómo las inversiones en CDT de corto plazo tuvieron en promedio una mayor contribución a la utilidad por valoración del portafolio que las otras especies durante el año.

MONTOS DE LAS OPERACIONES EFECTUADAS EN LOS AÑOS 2014 Y 2015

Por otra parte, en el año 2015 hubo un mayor monto en operaciones efectuadas en comparación con el año 2014, concentrándose principalmente en la compra de TES tasa fija y CDT de corto plazo con ventas de TES UVR con lo cual se reestructuró la composición del portafolio para acortar su duración de acuerdo a la estrategia trazada. Igualmente hubo un aumento en las operaciones simultáneas las cuales tuvieron como objetivo la redistribución de los recursos recaudados en las cuentas de ahorro que ofrecieron la mayor rentabilidad. A continuación, se presentan los montos de las operaciones efectuadas en los años 2014 y 2015:

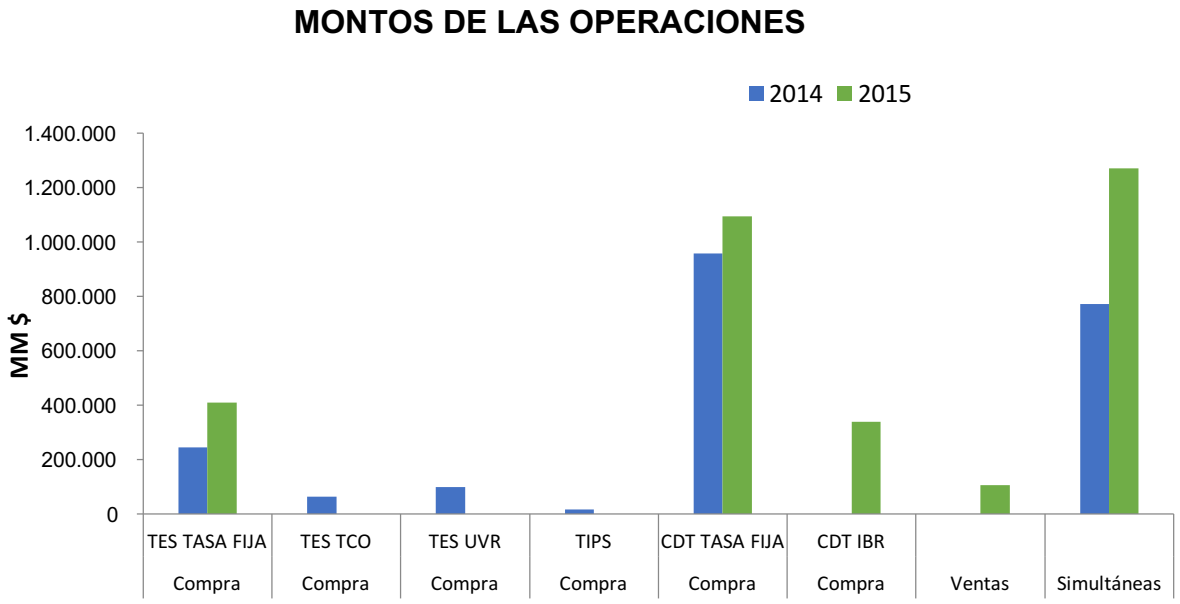


Ilustración 34: Montos de las operaciones efectuadas en los años 2014 y 2015

OPERACIÓN	TITULO	2014	2015
Compra	TES TASA FIJA	245.275	408.910
Compra	TES TCO	65.113	0

Compra	TES UVR	99.954	0
Compra	TIPS	18.087	0
Compra	CDT TASA FIJA	957.000	1.095.000
Compra	CDT IBR	0	340.000
Ventas		0	106.891
Simultáneas		771.670	1.271.582

Tabla 13: Montos de las operaciones efectuadas en los años 2014-2015

- RENDIMIENTOS

A continuación, se presentan los rendimientos que ingresaron al disponible de la Entidad por concepto de cuentas de ahorro, cupones de los títulos de deuda pública TES, operaciones simultaneas activas, intereses de CDT'S y TIPS y ventas de portafolio, comparando los años 2014 y 2015. Su comportamiento muestra un aumento en los cupones recibidos por CDT debido al incremento de su participación en portafolio de inversiones y en general el aumento de los cupones recibidos es debido al aumento del tamaño del portafolio.

RENDIMIENTOS

Concepto	2014		2015	
	$	% part.	$	% part.
CTAS. AHORROS	12.975	19%	14.236	15%
CUPON	46.115	67%	49.018	52%
OP. SIMULTÁNEAS	77	0%	357	0%
VENTA	0	0%	3.296	3%
VENCIMIENTO	0	0%	0	0%
CUPON CDT`S	8.770	13%	26.205	28%
TIPS	898	1%	1.540	2%
TOTAL	**68.836**	**100%**	**94.652**	**100%**

Cifras en millones de pesos

Tabla 14: Rendimientos

SALDOS CUENTAS DE AHORRO

Tasas en promedio ponderado (Cifras en millones de pesos)

Entidad	$	Participación	Tasa
BANCO AGRARIO	83.699	31,62%	6,60%
GNB SUDAMERIS	78.802	27,17%	6,50%
BBVA COLOMBIA	78.004	0,81%	6,20%
BANCO POPULAR	3.889	18,97%	6,00%
BANCO DE BOGOTÁ	1.612	0,11%	6,00%
HELM BANK	3.485	17,62%	5,80%
DAVIVIENDA	10.163	1,55%	5,65%
BANCO COLPATRIA	1.509	0,14%	4,75%
BANCOLOMBIA	16.309	1,92%	4,75%
BANCO DE OCCIDENTE	8.543	0,08%	3,45%
TOTAL	**286.015**	**100,00%**	**6,26%**

Tabla 15: Saldos cuentas de ahorro

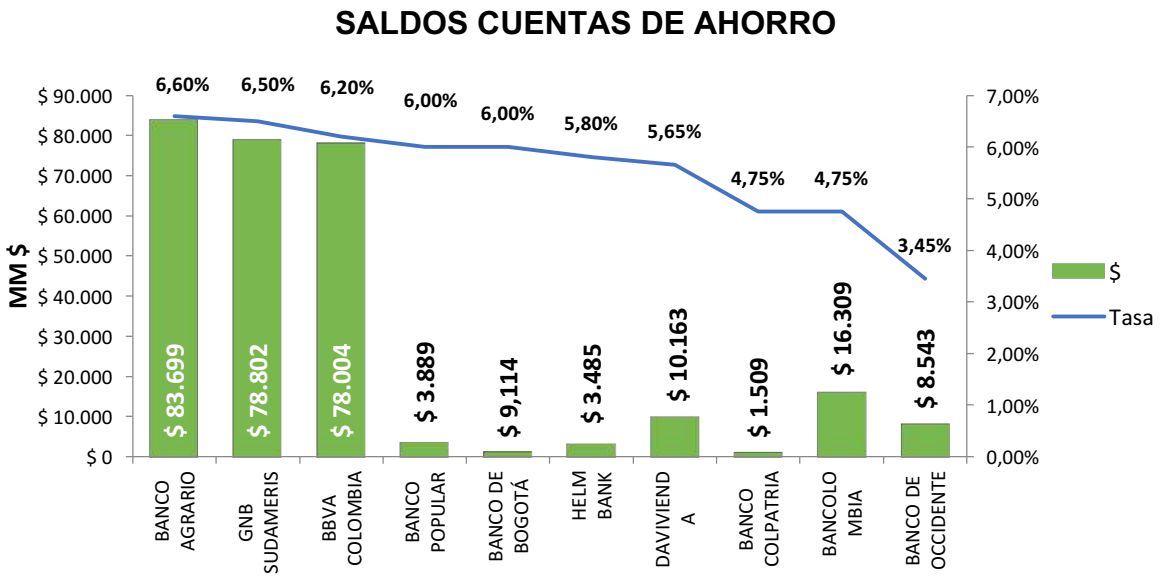


Ilustración 35: Saldos cuentas de ahorro

Durante el transcurso del año se efectuaron negociaciones periódicas con las entidades bancarias para obtener mejores rentabilidades en las cuentas de ahorro de acuerdo con los montos administrados, de esta manera los rendimientos financieros alcanzados por este concepto se incrementaron en un 9.71% frente al año anterior totalizando $14.236 millones (cuadro anterior). La tendencia al alza de las tasas del mercado que hubo durante el año 2015 y la redistribución de los recursos en las cuentas de bancos que ofrecieron mayores rentabilidades contribuyeron con la rentabilidad obtenida.

- **SALDOS ADMINISTRADOS CONVENIOS INTER-INSTITUCIONALES Y SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES**

El Fondo Nacional del Ahorro suscribió un convenio con la Superintendencia de Notariado y Registro (SNR) cuyo objetivo es otorgar un subsidio durante 36 meses a la tasa de interés, de los créditos hipotecarios que tienen los funcionarios la Superintendencia de Notariado y Registro, así como también a los empleados de las Notarías a nivel nacional, en la cual la SNR asume este valor con cargo a los recursos que se encuentran consignados en las cuentas del FNA.

BANCO	CONVENIOS** (MILES DE $
Banco Agrario	
Sistema General de Participaciones	597,91
Banco de Bogotá	
Superintendencia de Notarioa y Registro	18.433,23
Ministerio de Trasporte	5.019,37
Helm Bank	
Fondo Nacional de Vivienda - Fonvivienda	41.543,05
TOTALES	**65.593,56**
*** Recursos de SGP, SNR, Mintrasporte y Fonvivienda, incluidos como referencia que no forman parte del disponible	

Tabla 16: Saldos Administrados Convenios Interinstitucionales

5.2 BALANCE GENERAL

Al cierre de diciembre de 2015 el FNA presentó un incremento de sus activos equivalente al 9,08% ($586.126 millones), frente al cierre del año inmediatamente anterior. Por su parte el pasivo registró un crecimiento de 12,70% ($537.958 millones), mientras que el patrimonio aumentó un 2,17%, luego de realizar los ajustes correspondientes al ESFA por aplicación de las NIIF.

COMPOSICIÓN BALANCE GENERAL 2014-2015

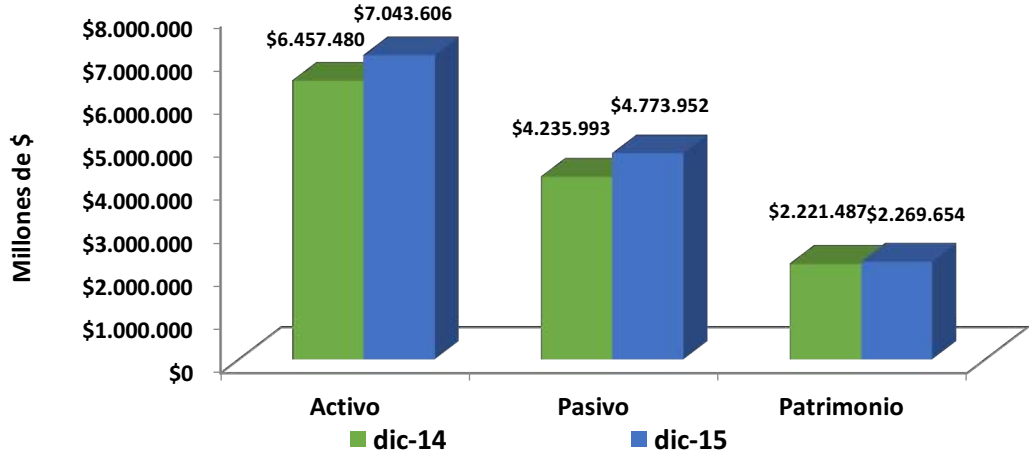


Ilustración 36: Composición Balance General 2014-2015

5.2.1 Activos

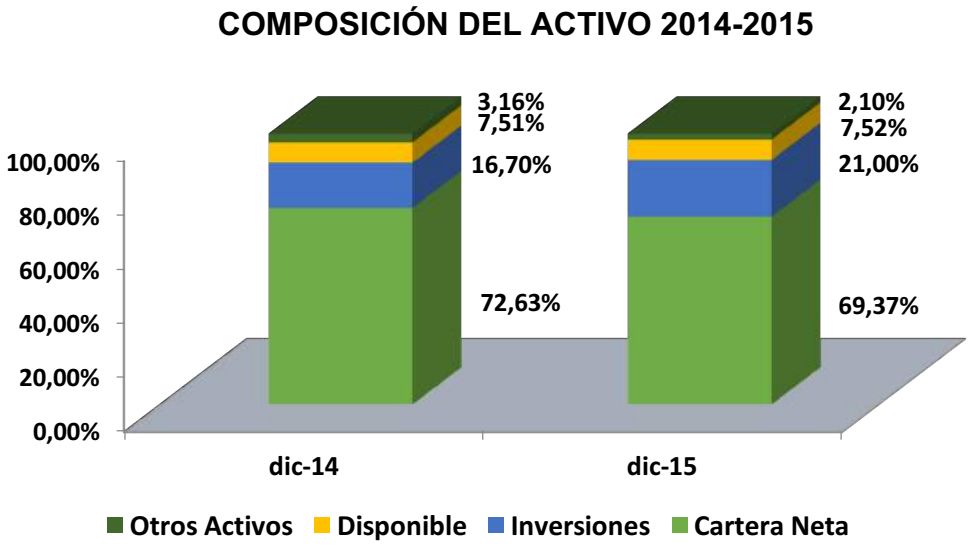


Ilustración 37: Composición del Activo 2014-2015

A 31 de diciembre de 2015, el principal activo del FNA lo constituye la cartera bruta con una participación de 71,77% dentro del total, alcanzando $5.055.013 millones. Este nivel de cartera ubica al FNA como el cuarto competidor dentro del grupo de entidades financieras especializadas en crédito de vivienda, con una participación de mercado de 10.79%. Frente al año anterior, la cartera bruta registró un incremento de 4.14%. Dentro del total de la cartera bruta del FNA, la cartera de vivienda tiene una participación de 98,38% y cerró el año 2015 con un saldo de $4.973.208 millones.

El saldo de cartera bruta de crédito constructor para 2015 se ubicó en $69.886 millones, lo que muestra un gran potencial de este producto teniendo en cuenta que a cierre de 2014 el saldo se ubicaba en $2.581 millones.

Asimismo, la cartera de crédito neta representa el 69,37% del activo total, con un valor de $4.886.056 millones y un incremento de 4.19%, es decir, $196.294 millones. Este comportamiento es el resultado de los desembolsos logrados durante el año 2015, los cuales alcanzaron 610.175 millones. Cabe señalar que dentro del portafolio de cartera se cuenta con una línea de crédito educativo que al cierre de 2015 registró un saldo bruto de $11.919 millones, con un incremento de 10,78% respecto al cierre del año anterior.

Ahora bien, las provisiones de cartera representaron el 3,34% del total de la cartera bruta de la entidad al cierre de 2015, con un valor de $168.957 millones, mientras que la cartera vencida para el mismo corte fue de $313.990 millones, lo cual arroja

un indicador de cubrimiento de cartera vencida de 53,81%, inferior en 2,80 puntos porcentuales al registrado en 2014 de 56,61%.

De otra parte, el segundo mayor activo, el portafolio de inversiones, registró al cierre de 2015 un saldo de $1.479.308 millones, con un incremento de 37.20% ($401.075 millones), que obedece principalmente al crecimiento de las dos principales fuentes de fondeo, como son las cesantías y el ahorro voluntario contractual, que no fue absorbido en su totalidad por la cartera de crédito. La participación de las inversiones dentro del activo pasó de 16,70% a 21,00%.

A su vez el disponible registró un aumento de 9,24%, es decir, $44.825 millones. Su participación dentro del activo total se mantuvo en 2015 en el 7,52%.

5.2.2 Pasivo y Patrimonio

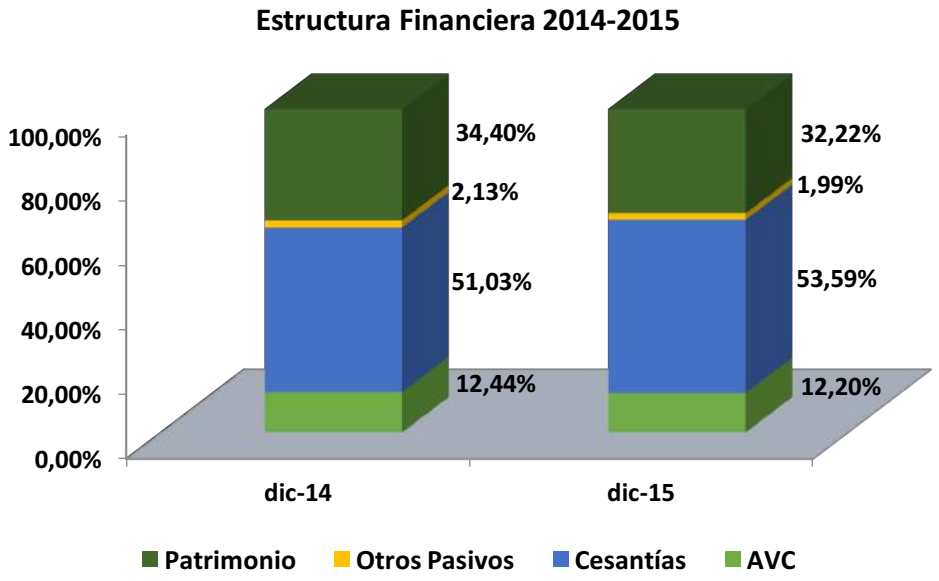


Ilustración 38: Estructura Financiera 2014-2015

El pasivo presentó un incremento de 12,70% entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015, equivalente a $537.958 millones.

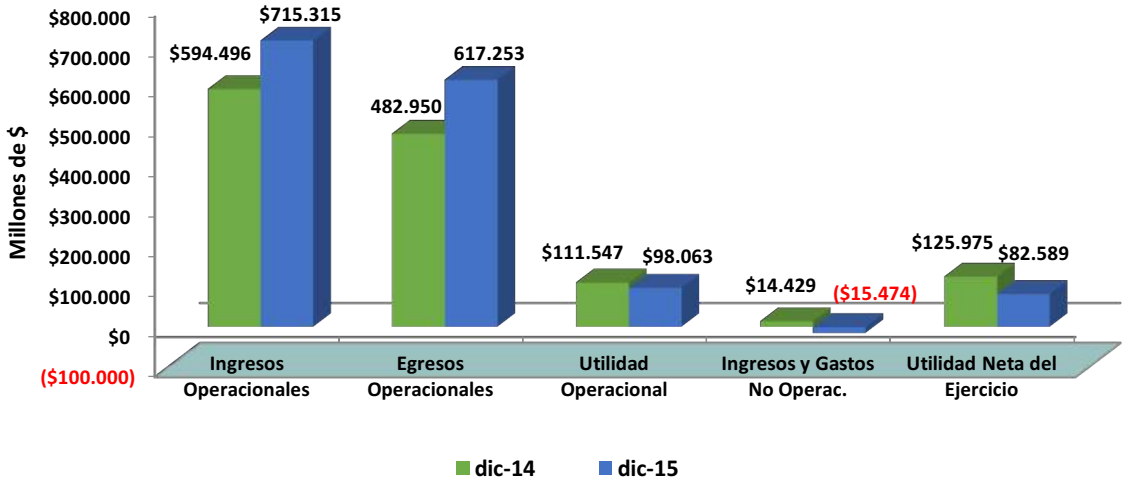
A 31 de diciembre de 2015, el rubro con mayor participación fue el de Cesantías con el 79,07% ($3.774.773 millones), con un aumento de 14,55% ($479.576 millones), que junto con el rubro de Ahorro Voluntario Contractual (AVC), se constituyen en las dos principales fuentes de fondeo de la entidad provenientes de recursos de terceros. En cuanto al AVC, tuvo un crecimiento de 6,99% ($56.109 millones) y registró una participación dentro del total del pasivo de 18,00%, cerrando el año 2015 con un saldo de $859.341 millones. El incremento de estas fuentes de fondeo financio el crecimiento de la cartera de créditos y en el portafolio de inversiones, principalmente.

En cuanto al patrimonio de la entidad, al cierre de 2015 y luego de realizar los ajustes correspondientes al ESFA por aplicación de las NIIF, registró un incremento de 2,17%, equivalente a $48.167 millones, debido principalmente a un aumento del capital social de $113.378 millones. 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.

5.3 ESTADO DE RESULTADOS

El FNA registró al cierre de 2015 una utilidad neta antes de ajustes por $110.808 millones y luego de ajustes por $$82.589 millones, que representa una disminución de 12,04% ($15.168 millones) y 34.44% ($43.387 millones), respectivamente, frente al cierre del año inmediatamente anterior. Esta utilidad se generó de la siguiente manera: durante el año 2015 la operación generó ingresos directos por $627.559 millones, con un aumento de 20,9%, dentro de los cuales el mayor volumen está concentrado en los ingresos por intereses de cartera y corrección monetaria, que acumularon $568.521 millones durante el año 2015; descontando los gastos por provisiones de cartera y los gastos de fondeo (cesantías y AVC), por $293.446 millones, se llegó a una utilidad operacional directa de $334.113 millones y la utilidad neta del ejercicio luego de ajustes fue de $82.589 millones. Esta utilidad estuvo afectada por una pérdida en la valorización del edificio y terreno de la sede principal del FNA, que impactó de manera negativa el resultado en $29.763 millones.

ESTRUCTURA ESTADO DE RESULTADOS



*Por recomendación de RF se reclasifico ítem de Gasto No operacional a Operacional.

Ilustración 39: Estructura Estados de resultados

Cabe señalar que, dentro de los ingresos operacionales directos, los rubros con mayor crecimiento absoluto fueron los ingresos por intereses y por corrección monetaria, en $111.360 millones, que junto con los ingresos por valoración de inversiones por $63.341, sustentaron el resultado obtenido durante el ejercicio.

Por el lado del gasto, es importante anotar que los gastos por intereses de cesantías que alcanzaron los $210.719 millones, registraron un incremento de 80.18%, mientras que los gastos por intereses de AVC, presentaron un aumento de 13,91%. Lo anterior se explica especialmente por el incremento del IPC que a cierre del 2015 alcanzo un porcentaje del 6.77%, 311 pb por encima del nivel registrado al cierre de 2014 (3.66%).

En cuanto al comportamiento de los ingresos de cartera por corrección monetaria y al de los gastos por remuneración a las cesantías, estuvieron influenciados por el comportamiento del IPC, dado que tanto la cartera de crédito de vivienda como los depósitos de cesantías, están indexados al comportamiento de dicha variable. La utilidad neta de $82.589 millones, representó un margen neto de 11,30%.

5.4 INDICADORES FINANCIEROS

Dentro del ejercicio de diseño del Plan Estratégico se definieron 8 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.

5.4.1 Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad ROA y ROE cerraron a diciembre de 2015 en 1.19% y 3.62%, respectivamente, presentando una disminución con respecto al corte de 2014, debido a la pérdida por valorización del edificio y terreno de la sede principal del FNA, que impactó de manera negativa el resultado en $29.763 millones. De igual manera otros factores que influyeron en la disminución de estos indicadores fue el bajo nivel de colocación de créditos durante 2015, así como el encarecimiento del fondeo de la entidad, debido a la alta inflación registrada y la mayor participación de las cesantías dentro de la mezcla de fondeo.

5.4.2 Relación de Solvencia

En cuanto a la relación de solvencia de la entidad, que al cierre de 2015 se ubicó en 67,80%, si bien está muy por encima del promedio de los bancos especializados en crédito hipotecario – BECH (15.38%), es también indicativo de la capacidad de

crecimiento de la entidad en el corto y mediano plazo, a través de una mayor colocación de recursos en cartera de créditos, que le permita alcanzar la rentabilidad esperada.

5.4.3 Eficiencia Operativa

El indicador de eficiencia operativa registró en 2015 un incremento, al pasar de 70,68% a 77,09%, acorde con el esfuerzo operativo realizado por la entidad durante dicha vigencia, especialmente en el área tecnológica y en la implementación de la Fábrica de Crédito.

5.4.4 Costo de Fondeo

El indicador de Costo de Fondeo tuvo un aumento de 1,71 puntos porcentuales como consecuencia del incremento del IPC de 2015, 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 se incrementó con respecto al cierre de 2014, al pasar de 9,89% al 11,57%, debido principalmente a la variación de la UVR, cuyo comportamiento está sujeto a la variación del IPC, que pasó de 3.66% en el 2014 a 6.77% a diciembre de 2015, y al eficiente manejo de tasas activas frente al costo de fondeo de la entidad. En cuanto a la rentabilidad del portafolio disminuyó 24 puntos básicos, debido al incremento del IPC y de las tasas de interés. Respecto al margen de intermediación, mantuvo durante 2015 un nivel similar al de 2014, finalizando año en 6,40%.

Indicadores Centro de Control Estratégico	dic-14	dic-15
ROA	2,00%	1,19%
ROE	5,81%	3,62%
Relación de Solvencia	68,51%	67,80%
Eficiencia Operativa	70,68%	77,09%
Costo de Fondeo	3,46%	5,17%
Rendimiento Cartera	9,89%	11,57%
Rentabilidad Portafolio	5,70%	5,46%
Margen de Intermediación	6,43%	6,40%

Tabla 17: Indicadores CEE

5.5PRESUPUESTO 2015

Mediante Acuerdo 2041 de 2014 la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro aprobó el presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia fiscal de 2015 por valor de $1.067.127 millones. Una vez determinadas la disponibilidad inicial, final y las cuentas por pagar mediante resolución No. 046 de 2015 se ajustó el presupuesto de la vigencia a $1.064.081 millones generando una reducción del $3.045 millones.

Sobre el presupuesto ajustado, en la estructura de ingresos los ingresos operacionales participaron con el 52,01%, seguidos por la disponibilidad inicial con el 41,42%, y finalmente los no operacionales con el 6,57%; del otro lado en la estructura de gastos, los gastos de la vigencia representaron el 46,72%, seguidos por la disponibilidad final con 29,15% y las cuentas por pagar con el 24,13%.

Estructura de Presupuesto - FNA 2015.

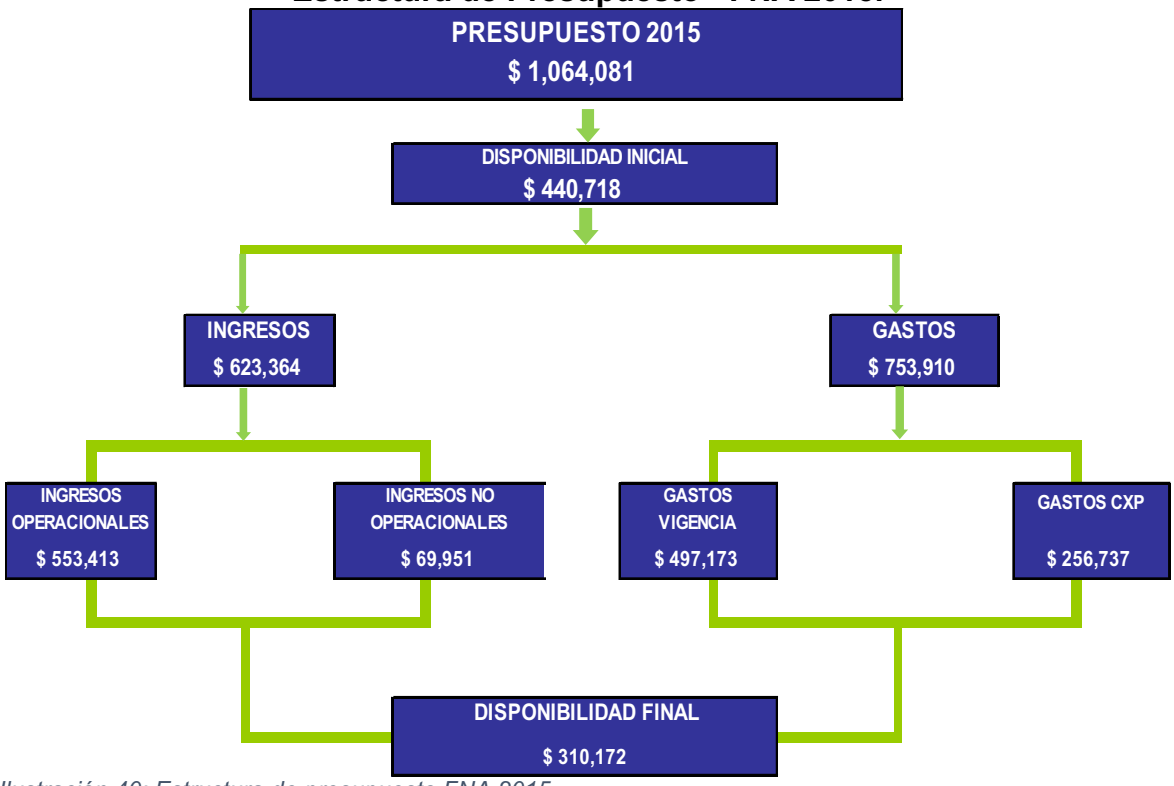


Ilustración 40: Estructura de presupuesto FNA 2015

Fuente: División de Presupuesto.

5.5.1 Ejecución presupuestal.

El balance presupuestal al cierre de la vigencia 2015 genero un superávit presupuestal por $150.728 millones el cual fue mayor en el 2,3% frente a los resultados del año 2014.

Ejecuciones presupuestales 2014 – 2015

Concepto	*Año 2014*	*Año 2015*	*Variación*
Total de ingresos.	$ 567.737	$ 616.823	8,60%
Total de compromisos.	$ 420.425	$ 466.094	10,90%
Déficit o superávit presupuestal	$ 147.312	$ 150.728	2,30%

Tabla 18: Ejecuciones presupuestales 2014-2015

Fuente: División de Presupuesto - Ejecuciones a 31 de diciembre de 2014 y 2015.

Ejecución de Ingresos.

A 31 de diciembre de 2015, el recaudo total de los ingresos de la vigencia, más disponibilidad inicial presentaron un cumplimiento frente a la proyección inicial del 103.8%, en la estructura de los ingresos totales, los ingresos de la vigencia participaron con el 55,8% y la disponibilidad inicial con el 44,2%.

Los ingresos operacionales ($551.115 millones) presentaron un cumplimiento del 99,6%, este resultado le significó un crecimiento del 8,9% frente a los recaudado en la vigencia 2014 ($505.868 millones). El recaudo de mayor importancia dentro de los ingresos operacionales son los Intereses de la cartera de crédito hipotecario ($454.162 millones) que en términos de participación fueron el 73,6% del total de los ingresos de la vigencia, estos alcanzaron un cumplimiento de 95,7% frente a la proyección inicial, con un crecimiento del 4,7% frente a los resultados del año 2014. El recaudo por rendimientos financieros ($94.652 millones) fue el segundo ingreso con mayor participación el 15,3% de los ingresos de la vigencia, este recaudo le genero un cumplimiento del 143,4% en relación con la proyección inicial y un crecimiento del 37,5% frente a los resultados del año 2014. Los rubros de menor desempeño en su orden fueron Intereses de cartera de crédito educativo e Intereses de cartera de crédito constructor con el 48.4% y 10.1% respectivamente del frente a la proyección inicial.

Porcentaje de cumplimiento ejecución presupuestal de ingresos vigencia 2015 FNA.

CONCEPTO	PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUCION REAL A DICIEMBRE	CUMPLIMIENTO %
PRESUPUESTO DE INGRESOS + DISPONIBILIDAD INICIAL	**$ 1.064.081**	**$ 1.104.731**	**103,80%**
INGRESOS VIGENCIA	**$ 623.364**	**$ 616.823**	**99,00%**
INGRESOS OPERACIONALES	**$ 553.413**	**$ 551.115**	**99,60%**
Intereses de cartera de crédito hipotecario	$ 474.607	$ 454.162	95,70%
Intereses de cartera de crédito educativo	$ 2.649	$ 1.281	48,40%
Intereses de cartera de crédito constructor	$ 10.143	$ 1.020	10,10%
Rendimientos Financieros	$ 66.014	$ 94.652	143,40%
INGRESOS NO OPERACIONALES	**$ 69.951**	**$ 65.708**	**93,90%**
Venta de Activos	$ 320	$ 320	100,00%
Arrendamientos	$ 995	$ 725	72,90%
Recuperación de Seguros a Terceros	$ 59.079	$ 58.023	98,20%
Comisión por Recaudo de Seguros a Terceros	$ 8.353	$ 4.991	59,80%
Comisión admon. Cartera hipotecaria titularizada	$ 1.204	$ 1.648	136,90%
DISPONIBILIDAD INICIAL	**$ 440.718**	**$ 487.908**	**110,70%**

Tabla 19: Ejecución presupuestal de ingresos vigencia 2015

Fuente: Ejecución Presupuestal – cifras en millones de pesos

Ejecución de Gastos de la vigencia

Con corte a 31 de diciembre de 2015, el FNA comprometió recursos por valor de $466.094 millones, sobre el total de compromisos la inversión participo con el 49,8%, seguidos por los gastos operacionales con el 46,3% y los no operacionales con el 3,9%. Con este valor de forma agregada alcanzando un porcentaje de compromisos del 96,0% del presupuesto definitivo, en la estructura de gastos comprometió el 98,3% en inversión, el 95,7% en los gastos operacionales y de servicios y del 84,8% en los gastos no operacionales.

El FNA realizó pagos por valor $204.722 millones equivalentes al 43,9% de los compromisos de la vigencia. En su orden los gastos con mayor gestión de pago fueron los gastos no operacionales con el 87,1%, seguidos por los gastos operacionales con el 55,6% y de tan solo el 29,7% en los gastos de inversión. Con este nivel de pagos permite estimar de manera provisional cuentas por pagar de la vigencia 2015 por valor de $261.372 millones.

Con Acuerdo 2104 del 7 de septiembre de 2015 de la Junta Directiva, redujo el presupuesto de gastos en $72.646 millones, lo que representó una reducción del 10,3%. De esa reducción, los gastos operacionales y no operacionales participaron

con el 32,9%, lo que permitió: En el componente de gastos generales del Fondo Nacional del Ahorro una reducción del 7,7% al pasar de $41.205 millones en 2014 a $38.024 millones en 2015. De igual forma los gastos de nómina y de contratación por servicios personales presentaron una reducción del 12,7% al pasar de $54.900 millones en el año 2014 a $47.931 millones en el año 2015

Porcentaje de cumplimiento ejecución presupuestal de gastos vigencia 2015 FNA

PRESUPUESTO DE GASTOS VIGENCIA					
CONCEPTO	PRESUPUESTO VIGENTE	TOTAL COMPROMISO	% COMPROMISO	GIROS	% GIROS
TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS	**$ 485.652**	**$ 466.094**	**96,00%**	**$ 204.722**	**43,90%**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 225.645**	**$ 215.832**	**95,70%**	**$ 120.051**	**55,60%**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 63.434	$ 55.464	87,40%	$ 38.928	70,20%
GASTOS DE OPERACIÓN Y SERVICIOS	$ 157.945	$ 156.144	98,90%	$ 79.640	51,00%
OTROS GASTOS DE OPERACION	$ 4.267	$ 4.225	99,00%	$ 1.483	35,10%
GASTOS NO OPERACIONALES	**$ 21.361**	**$ 18.105**	**84,80%**	**$ 15.777**	**87,10%**
SERVICIO DE AUDITORIA, VIGILANCIA Y CONTROL	$ 17.183	$ 16.805	97,80%	$ 14.485	86,20%
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	$ 4.178	$ 1.300	31,10%	$ 1.292	99,40%
GASTOS DE INVERSIÓN	**$ 238.646**	**$ 232.158**	**97,30%**	**$ 68.894**	**29,70%**
Proyectos de Informática	**$ 168.848**	**$ 166.013**	**98,30%**	**$ 28.838**	**17,40%**
Inversión tecnológica	$ 86.252	$ 84.604	98,10%	$ 3.674	4,30%
Soporte de Operación Tecnológica	$ 82.597	$ 81.409	98,60%	$ 25.164	30,90%
Construcciones y Mejoras	**$ 8.366**	**$ 5.301**	**63,40%**	**$ 347**	**6,50%**
Adquisición y Construcción Edificio Sede y Locales Comerciales	$ 248	$ 100	40,30%	$ 33	32,50%
Adecuaciones y Mejoras	$ 8.117	$ 5.201	64,10%	$ 314	6,00%
Seguros a terceros	**$ 61.433**	**$ 60.844**	**99,00%**	**$ 39.710**	**65,30%**

Tabla 20: Ejecución presupuestal de gastos vigencia 2015

Fuente: Ejecución Presupuestal – cifras en millones de pesos

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 cuantas por pagar. Para la vigencia 2015 se constituyeron cuentas por pagar de la vigencia 2014 por valor de $ 256.736 millones, sobre las constituidas se realizaron anulaciones por valor de -$62.107 millones determinando cuentas por pagar definitivas por $194.630 millones. De las

Cuentas por Pagar definitivas se ejecutaron el 87,1%, generando giros pendientes de las cuentas por pagar de vigencias anteriores por valor de $25.090 millones

Porcentaje de giros Cuentas por Pagar vigencia 2015 FNA.

CONCEPTO	CUENTAS POR PAGAR CONSTITUIDAS	GIROS	CUMPLIMIENTO %
TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS	**$ 194.630**	**$ 169.540**	**87,10%**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 85.878**	**$ 71.562**	**83,30%**
Gastos administrativos	$ 13.362	$ 10.875	81,40%
Gastos de operación y servicios	$ 72.164	$ 60.360	83,60%
Otros gastos de operación	$ 352	$ 328	93,20%
GASTOS DE INVERSIÓN	**$ 108.752**	**$ 97.978**	**90,10%**
Proyectos de Informática	**$ 82.854**	**$ 74.332**	**89,70%**
Inversión tecnológica	$ 21.459	$ 19.111	89,10%
Soporte de Operación Tecnológica	$ 61.395	$ 55.222	89,90%
Construcciones y Mejoras	**$ 6.710**	**$ 4.458**	**66,40%**
Adquisición y Construcción Edificio Sede y Locales Comerciales	$ 3.952	$ 3.952	100,00%
Adecuaciones y Mejoras	$ 2.758	$ 506	18,30%
Seguros a terceros	**$ 19.188**	**$ 19.188**	**100,00%**

Tabla 21: Porcentaje giros cuentas por pagar vigencia 2015

Fuente: Ejecución Presupuestal – cifras en millones de pesos

De acuerdo con el cuadro anterior, el rubro de Gastos Operacionales que asciende a la suma de $85.878 millones, se giraron $71.562 millones logrando un cumplimiento en giros del 83.3%. Los Gastos de Inversión tuvieron un cumplimiento según lo girado del 90.1%, producto de los $108.752 millones constituidos como Cuentas por Pagar y del giro de $97.978 millones. De estos gastos de inversión, los Proyectos de Informática presentaron un cumplimiento en giros del 89.7% frente a las cuentas por pagar constituidas, el rubro de Construcciones y mejoras logró un cumplimiento del 66.4% y Seguros a terceros el 100% de giros de acuerdo con las cuentas constituidas.

Finalmente, dado el compromiso de la administración de realizar una gestión con excelencia con el fin de garantizar la satisfacción en la atención de los afiliados, y con el objetivo de contribuir de manera efectiva a los objetivos propuestos; desde la Vicepresidencia Financiera se han articulado estrategias que permitan contar con

las herramientas y proyectos necesarios que contribuyan al logro del Plan Estratégico, algunos de ellos son:

- **Proyecto SAS**: En el marco del fortalecimiento del modelo de proyecciones financieras de la entidad, se espera realizar la migración de modelos econométricos para el pronóstico de desembolsos, retiros, aportes e indicadores macroeconómicos relevantes como inflación, PIB y desempleo. Del mismo modo, se busca fortalecer los modelos existentes en materia de retiro de cesantías y de cambio en los niveles de morosidad de la cartera. En el año se debe iniciar el montaje de la proyección de estados financieros sobre la plataforma SAS y se deben automatizar las consultas de las cifras de cartera. Por último, se deben implementar nuevos modelos de minería de datos, así como generar reportes gerenciales que contribuyan al desarrollo de las diferentes líneas de negocio del FNA.
- Teniendo en cuenta que el periodo de aplicación de las NIIF en el año 2016, la entidad previó durante el 2015, su adopción y para ello inició el proyecto de implementación adecuando los sistemas de información, que implican homologación al CUIF (Catalogo Único de Información Financiera) expedido por la Superintendencia Financiera de Colombia, relevamientos tecnológicos por temas impactados, adecuaciones en los sistemas de información y modificaciones de reportes de información.
- De acuerdo al cronograma del proyecto, luego de los relevamientos tecnológicos, se iniciarán las pruebas tecnológicas enfocadas en cuatro ciclos: Pruebas de aceptación de usuarios (ciclo 1), Pruebas de aceptación de usuarios (ciclo 2), pruebas integrales (ciclo 3) y puesta en producción (ciclo 4).

El Fondo Nacional de Ahorro como estrategia de articulación con las entidades territoriales y en cumplimiento de los objetivos definidos por el Gobierno Nacional ha desarrollado como estrategia la línea de Crédito Constructor a Promotores Públicos de Macro proyectos de Interés Social Nacional y Proyectos de vivienda, la cual surge como necesidad del FNA de contribuir a los pilares del Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país: paz, equidad y educación” y a su enfoque de desarrollo regional. Esta línea busca: ampliar el portafolio de productos a través del financiamiento a los promotores de vivienda, para la habilitación de suelo con destino a la construcción de vivienda y otros usos asociados al hábitat; aumentar los índices de crecimiento de cartera y mejorando la tasa de rentabilidad anual del FNA.

6. GESTIÓN DE RIESGOS

La Vicepresidencia de Riesgos atendió los lineamientos impartidos por la Superintendencia Financiera de Colombia – 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 dicho ente de control.

Es importante resaltar que el Fondo Nacional del Ahorro – FNA cuenta con Manuales que permiten adelantar la gestión de los riesgos a que está expuesto, 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), el Riesgo de Mercado (SARM), el Riesgo de Liquidez (SARL), Gestión Antifraudes, Gestión de Cartera y de Seguridad de la Información, 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, el FNA hace una evaluación periódica de las políticas y procedimientos utilizados para la gestión de sus riesgos, manteniéndolos actualizados y acordes a la evolución de la Entidad y de su operación.

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 riesgo en las actividades de cada proceso.

El enfoque de administración de riesgos en el FNA es integral y está basada en los principios definidos por Basilea, el Marco legal y la estrategia corporativa.

6.1 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

6.1.1 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO – SARC

La administración del riesgo crediticio se realizó bajo los parámetros establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia en el Capítulo II de la Circular

Básica Contable y Financiera, en cada una de las etapas del ciclo de crédito (otorgamiento, seguimiento y control, y recuperación).

En el Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC) se desarrollaron las siguientes actividades de monitoreo y seguimiento a la cartera de créditos, evaluación y seguimiento de modelos, perfil de riesgo de crédito y recuperación de cartera

- ✓ **Monitoreo y seguimiento a la cartera de créditos**

Evolución Indicador de Calidad

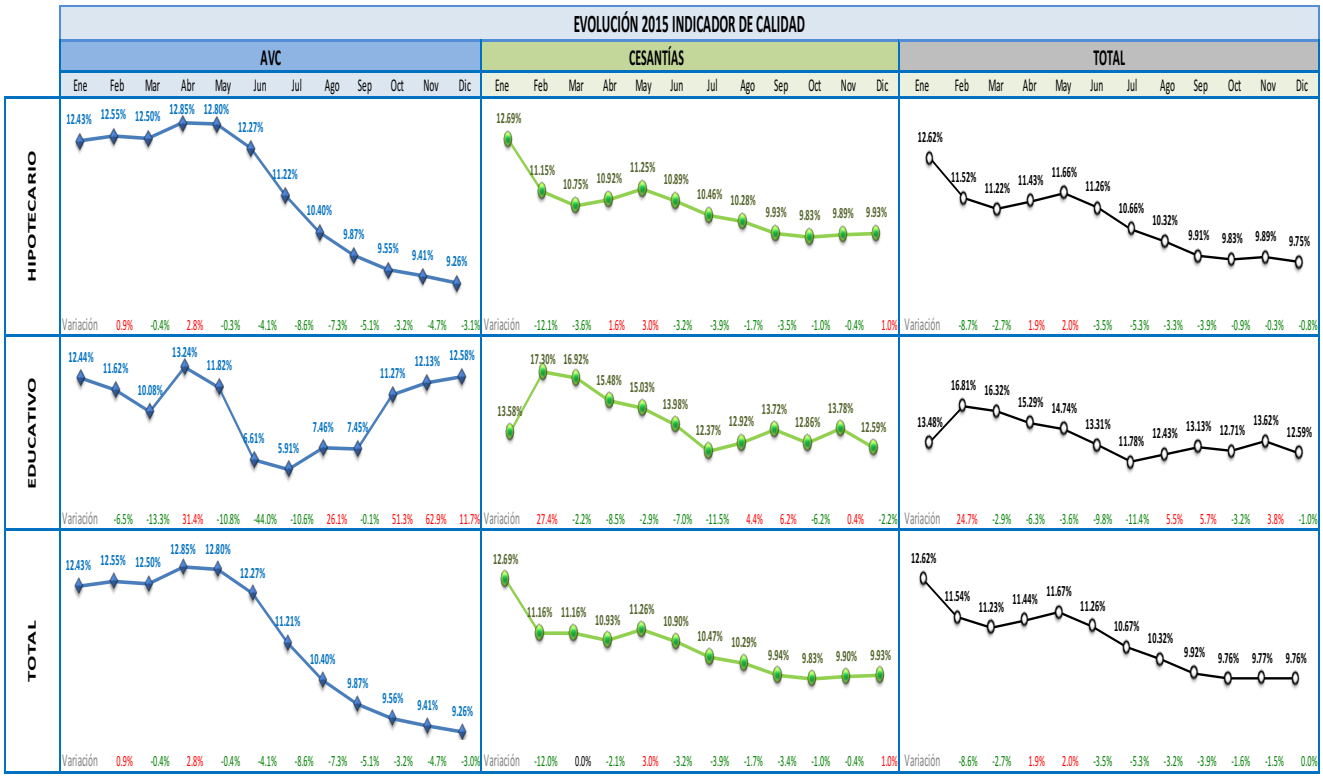


Ilustración 41: Evolución Indicador de Calidad

El seguimiento de la cartera se realizó mensualmente y fue presentado al Comité de Riesgos y a la Junta Directiva, teniendo en cuenta la evolución del indicador de calidad, así como el comportamiento de las cosechas de la cartera hipotecaria por Cesantías y AVC, estableciendo estrategias para la mitigación del riesgo de crédito.

- ✓ **Proceso de Recalificación de Cartera**

Dando cumplimiento a lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia en la Circular Básica Contable y Financiera, Capítulo II numeral 2.2.3.2,

semestralmente se realizaron procesos de recalificación de cartera en todos sus portafolios, los cuales fueron presentados ante el Comité de Riesgos y aprobados por la Junta Directiva.

- ✓ **Límites de Pérdida Tolerada**

Como parte del cumplimiento a lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia en la Circular Básica Contable y Financiera, Capítulo II numeral 1.3.1.2, durante el 2015 se realizó seguimiento mensual, evidenciando el cumplimiento de los límites fijados por la Junta Directiva, información que fue socializada en Comité de Riesgos y Junta Directiva.

- ✓ **Evaluación y seguimiento de modelos**

  - **Backtesting de los modelos de otorgamiento**

Se realizaron pruebas de backtesting semestrales, cuyos resultados del último proceso para el Clear Score muestran un KS (Asertividad) que indica que los modelos se ajustan a los requerimientos del proceso de originación del FNA.

  - **Stresstesting (peor escenario)**

De las pruebas realizadas al modelo Score Clear, con un KS de 50% y una PI de 7.7%, lo que indica que el modelo, aún estresado, continúa teniendo un buen porcentaje de identificación de clientes buenos y malos.

  - **Perfil de Riesgo de Crédito**

A partir de la información de las Centrales de Riesgos sobre la probabilidad de incumplimiento y porcentaje de aceptación en cada rango de puntaje se obtiene el perfil de riesgo, evaluando la originación a partir del modelo de Clear Score. El perfil de riesgo de la entidad en las evaluaciones semestrales durante el 2015 se mantiene en el nivel de riesgo “Medio”, resultados que fueron presentados en los Comités de Riesgo y Junta Directiva.

- ✓ **Recuperación de cartera**

  - **Cobranza administrativa y Cobranza judicial**

Se efectuó seguimiento a la gestión de recuperación de cartera por parte del Grupo de Cobranzas para las obligaciones a partir de un día de mora, a los pagos

realizados, así como a los indicadores de recuperación, presentando mensualmente los resultados al Comité de Riesgos y Junta Directiva.

- ✓ **Actualizaciones y modificaciones a procedimientos y Manual.**

Teniendo en cuenta que, durante el 2015, se realizaron diferentes cambios en los productos que ofrece el FNA, se hizo necesario actualizar el Manual SARC, incorporando los cambios sobre dichos productos, y generando políticas que permitan la mitigación efectiva de los riesgos de crédito en el FNA.

Así mismo, se realizó una actualización integral al Manual SARC, unificando los Reglamentos de Crédito, incorporando las mejores prácticas del mercado y validando su alineación con la normatividad vigente y con los procedimientos del SARC, con el objetivo de facilitar el entendimiento de los productos a nuestros consumidores financieros.

6.1.2 SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGO DE MERCADO - SARM

En cuanto al Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM), las actividades de medición, seguimiento, monitoreo y control se efectuaron de acuerdo con lo estipulado en el capítulo XXI de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia.

El Valor en Riesgo de Mercado (VeR), se reportó a la Superintendencia Financiera de Colombia conforme a la periodicidad establecida (diaria y mensual), dando cumplimiento a la normatividad vigente. Por otro lado, se le informó a la Junta Directiva y a la Alta Gerencia sobre los niveles de exposición del portafolio, mostrando el comportamiento de las políticas, límites y atribuciones.

La evolución de la composición del portafolio durante el año 2015 se ha mantenido principalmente en títulos emitidos y garantizados por la nación, como son los TES Tasa Fija en pesos, y TES UVR, así como otros títulos emitidos por entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, de acuerdo con los cupos aprobados, y títulos subordinados procedentes de la titularización de cartera hipotecaria del FNA realizada en el mes de mayo de 2014; mostrando una diversificación del portafolio que permita la mejor relación riesgo – rentabilidad.

A continuación, se presenta la evolución del portafolio respecto a su composición:

Evolución y Composición del Portafolio

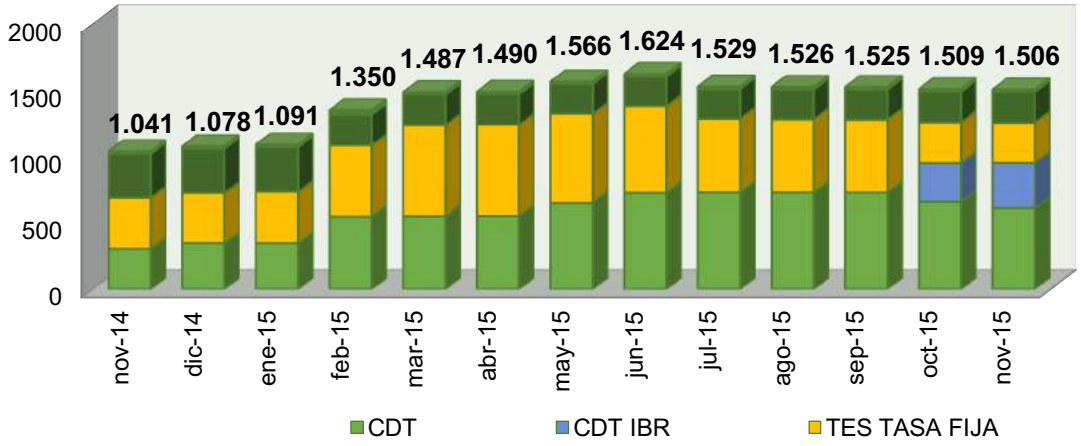


Ilustración 42: Evolución y composición del portafolio

Para evaluar la exposición al riesgo de mercado del portafolio de inversiones, en el FNA se utiliza el modelo estándar de la Superintendencia Financiera de Colombia para el cálculo del Valor en Riesgo de Mercado (VeR), el cual ha tenido una relación del 3.02% en promedio sobre el valor total del portafolio, cifra que se ubica dentro del rango aprobado por la Junta Directiva. Al cierre del 31 de diciembre de 2015 el cálculo del VeR fue de $40.468 millones, equivalente al 2.74% del valor del portafolio, guardando una relación de acuerdo al volumen administrado, como se muestra en la gráfica a continuación:

Evolución de la Exposición al Riesgo de Mercado

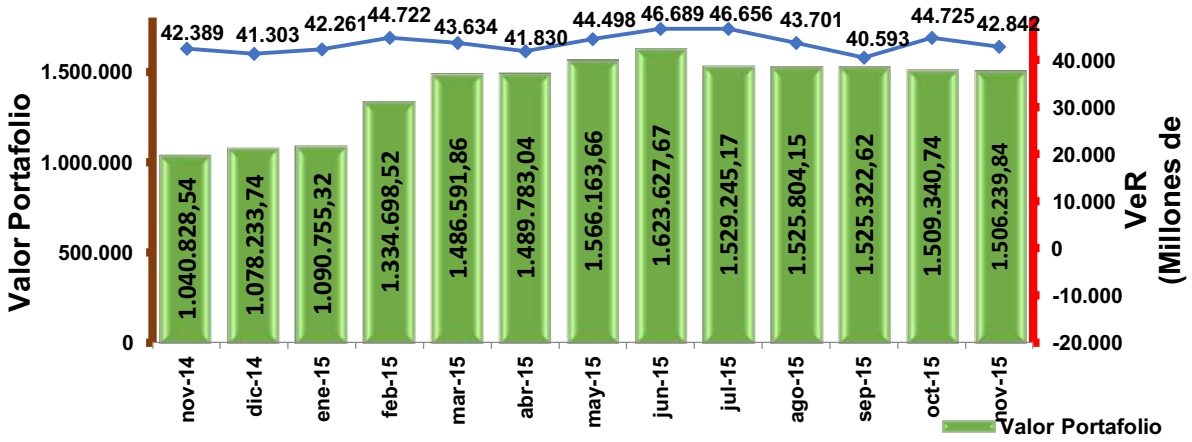


Ilustración 43: Evolución de la exposición al riesgo de mercado

Adicionalmente, como parte de la gestión de la Vicepresidencia de Riesgos, se monitorearon los límites, indicadores y señales de alerta del SARM de acuerdo con la normatividad vigente; se presentaron al Comité de Riesgos y a la Junta Directiva los informes sobre la posición del portafolio, exposición al Riesgo de Mercado, operaciones de tesorería y cumplimiento de las políticas y sus límites.

Se realizaron modificaciones al Manual Sistemas de Administración de Operaciones de Tesorería, Liquidez y Mercado que incluyen ajustes al modelo de cupos y a la estructura de límites y alertas. Al respecto, en sesión de Junta Directiva del mes de diciembre, se aprobó la división de este Manual en dos, uno para el Riesgo de Mercado y otro para el Riesgo de Liquidez, incorporando las mejores prácticas del mercado.

6.1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGO DE LIQUIDEZ – SARL

El Riesgo de Liquidez en la Entidad es administrado bajo las directrices establecidas en el Manual de Sistemas de Administración de Riesgo de Operaciones de Tesorería, Liquidez y Mercado vigente durante el período, en concordancia con lo consignado en el Capítulo VI de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Durante el año 2015 se realizó el monitoreo de los límites, indicadores y señales de alerta para la administración del SARL, de acuerdo con la normatividad vigente, seguimiento que fue presentado al Comité de Riesgos mediante los informes que evidencian la exposición a este riesgo, junto con el cumplimiento de las políticas y sus límites, y posteriormente a la Junta Directiva.

Es de anotar que dentro de la metodología interna que recibió pronunciamiento de no objeción por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia en Agosto de 2011, se determinó que cuando el Indicador de Riesgo Liquidez (IRL) dentro de las tres primeras bandas sea negativo, se activa una alerta para determinar posibles necesidades de Liquidez; durante el período de estudio no se presentaron resultados negativos sobre este Riesgo como se muestra a continuación:

Evolución de la Exposición al Riesgo de Liquidez

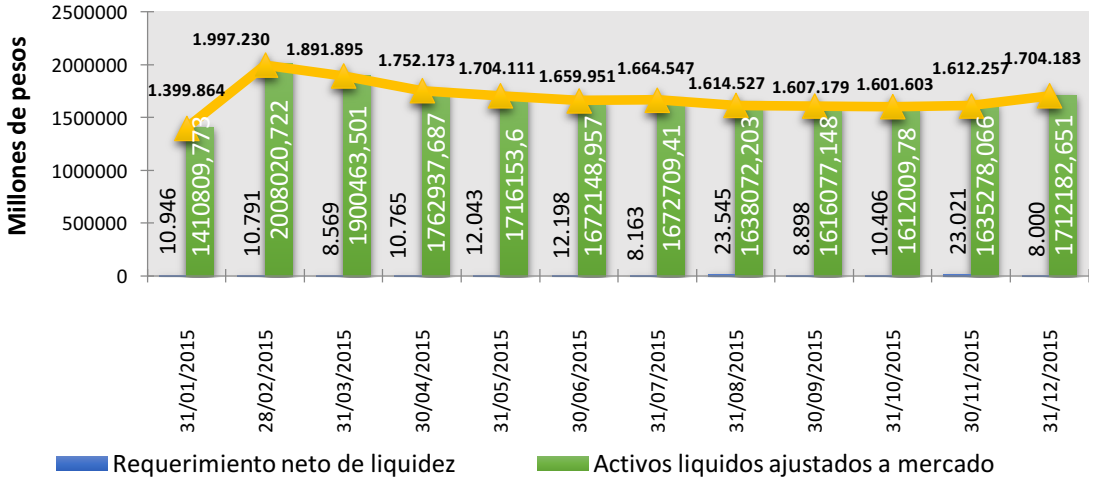


Ilustración 44: Evolución de la exposición al riesgo de liquidez

Adicionalmente, como parte de la gestión de la Vicepresidencia de Riesgos, se monitorearon los límites, indicadores, señales de alerta del SARL de acuerdo con la normatividad vigente; se presentaron al Comité de Riesgos y a la Junta Directiva los informes sobre la exposición al Riesgo de Liquidez y el cumplimiento de las políticas y sus límites.

Se desarrollaron distintos escenarios estresados para el modelo de proyección de ingresos y gastos para conocer el impacto de situaciones de crisis en la liquidez de la Entidad, así como la inclusión de nuevos productos.

Se realizaron pruebas de desempeño al modelo de proyección de ingresos y gastos para tener certeza de su exactitud.

Se realizaron modificaciones al Manual Sistemas de Administración de Operaciones de Tesorería, Liquidez y Mercado que incluyen ajustes a la estructura de límites y alertas y al Plan de Contingencia; y en la sesión de Junta Directiva del mes de diciembre, se aprobó la división de este Manual en dos, uno para el Riesgo de Mercado y otro para el Riesgo de Liquidez, que incorporan las mejores prácticas del mercado.

6.1.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO – SARO

Durante el año 2015 se aplicaron las metodologías de identificación, medición, control y monitoreo dentro del marco del Manual del Sistema de Administración de Riesgo Operativo–SARO, así como la consolidación de los eventos de riesgos operativos reportados por los procesos de la Entidad a través de la herramienta tecnológica WRM en consonancia con las directrices en la normatividad fijada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Producto del trabajo realizado con los gestores de riesgos se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ **Riesgo Inherente (Sin efecto de los controles)**

En relación con los Riesgos Inherentes de la Entidad, éstos se concentran en un 61% bajo el nivel de riesgo Alto, teniendo en cuenta la vulnerabilidad que se presenta en la ejecución y administración de procesos de la Entidad, son mitigados con la asociación de controles.

Riesgo Inherente FNA

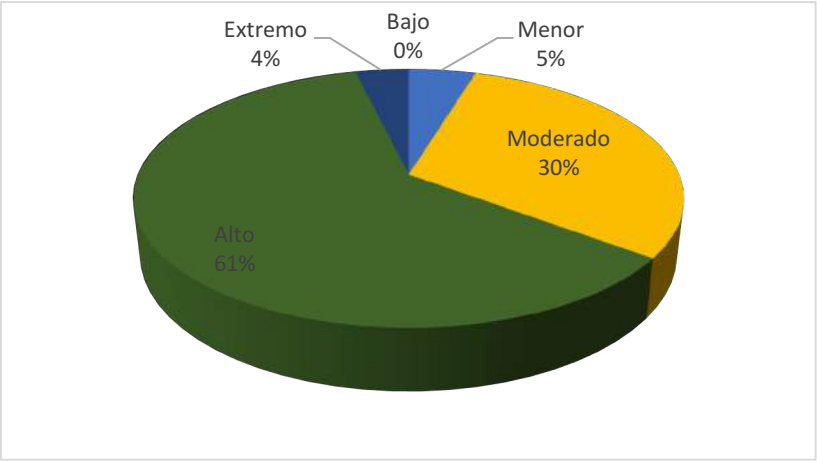


Ilustración 45: Riesgo inherente FNA

- ✓ **Riesgo Residual (con efecto de controles)**

Los Riesgos Operativos en la calificación residual se concentran en un 45% en nivel moderado y en un 41% en nivel menor, los cuales son aceptados por la Junta Directiva de la Entidad. Así mismo, se puede evidenciar el efecto que producen los controles asociados a los riesgos operativos.

Riesgo Residual FNA

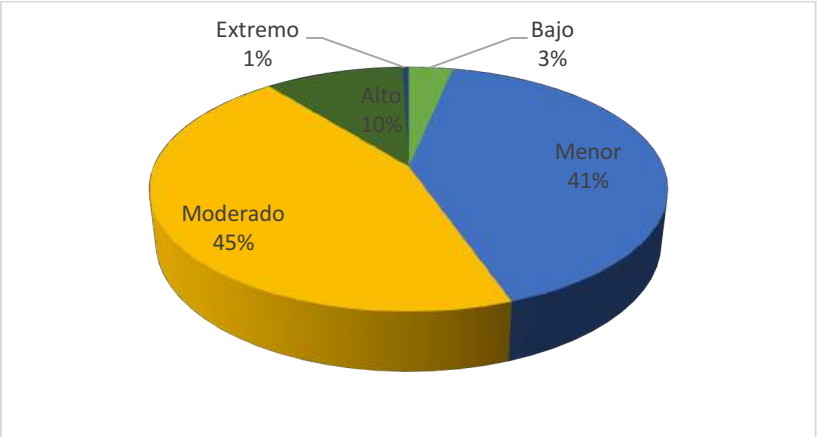


Ilustración 46: Riesgo residual FNA

- ✓ **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 donde más eventos de riesgo operativo se presentaron, esta Vicepresidencia realizó seguimiento y acompañamiento al diseño de planes de acción enfocados a la mitigación de los mismos.

- ✓ **Identificación de Riesgos Estratégicos**

La Vicepresidencia de Riesgos ejerció la supervisión del contrato 072 de 2015 mediante el cual el consultor Rueda & Barrera S.A, realizó un diagnóstico de los mecanismos adoptados para el tratamiento de los riesgos de la Entidad, así mismo, se identificaron riesgos estratégicos como punto de partida para la estructuración del Sistema de Administración de Riesgos Integral, a través de entrevistas de trabajo con los líderes de los procesos de la Entidad, generando los siguientes resultados:

- ✓ 1 Matriz de riesgos estratégicos.
- ✓ Ahorro de recursos en primas pagadas a seguros por $805.916.289COP.

- ✓ **Plan de Continuidad del Negocio**

En el 2015 se actualizó el Plan de Continuidad de Negocio y los planes de contingencia de los procesos de la Entidad, se realizaron actividades para probar las estrategias planteadas para la continuidad de los Puntos de Atención en caso de fallas parciales, efectuando pruebas en los siguientes puntos de atención ubicados en la ciudad de Bogotá: (CAN, Soacha, Ángel, Suba y CNA); también se realizaron pruebas de cierre y de infraestructura del Centro Alterno de Procesamiento Externo (CAPE).

- ✓ **Capacitación SARO**

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 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS **Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO – SARLAFT**

La gestión del SARLAFT del FNA en el año 2015 se ha focalizado en estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la planeación de la Entidad, estos se pueden resumir en:

- ✓ Fortalecimiento y apropiación de la cultura de prevención del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo mediante programas de capacitación y evaluación, conformado por Inducción presencial a 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. La ejecución del programa de capacitación es permanentemente evaluada por la Revisoría Fiscal y la Oficina de Control Interno y se atienden las recomendaciones y propuestas de mejora indicadas por estos órganos de control.
- ✓ Asegurar el Modelo Financiero
- ✓ 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 Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo de la Entidad, de acuerdo con la metodología aprobada por la Junta Directiva. La evolución del perfil de riesgo de la entidad durante el año 2015 paso de nivel moderado a nivel menor para el inherente y se mantuvo en nivel menor para el residual, ubicándose por debajo del nuevo límite definido por la Junta Directiva en el mes de julio de 2015.
- ✓ Como resultado de la consultoría contratada con firma experta se aprobó por la Junta Directiva la calibración del modelo de segmentación de los factores de riesgo y señales de alerta, los cuales fueron parametrizados en el aplicativo VIGIA.
- ✓ Con el ánimo de continuar con la aplicación de mejores prácticas en la gestión del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, se llevó la actualización del Manual de Procedimientos SARLAFT, en donde se modificaron algunos manuales de procedimientos e instructivos.

- ✓ Principales logros en la gestión del SARLAFT:

  - ✓ Mantener el Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo en el "nivel menor" (riesgo residual), ubicándose por debajo del límite establecido por la Junta Directiva.

- ✓ Disminución del riesgo inherente (sin controles), al pasar de riesgo moderado a riesgo menor.
- ✓ Prevenir la materialización de los riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo gracias a la efectividad de los mecanismos e instrumentos de control establecidos en el proceso SARLAFT y envío de reportes a las autoridades competentes (UIAF), todos ellos con las condiciones de calidad y oportunidad requeridos.
- ✓ Atención oportuna de los requerimientos y alertas reportadas por las diferentes áreas, relacionados con la prevención, detección y control del riesgo Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
- ✓ Como resultado del informe de visita de la Superintendencia Financiera de Colombia llevada a cabo en el cuarto trimestre de 2014, la Junta Directiva aprobó un plan de mejoramiento producto de las recomendaciones indicadas por dicha Superintendencia, el cual se está cumpliendo con la oportunidad y calidad indicadas.
- ✓ En atención a las recomendaciones de la Revisoría Fiscal, Auditoría Interna y el plan de ajuste implementado por la Junta Directiva se llevó a cabo la actualización del Manual de Procedimientos SARLAFT y la modificación de algunos procedimientos e instructivos.
- ✓ Se aprobó e implementó la calibración del modelo de segmentación por factores de riesgo y señales de alerta.
- ✓ Como resultado del informe de la Revisoría Fiscal y de auditoría interna realizada al proceso, se generaron algunas observaciones, las cuales se están atendiendo con la oportunidad y calidad indicadas, y cuya fecha máxima de cierre esta para marzo de 2016.

6.1.6 GESTIÓN ANTIFRAUDE

Dando estricto cumplimiento a la Política Antifraudes del FNA, así como al Procedimiento de Identificación y Trámite ante Eventual Comisión de Fraude y en desarrollo de la Circular Externa 038 de 2009 de la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, durante el año 2015 se aplicaron los procedimientos de identificación y trámite ante eventual comisión de fraude, y se emprendió una acción de mejora orientada a la articulación de la coordinación de Antifraudes de conformidad con la nueva estructura organizacional de la Vicepresidencia de Riesgos.

6.1.7 SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN -SI

Durante el año 2015, se inicia el proceso de implementación de la Norma ISO 27001:2013, a través de la conformación de un equipo de trabajo dedicado a Seguridad de la Información, cuya finalidad es orientar, desarrollar las políticas y estándares de seguridad de la información del FNA, así como el cumplimiento de las mismas, mediante la adopción de las mejores prácticas, con el fin de mantener la Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad de la información.

Se realizó la alineación estratégica de la Seguridad de la Información, con los objetivos estratégicos de la organización, definiendo 4 objetivos de Seguridad de la Información, orientados a apoyar el cumplimiento de la estrategia organizacional. Para el cumplimiento de los objetivos se define un plan general de Seguridad y Privacidad de la Información en el que se incluyeron cada una de las actividades a desarrollar no solo para el cumplimiento de los objetivos sino para el cumplimiento de la Norma ISO 27001:2013.

Como mejoramiento de la estructura del grupo de seguridad de la información se definieron los procedimientos necesarios para la atención de la Seguridad de la Información, sobre los cuales se crearon indicadores que permiten evaluar la gestión frente a la atención de eventos e incidentes de seguridad de la información, gestión de vulnerabilidades y concientización en SI.

- **Indicador de Gestión Realizada sobre las vulnerabilidades Identificadas**

✓ **Logros del Indicador:** Con la definición del procedimiento de gestión de vulnerabilidades se logró mantener el control sobre los planes de mitigación y el cierre de las vulnerabilidades identificadas por el proveedor externo, logrando el cierre del 98% de las mismas.

- **Indicador de Eventos de Seguridad Vs Incidentes Presentados**

✓ **Logros del Indicador:** Se logró la centralización en una matriz de los eventos e incidentes de seguridad reportados por el SOC, y la gestión y cierre de los mismos.

- **Indicador de Implementación del Plan de Conciencia en Seguridad de la Información**

- ✓ **Logros del Indicador:** Se realizaron las campañas programadas hasta diciembre de 2015, se percibe la seguridad de la información dentro de la compañía, esta percepción se evidencia en las pruebas de ingeniería social desarrolladas por el proveedor de ethical hacking externo, donde se obtiene una calificación BUENA.

- ✓ **Logros Generales:**

  - La conformación del área de seguridad de la información permite la correcta segregación de las funciones operativas de las de control, dando cumplimiento a las observaciones de la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA.
  - La generación de los estándares de aseguramiento de la plataforma tecnológica permite tener las líneas base en materia de seguridad de los diferentes dispositivos que conforman la plataforma tecnológica
  - Los ajustes realizados a los procedimientos internos permitieron incluir los controles y/o políticas de seguridad para garantizar su cumplimiento en la operación tecnológica.
  - El monitoreo permanente sobre los controles y políticas definidos permitieron el crecimiento y la mejora continua del SGSI.
  - Se logró estructurar y definir las políticas de acceso a la información a través de la definición de roles y perfiles de las diferentes áreas logrando la segregación de funciones.
  - Se logró la definición de 3 de los instrumentos exigidos por la Ley 1712 de 2014 para dar cumplimiento no solo a la Ley sino al levantamiento de activos de información.
  - Se logró la implementación de las políticas definidas para la Red Wireless, control de acceso a información sensible, internet y transferencia de información.
  - Se realizó la definición del Equipo de respuesta a incidentes con el fin de lograr la participación de un equipo interdisciplinario que permita el tratamiento y solución desde los diferentes roles de la compañía.
  - Se logró el control sobre la eliminación de los accesos otorgados al personal que se retira de la compañía.

6.2 ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

Durante el año 2015 se realizaron cambios de políticas a nivel organizacional, operativo y contractual, con lo cual se implementan las mejorares practicas del sistema financiero en la gestión de Cobranza, buscando con esto focalizar todos los esfuerzos en la disminución del indicador de calidad de cartera a un dígito.

- **Cambios en estructura organizacional y operativa:**

- ✓ Unificación de la cobranza Administrativa y Jurídica en la Vicepresidencia de Riesgos.
- ✓ Modificación de la política a estándares del sistema financiero.
- ✓ Derogación de mecanismos anteriores y generación de nuevas herramientas de recuperación. Resolución 138 de 2015 con fecha de vencimiento en Dic de 2015.
- ✓ Ajuste a políticas y procedimientos en Cobro Jurídico, seguimiento tiempo por etapas.
- ✓ Creación de Comité de Cobranza.
- ✓ Definición e implementación de la política de asignación de cartera y establecimiento de metas de cumplimiento ligados al pago por la gestión de cobro administrativa realizada.
- ✓ Implementación de aplicativo ADMINFO Jurídico y nuevos desarrollos sobre la herramienta.
- ✓ Desarrollo de diferentes campañas de comunicación, con el fin de sensibilizar el tema de cobranza.
- ✓ Realización de Brigadas de cobranza en el FNA y en las casas de cobro.

- **Cambios en estructura contractual:**

- ✓ Contratación de las casas de cobro más representativas del mercado con una cobranza integral.
- ✓ Implementación de metas de recuperación y rodamiento de acuerdo al mercado.
- ✓ Puesta en marcha del desmonte de la estructura de abogados externos.
- ✓ Activación de la política de remates.

- **Resultados de cambios realizados:**

En enero de 2015 el valor de la cartera vencida ascendía a 613 mil millones de pesos, presentando una disminución a cierre de diciembre del 20.76%, lo que significó 126 mil millones de pesos de disminución. Con esto la cartera a cierre de diciembre asciende a 486 mil millones de pesos.

Resultados de cambios realizados

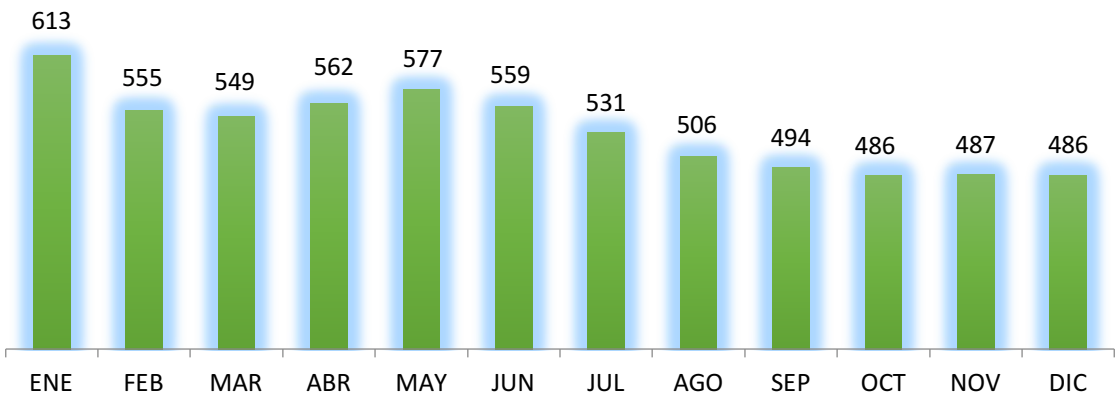


Ilustración 47: Resultado de cambios realizados

El indicador de cartera de inicio de año estaba en el 12.62% y a la fecha se encuentra en 9.76%, el cual se presenta de la siguiente manera:

	Ene 2015	Dic 2015
Total General	**12.62%**	**9.76%**
Hipotecaria	12.62%	9.75%
Educativa	13.48%	12.59%

6.2.1 Indicador de Calidad de Cartera Hipotecaria

El indicador de calidad de cartera de cartera hipotecaria paso de 12.62% a 9.75%, desde enero de 2015 hasta noviembre de 2015, es decir una disminución del indicador en un 2.87%, explicada principalmente por los cambios estructurales realizados y monitoreo constante a las obligaciones.

Indicador Calidad	Ene 2015	Dic 2015
Cartera Hipotecaria	12.62%	9.75%

El saldo bruto de cartera presenta un aumento del valor total de 127.100 millones de pesos.

Saldo Bruto	Ene 2015	Dic 2015
Cartera Hipotecaria	4,846,108	4,973,208

El saldo vencido de cartera presenta una disminución en el saldo total por valor de 126.664 millones de pesos.

Saldo Vencido	Ene 2015	Dic 2015
Cartera Hipotecaria	611,616	484,952

El número total de las obligaciones en cantidad de créditos presentan una disminución de 1940 obligaciones.

No. Obligaciones	Ene 2015	Dic 2015
Cartera Hipotecaria	148,697	146,757

6.2.2 Indicador de Cartera Educativa

La cartera educativa presenta un incremento en el indicador de cartera vencida, el cual obedece principalmente a la diminución de la colocación de este tipo de cartera:

Indicador Calidad	Ene 2015	Dic 2015
Cartera Educativa	13.48%	12.59%

El saldo bruto de cartera presenta un aumento en valor total de 835 millones de pesos.

Saldo Bruto	Ene 2015	Dic 2015
Cartera Educativa	11,084	11,919

El saldo vencido de la cartera presenta un aumento en el saldo total por valor de 6 millones de pesos.

Saldo Vencido	Ene 2015	Dic 2015
Cartera Educativa	1,494	1,500

El número de obligaciones presentan igualmente una reducción en 7 obligaciones.

No. Obligaciones	Ene 2015	Dic 2015
Cartera Educativa	1,514	1,507

6.3 RECAUDO

Se evidencia un incremento en el recaudo de cartera hipotecaria mes a mes frente al año 2014 como se puede observar en la siguiente gráfica:

Recaudo

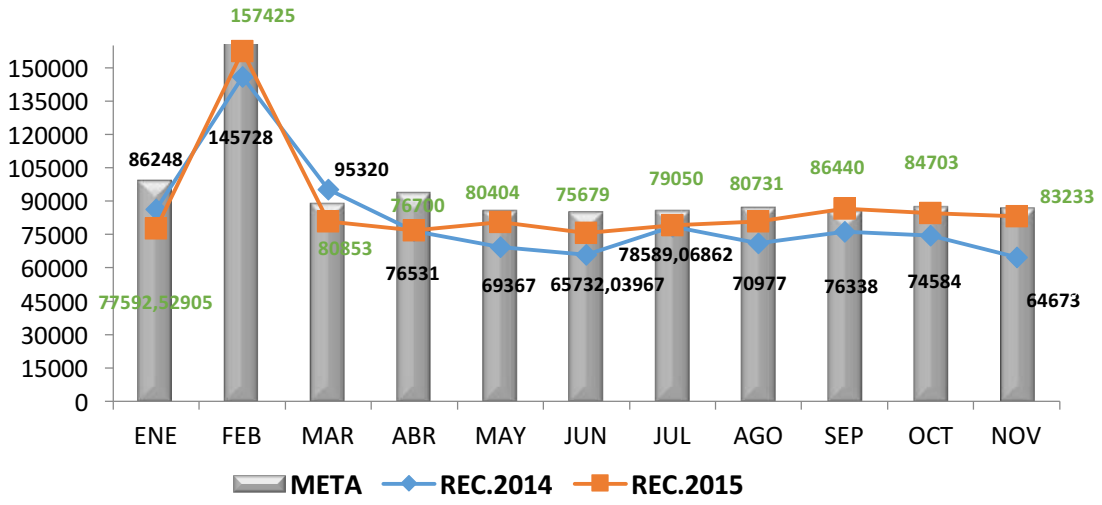


Ilustración 48: Recaudo

6.3.1 Recaudo Cartera Hipotecaria

Durante los primeros meses del año, se presenta que muchos créditos dejan de cancelar lo correspondiente a sus cuotas, ya que conocen que las cesantías son consignadas en el mes de febrero y con esto ponen su crédito al día.

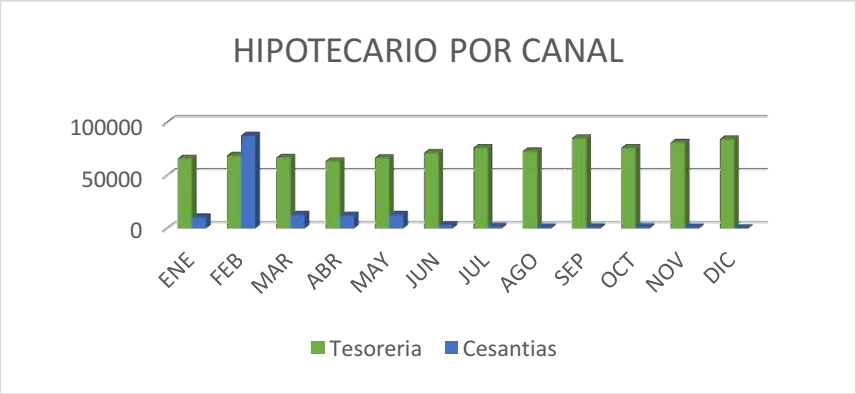


Ilustración 49: Recaudo hipotecario por canal

6.3.2 Recaudo Cartera Educativa

El recaudo de cartera educativa, tiene una tendencia acelerada hacia las fechas de desembolso, fecha en la cual algunos de los deudores se normalizan, con el fin de obtener un nuevo crédito a final de año.

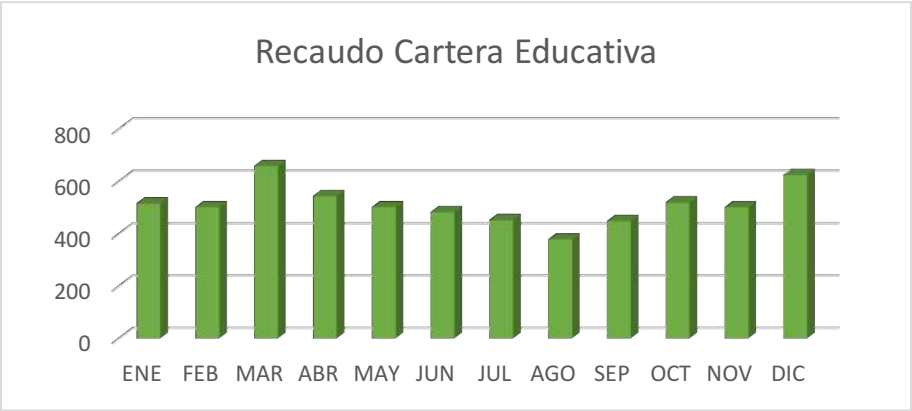


Ilustración 50: Recaudo Cartera Educativa

Finalmente, en lo que se refiere al apoyo por parte de la Vicepresidencia de Riesgos para el cumplimiento del Plan Estratégico de la Entidad es importante señalar que dicho apoyo se presentó de diferentes formas:

- ✓ A través de la adecuada administración de los Sistemas de Administración de Riesgos, la cual fue posible en la medida que se contó con la colaboración de las diferentes áreas responsables de los procesos.
- ✓ A través de la disminución del indicador de cartera a un digito; a enero de 2015 se encontraba en 12.62% y a diciembre cerró en 9.76%. Además, la disminución de cartera vencida en un 20.76%. Así mismo, la meta de recaudo se cumplió en cada uno de los meses del año 2015.
- ✓ Durante el 2015 se realizó el anteproyecto de la estructuración del Sistema de Administración de Riesgos Integral – SARI, partiendo del diagnóstico de la situación actual en que se encuentran los mecanismos adoptados para el tratamiento de los riesgos que afectan los recursos financieros manejados por el FNA.

La gestión de la administración de riesgos en el FNA ha estado enmarcada en los Principios de Basilea, en la normatividad interna y externa y en la estrategia corporativa de la Entidad. Es así, como en el año 2015, dentro del pilar estratégico de Solidez Financiera, se dio inicio al macro proyecto a cuatro años del SARI, el cual persigue la meta de tener un enfoque de gestión integral de riesgos.

7. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

7.1 INFRAESTRUCTURA

De acuerdo al Nuevo Plan Estratégico del FNA aprobado a inicios del año 2015, se inició una intervención en lo puntos de atención buscando mejorar el servicio al

consumidor financiero. En este sentido, se evidencia en los puntos de atención y en la sede principal circunstancias de infraestructura que afectaban la calidad de vida de los funcionarios durante el desempeño de sus labores, tal como unidades de iluminación deficientes y mobiliario desajustado por el uso. Para el caso de elementos de infraestructura mayores se evidenciaron fallas en la planta eléctrica de respaldo de la entidad, al igual que en las cubiertas en los techos de los edificios de la sede principal. Por lo tanto, el grupo de adecuaciones y mantenimiento de la División Administrativa del FNA realizó durante el año 2015 el mantenimiento preventivo y correctivo en 30 Puntos de Atención a nivel nacional, realizando ajustes de mobiliario, pintura, arreglo de instalaciones, cielo rasos y redes hidrosanitarias.

De acuerdo al diagnóstico realizado de la planta eléctrica de respaldo y en aras de disminuir el riesgo operativo de la entidad, se realizó el mantenimiento y puesta a punto de la planta eléctrica.

De igual manera se realizó la adecuación de los puntos de atención de LA DORADA, IBAGUE & POPAYAN. Asimismo, se iniciaron las adecuaciones en los puntos de SINCELEJO, APARTADÓ, PASTO, PEREIRA, NEIVA Y MEDELLIN los cuales serán entregados en 2016.

PUNTO ATENCIÓN	DEPARTAMENTO	STATUS
P.A. LA DORADA	CALDAS	TERMINADO
P.A. IBAGUE	TOLIMA	TERMINADO
P.A. POPAYAN	CAUCA	TERMINADO
P.A. SINCELEJO	SUCRE	EN ADECUACION
P.A. APARTADÓ	ANTIOQUIA	EN ADECUACION
P.A. NEIVA	HUILA	EN ADECUACION
P.A. PEREIRA	RISARALDA	EN ADECUACION
P.A. MEDELLIN	ANTIOQUIA	EN ADECUACION
P.A. PASTO	NARIÑO	EN ADECUACION

Tabla 22: Gestión Infraestructura Puntos de Atención vigencia 2015

7.2 GESTIÓN DOCUMENTAL

Para inicios del 2015, se comprobó que en los procesos de archivo y correspondencia existían aspectos que requerían ser actualizados de acuerdo a la dinámica de la entidad, así como los volúmenes de documentos recibidos diariamente que evidenciaban la necesidad de mejora en el proceso de correspondencia. Para lo anterior, el grupo de archivo y correspondencia del Fondo

Nacional del Ahorro al inicio del año realiza el proceso de gestión documental a través de la herramienta ORFEO, digitalizando cerca de 15.000 documentos mensuales.

Ahora bien, para el mes de Julio de 2015 se inicia la puesta en marcha de la herramienta WorkManager la cual integra documentos digitales en las diferentes áreas de la entidad, buscando reducir los procesos manuales en el manejo documental de las áreas tales como el manejo de las PQR. Una vez entra esta herramienta en aplicación se incrementa la digitalización de documentos mensuales a 44.000 documentos.

Igualmente, los procesos documentales de crédito se direccionan al contratista DATAFILE buscando tener estos procesos en una carpeta única, mientras que los documentos que no hacen parte del tema de crédito son direccionados hacia el contratista SISTEMAS Y COMPUTADORES, los cuales se ubican en 32 puntos de atención de operación directa de digitalización, este proceso asimismo se integra con la herramienta de gestión documental Work Manager.

De acuerdo a los procesos de transparencia de la PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, el grupo de archivo y correspondencia inicia el proceso de actualización de Tablas de Retención Documental – TRD y el Programa de Gestión Documental conforme a las directrices del Archivo General de la Nación.

7.3 SEGUROS

El FNA tiene para sus afiliados con uno de los programas de seguros más completos del sector. Desde abril de 2014 la Entidad cuenta con cinco contratos que cubren las pólizas de Seguro de vida de los deudores de créditos hipotecarios y créditos educativos, así como incendio, seguro de desempleo y pólizas de seguros de bienes propios del FNA y de funcionarios.

Durante el año 2015 el Fondo Nacional del Ahorro a través de la **póliza de desempleo** pagó a los afiliados el equivalente a 10.452 cuotas de sus créditos, correspondientes a un valor total de 6.269 Millones de pesos. Igualmente, a través de la **póliza de Seguros de Vida** reconoció a sus afiliados 418 siniestros por un valor de 12.807 Millones de Pesos.

Por otra parte, las aseguradoras dando cumplimiento a la **Póliza Contraincendios** pagaron un total de 2.397 Millones de pesos cubriendo 141 siniestros reportados por sus afiliados. De acuerdo al comportamiento en la siniestralidad de la póliza del grupo de incendio se evidencia una reducción en la tasa de 0.22 % a 0.19%.

Finalmente, durante 2015 se pagaron 35 siniestros de bienes propios del FNA por un valor de 360 Millones de pesos.

7.4 INVENTARIOS

Para el 2015 en aras de mejorar la calidad del servicio al cliente en los puntos de atención y buscando generar un orden en los diferentes procesos, se realizaron diferentes hallazgos en el tema de inventarios de la Entidad que evidenciaron la diferencia de los registros de inventario, tanto físicos como documentales. Asimismo, se evidenció que algunos de los bienes de la Entidad no contaban con su identificación de activo fijo y otros contaban con 2 placas de identificación con números diferentes, por lo tanto, para solucionar este aspecto al interior de la Entidad, se consolidó un preinventario de los puntos de atención con el fin de crear el proyecto de levantamiento de inventarios del Fondo Nacional del Ahorro. Igualmente, para este proyecto se solicitó realizar la cedulación, conciliación y avalúo de acuerdo a las normas internacionales NIIF de un estimado total de 25.000 activos ubicados a nivel nacional en las diferentes instalaciones el FNA.

Además, el grupo de inventario y almacén gestionó la actualización de la resolución de bajas de la Entidad, la cual permitió dar la baja de 492 elementos de mobiliario en deterioro y 282 elementos de tecnología obsoletos valorados al momento de la baja en $20.578.000 de pesos. De igual manera, se realizó la disposición final de 3.200 tóner usados conforme a lo estipulado por las normas ambientales a través de la Fundación LEXMARK, quien entregó donación en nombre del FNA a la Fundación del Quemado para sus obras sociales recursos por cerca $6.000.000 de pesos.

Por otra parte, el grupo de Inventarios y almacén quien es el responsable del suministro de los elementos de papelería y oficina a todas las unidades del FNA, realizó un análisis de consumos de papelería al interior de la Entidad buscando reducir los consumos excesivos de la misma, lo cual evidenció un ahorro de $41.000.000 millones de pesos durante el 2015.

Finalmente, buscando mejorar la rotación de inventario y evitando la acumulación de elementos de consumo en las diferentes áreas, para el año 2015 se logró que el 83% de los requerimientos recibidos por parte de las áreas fueran atendidos por el Grupo de Inventarios en menos de 3 días.

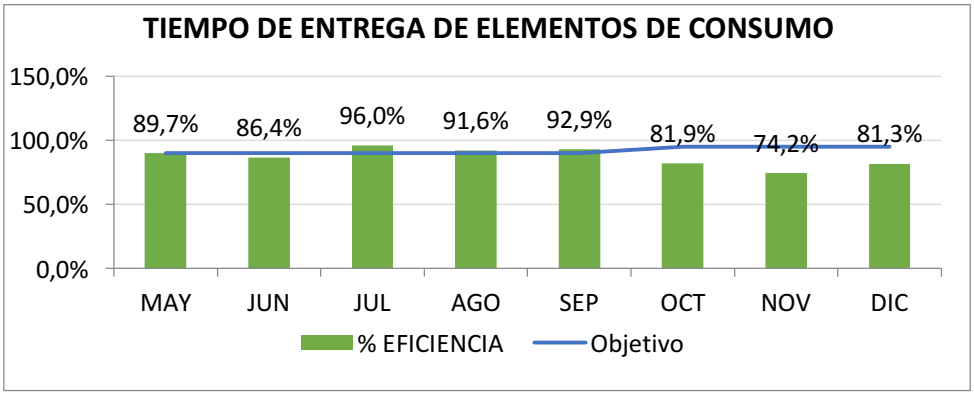


Ilustración 51: Tiempo de entrega de elementos de consumo

8. GESTIÓN TECNOLÓGICA

La Oficina de Informática durante la vigencia 2015, incorporó acciones para promover importantes iniciativas de la entidad, en aras de coadyuvar en el logro de los objetivos propuesto en el Plan Estratégico 2015-2019, así como, en el Plan Estratégico de Tecnología que integra las acciones que promueven el uso de las tecnologías de la información, la renovación tecnológica y la modernización del CORE para este cuatrienio. Sobre las cuales están:

8.1 PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA

A la llegada de la actual administración, el FNA no contaba con un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las comunicaciones -PETIC- para el cuatrienio, lo que conllevó a realizar la definición para la vigencia 2015-2019. En julio de 2015 se presentó a la Junta Directiva del FNA para la respectiva aprobación el PETIC, el cual marca el derrotero tecnológico del FNA en los próximos años.

El PETIC, se alinea a la Planeación estratégica de la entidad, a los lineamientos dados por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MINTIC, bajo el marco de la Estrategia de Gobierno en Línea -GEL-, así como a las mejores prácticas de Industria.

El Fortalecimiento tecnológico de la entidad es un pilar estratégico fundamental, que permitirá brindar a nuestros clientes flexibilidad y rapidez en la generación de nuevos productos y satisfacción a los ciudadanos en el uso de la tecnología de la entidad.

El derrotero establecido en el PETIC, conlleva a lograr un posicionamiento de la tecnología como un factor clave de éxito con una arquitectura de TI (Tecnología de la Información) moderna, segura y confiable que apalanque con agilidad, innovación, eficiencia y altos estándares, las demandas cambiantes de negocio.

8.2 CENTRO CONTROL ESTRATÉGICO

Debido a la necesidad que tiene la alta dirección del FNA de tener información para seguimiento y toma de decisiones, se realizó la implementación de un proyecto que incluye una solución tecnológica la cual permite tener una visual automatizada y en línea de los principales indicadores de gestión estratégica,

La solución actualmente contempla 52 indicadores estratégicos distribuidos en 4 tableros cuyos indicadores muestran información estratégica de: Captación, Colocación, Cartera y financiera y presidencia incluyendo indicadores del PEI.

Por otra parte y con el fin de contar con esta información en cualquier sitio fuera de la entidad está dispuesta la visualización de indicadores para dispositivos móviles como tablets, y en este momento estamos iniciando la implementación y divulgación principalmente con los miembros de junta directiva.

Actualmente se están desarrollando nuevos indicadores, los cuales estarán implementados a principios de abril. En este sentido, los 4 tableros se estructuraron agrupando los indicadores, como se muestra en la siguiente tabla:

INFORMACIÓN QUE COMPONE EL CENTRO DE CONTROL ESTRATÉGICO

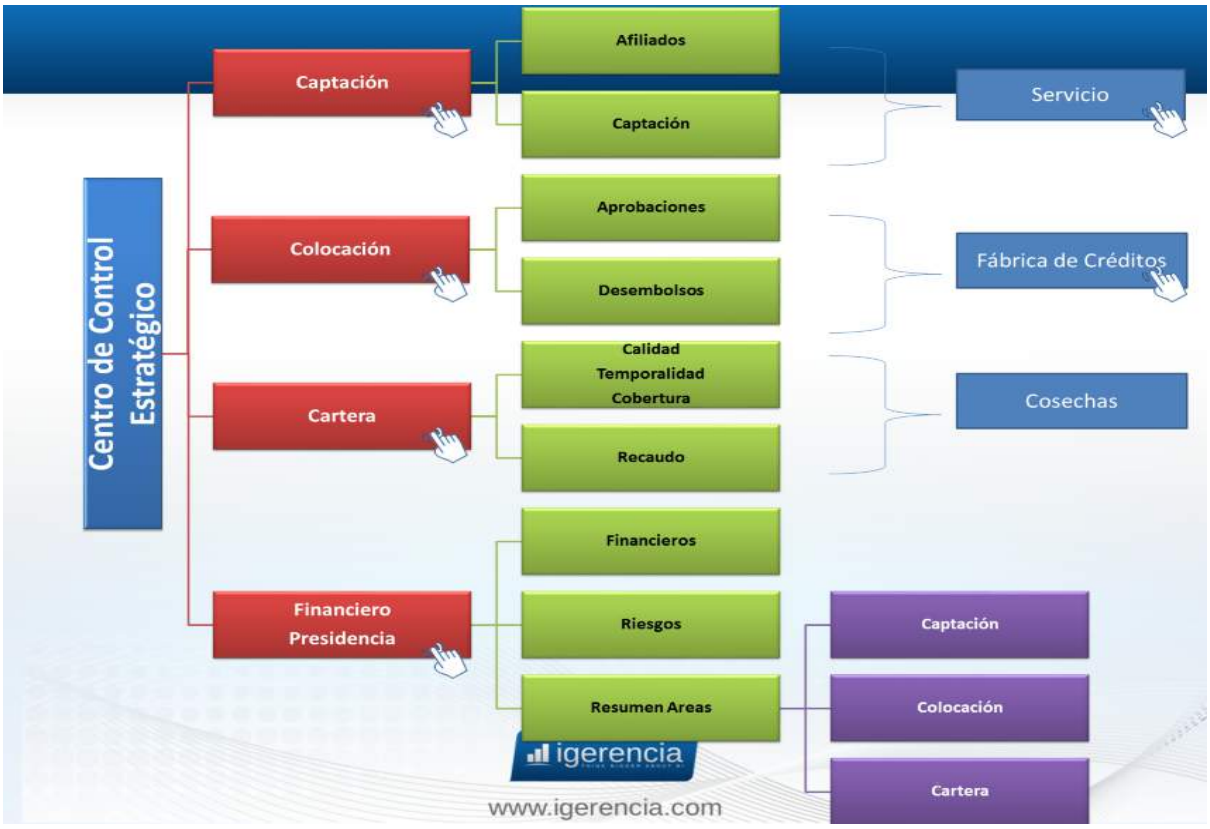


Ilustración 52: Información que compone el CEE

El siguiente es un ejemplo del tablero de captación implementado:

Ilustración 53: Tablero de captación implementado

8.3 GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Se inició el proceso de implementación de la Norma ISO 27001:2013, y la separación de las funciones de Seguridad Informática y Seguridad de la información, permitiendo la correcta segregación de las funciones operativas de las de control, dando cumplimiento a las observaciones de la SFC. Se conforma un equipo de trabajo dedicado a Seguridad de la Información, con funciones específicas orientadas a la protección de la información independientemente del medio donde esta se encuentre, con el fin de mantener la Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad de la misma.

✓ **Logros Generales:**

- Se realizó la alineación estratégica de la Seguridad con los objetivos estratégicos de la organización, definiendo 4 objetivos de seguridad de la información orientados a apoyar el cumplimiento de la estrategia organizacional. Para el cumplimiento de los objetivos se define un plan general de Seguridad y Privacidad de la Información en el que se incluyeron cada una de las actividades a desarrollar no solo para el cumplimiento de los objetivos sino para el cumplimiento de la Norma ISO 27001:2013. El avance en la implementación del plan de seguridad y privacidad se encuentra en un 60%.

- Como parte de la definición de la estructura del grupo de seguridad de la información se definieron los procedimientos necesarios para la atención de la seguridad de la información sobre los cuales se crearon indicadores que permiten evaluar la gestión frente a la atención de Eventos e incidentes de seguridad de la información, gestión de vulnerabilidades y concientización en SI.

  - **Logros del Indicador Gestión de Vulnerabilidades**
    Con la definición del procedimiento de gestión de vulnerabilidades fue posible mantener el control sobre los planes de mitigación y el cierre de las vulnerabilidades identificadas por el proveedor externo, logrando el cierre del 98% de las mismas.

  - **Logros del Indicador Eventos VS Incidentes de Seguridad**
    Se obtuvo la centralización en una matriz de los eventos e incidentes de seguridad reportados por el SOC, y la gestión y cierre de los mismos.

  - **Logros del Indicador Implementación del Plan de Conciencia en Seguridad de la Información**
    Se realizaron las campañas programadas hasta diciembre de 2015, se percibe la seguridad de la información dentro de la compañía, esta percepción se evidencia en las pruebas de ingeniería social desarrolladas por el proveedor de ethical hacking externo, donde se obtiene una calificación BUENA.

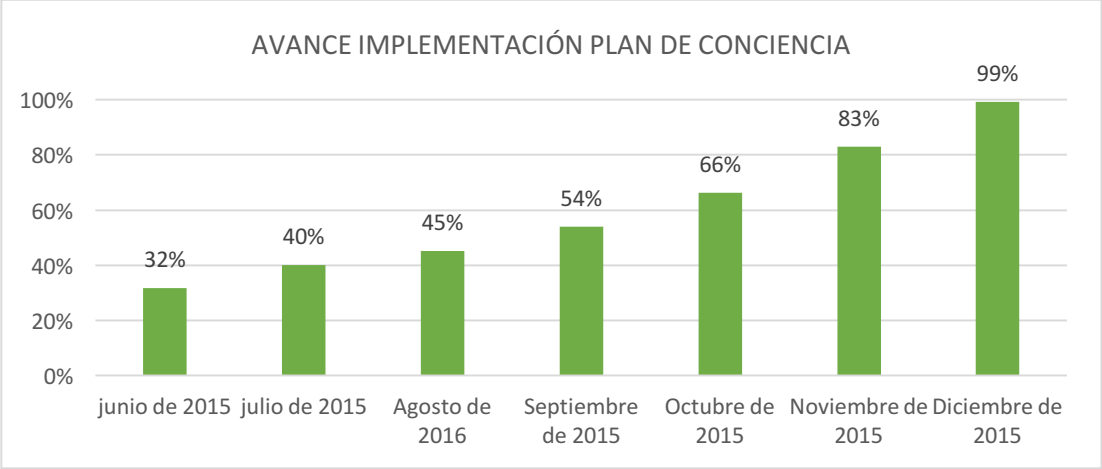


Ilustración 54: Avance en la implementación del Plan de Conciencia

- La generación de los estándares de aseguramiento de la plataforma tecnológica permite tener las líneas base en materia de seguridad de los diferentes dispositivos que conforman la plataforma tecnológica
- Los ajustes realizados a los procedimientos internos permitieron incluir los controles y/o políticas de seguridad para garantizar su cumplimiento en la operación tecnológica.
- El monitoreo permanente sobre los controles y políticas definidos permitieron el crecimiento y la mejora continua del SGSI.
- Se logró estructurar y definir las políticas de acceso a la información a través de la definición de roles y perfiles de las diferentes áreas logrando la segregación de funciones.
- Se logró la definición de 3 de los instrumentos exigidos por la Ley 1712 de 2014 para dar cumplimiento no solo a la Ley sino al levantamiento de activos de información.
- Se logró la implementación de las políticas definidas para la Red Wireless, control de acceso a información sensible, internet y transferencia de información.
- Se realizó la definición del Equipo de respuesta a incidentes con el fin de lograr la participación de un equipo interdisciplinario que permita el tratamiento y solución desde los diferentes roles de la compañía.
- Se logró el control sobre la eliminación de los accesos otorgados al personal que se retira de la compañía.
- Durante el año 2015, la gestión de Seguridad de la Información, fue realizada como parte de la labor de la Oficina Informática, se hizo entrega de la gestión realizada a la Vicepresidencia de Riesgos el 18 de diciembre de 2015.

8.4 ESTRATEGIA GOBIERNO EN LÍNEA

La siguiente tabla muestra las acciones y los componentes de la estrategia de Gobierno en Línea junto con su respectivo porcentaje de cumplimiento.

COMPONENTE	ASPECTOS RELEVANTES	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
TIC PARA SERVICIOS	• Accesibilidad • Usabilidad • Sistema Web de contacto, peticiones, quejas, reclamos y denuncias • Certificaciones y constancias en línea	78%
TIC PARA GOBIERNO ABIERTO	• Acceso a la información pública • Rendición de cuentas • Datos abiertos • Consulta a la ciudadanía	63%

TIC PARA GESTION	• Direccionamiento estratégico de TI • Implementación de la estrategia de TI • Cumplimiento y alineación • Gestión de la operación de TI • Gestión de la calidad y seguridad de servicios • Servicios tecnológicos • Gestión de cambio de TI	62%
SEGURIDAD Y PRIVACIDAD DE LA INFORMACIÓN	• Diagnóstico de seguridad y privacidad • Propósito de seguridad y privacidad de la información • Gestión de riesgos de privacidad y seguridad de la información • Evaluación del desempeño	100%

Tabla 23: Estrategia GEL

8.5 SOPORTE Y DESAROLLO DE APLICACIONES

Las actividades desarrolladas por la Oficina Informática relacionadas con el soporte y desarrollo de aplicaciones, se ejecutan a través de la implementación del ciclo de vida de las aplicaciones de software, el cual cubre todas las fases de desarrollo de software desde el análisis hasta la puesta en producción:

Fases de desarrollo de software

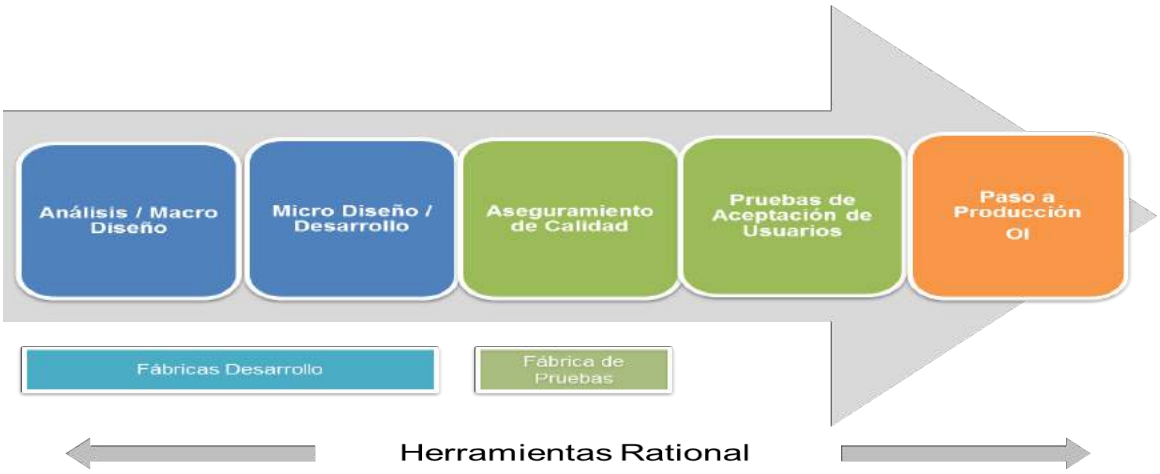


Ilustración 55: Fases de desarrollo de software

En este sentido, la estrategia de atención para todas las solicitudes que reportan las diferentes áreas de la Entidad se fundamenta en terceros que suministran los servicios de soporte, mantenimiento y desarrollo de aplicativos, quienes en el periodo en mención ejecutaron las siguientes actividades:

- Atender soportes funcionales y técnicos.
- Generar información sobre los datos del FNA.

- Atender errores presentados en ambiente de producción.
- Realizar el análisis de las solicitudes de ajustes y nuevos requerimientos.
- Construir los requerimientos aprobados de acuerdo con la capacidad de cada una de las fábricas de software.
- Realizar el aseguramiento de calidad de las soluciones construidas.

Adicionalmente, se resaltan los siguientes temas de impacto para la Entidad:

- Normalización Acuerdos de pagos cartera: Registro y administración Acuerdo de pagos de obligaciones para normalizar la cartera de la entidad.
- Colombianos en el exterior: Cargue de reportes de entidades para la temporada 2015 cesantías
- Biometría aprobación de créditos: Se adiciono en las etapas de análisis y aprobación de créditos la autenticación del analista y el aprobador del trámite por medio del dispositivo Biométrico.
- Pre aprobados: Integración Desarrollo de funcionalidades para PREAPROBADOS de créditos BANLINEA- COBIS.
- Servicios expuestos por COBIS: Servicios expuestos por las Aplicaciones COBIS
- Alivio de tasas cartera – Convenio SNR: Implementación de funcionalidades para de pago para aplicar los alivios de tasas a obligaciones de Cartera pactadas en el Convenio con Súper Notariado y Registro
- Mecanismo protección al Cesante Fase I: Implementación de funcionalidades establecidas por Normatividad de la SFC para marcar afiliados con cesantías que solicitan el MPC
- Afinamiento FEL: Se está optimización aplicación Fondo en línea
- MPC fase II: Integración con ASOCAJAS por medio de Servicios Web expuestos en el BUS para el envío de información de afiliados que se acogen al MPC y el giro de los valores de cesantías definidas por los afiliados para trasladar a las Cajas de Compensación Familiar
- Implementación servicios (CIFIN): Modificación de validación de cumplimiento del cliente con el sector financiero para radicación y análisis de solicitudes de crédito, a través del servicio expuesto por CIFIN
- CTS V3 Prueba FEL: Nueva versión del monitor transaccional y de seguridad de los aplicativos COBIS para aplicativos WEB
- Libranzas: Implementación de funcionalidades para ofrecer a los afiliados el mecanismo de recaudo de cartera por medio de libranzas.

- Aplicación Web Citas por internet: por medio de la cual los consumidores financieros a través del portal de la entidad pueden obtener citas para ser atendidos por los asesores en los puntos de atención del FNA.
- Implementación de mejoras a las funcionalidades del módulo COBIS Entidades para operación externa con BDO mejorando la operatividad.
- Implementación modelo MPC fase II: Generación de la contabilidad del mecanismo protección al cesante con el registro de transacciones para tal fin
- Actualización de la aplicación de trámites y consultas de los kioscos para la utilización del lector de cedula en puntos de atención.
- Implementación del doble factor de autenticación en la aplicación fondo en Línea.
- Arriendo Social - Etapa I: Modificaciones en las Etapas de Radicación y Aprobación de Trámites para atender solicitudes del nuevo producto del FNA Arriendo Social

8.6 MEJORAMIENTO INFRAESTRUCTURA TECNOLOGICA RED LAN/WAN

En aras de mejorar la débil infraestructura tecnológica con la que contaba la Entidad, se adelantaron diferentes gestiones que permitieron a diciembre de 2015 superar la meta de cumplimiento fijada a inicios del año.

INDICADOR DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA DE RED LAN/WAN

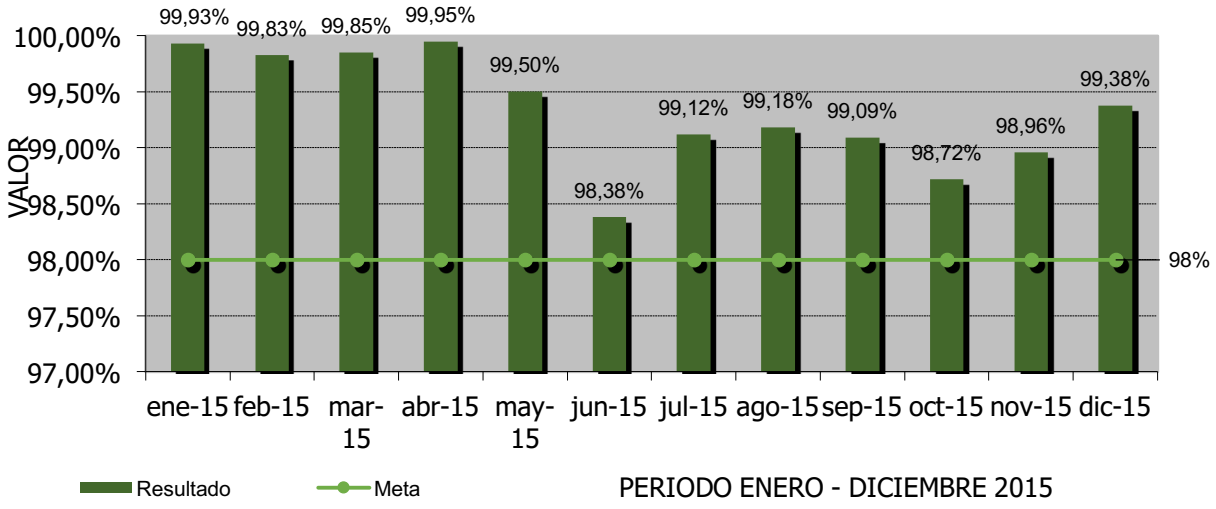


Ilustración 56: Indicador disponibilidad de infraestructura de Red LAN/WAM

Para lo anterior se desarrollaron las siguientes actividades:

- ✓ Se aumentó la capacidad de puestos de trabajo para funcionarios de la entidad a nivel nacional, por lo cual se adecuaron 168 puntos de cableado estructurado y red eléctrica en sede CNA y 152 en puntos de atención. Igualmente, no se contaba con suministro de red eléctrica regulada en Torre centro de Convenciones piso 4, por lo cual se implementó la misma a través de una (1) UPS de 20 KVA, protegiendo de esta manera a los recursos de ofimática conectados en dicho piso.
- ✓ Ampliación de capacidad eléctrica regulada en los puntos de atención de Popayán, Ibagué y Apartado mediante la implementación de nuevas UPS de 15 KVA y dos (2) de 10 KVA respectivamente.
- ✓ Se mejoró la disponibilidad de conectividad entre el FNA sede principal y el punto de atención Leticia, toda vez que no se contaba con canal de contingencia.
- ✓ Ampliación de instalaciones locativas de cuatro (4) puntos de atención (Pereira, Popayán, Ibagué, Apartado) con el fin de mejorar las instalaciones y brindar mejor atención al consumidor financiero; para lo cual se acondicionó la infraestructura tecnológica para su soporte (red LAN, red eléctrica y respectiva conectividad).
- ✓ Se amplió la cobertura geográfica de atención al consumidor financiero mediante la creación de un nuevo punto de atención en la ciudad de La Dorada (Caldas), pasando de 39 a 40 puntos de atención; para ello se acondicionó la infraestructura tecnológica para su soporte (red LAN, red eléctrica y respectiva conectividad).
- ✓ Mejoramiento de disponibilidad y contingencia en la conexión de equipos de cómputo a la red LAN en la sede nacional mediante la implementación de STACK en tres (3) centros de cableado; este tipo de diseño mejora la conexión anterior en cascada.
- ✓ Permitir mayor tráfico de comunicaciones generado por las aplicaciones disponibles en puntos de atención, mediante la ampliación en un 100% la capacidad de ancho de banda de siete (7) enlaces de comunicaciones principales y diez (10) enlaces de comunicaciones de contingencia.
- ✓ Debido a la implementación de servicios Core del FNA en la nube, se ha incrementado la cantidad de enlaces de comunicaciones con terceros (de 10 a 18) y por ende la necesidad de albergar dicha infraestructura en la sede CNA; para ello se amplió la capacidad en el centro de cómputo para soportar dicha infraestructura.

- ✓ Se mantuvo la disponibilidad de la infraestructura de red LAN/WAN acorde a los niveles de cumplimiento establecidos (98%) en el indicador de Gestión que se muestra a continuación:

9. GESTIÓN HUMANA

En un entorno competitivo y globalizado como el actual, el capital humano dentro de las organizaciones puede representar una ventaja competitiva. Por eso, es de vital importancia que las organizaciones gestionen la conservación o fidelización del personal que aporta valor dentro de la organización, promoviendo prácticas que motiven sus colaboradores, procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida, el de su familia y el ambiente que lo rodea; buscando elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad. De ahí la premisa bandera de la División de Gestión Humana "*Gente correcta en el lugar correcto"*, esto en línea con el Plan Estratégico 2015 – 2019, buscando desarrollar una cultura organizacional de carácter humano, enfocada en el servicio y la gestión por resultados.

9.1 CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

La última medición de clima organizacional realizada en la Entidad, data del año 2013, con resultados de 70% de favorabilidad y con múltiples debilidades en los ejes de comunicación, sentido de pertenencia entre otros.

Con el fin de mejorar los resultados del estudio realizado la División de Gestión Humana efectúo a finales del año 2015, nuevamente el estudio el cual tuvo por objeto el identificar y evaluar las percepciones compartidas tanto en el personal de planta como en misión, en relación con las características de la Empresa, con el fin de tomar acciones de mejora sobre el ambiente laboral del FNA. Los aspectos que se abordaron a través de este estudio se enmarcaron en tres ejes: relación con la empresa (orientación organizacional, imagen corporativa, clientes externos), relación con el trabajo (condiciones del trabajo, competitividad) y relación entre personas (jefes y compañeros, profesionalismo, equilibrio vida personal y laboral).

Adicionalmente y en aras de iniciar acciones respecto a la evaluación de cultura organizacional en el instrumento de medición de adicionaron cinco preguntas que pretendían hacer un sondeo sobre este aspecto, en el ejercicio participaron alrededor del 65% de los funcionarios ubicados en las diferentes oficinas del FNA a nivel nacional,

Este proceso fue realizado por la caja de compensación CAFAM y se llevó a cabo en tres fases: 1) Sensibilización, 2) Aplicación y 3) Socialización de resultados, esta última fase se realizará a finales del mes de enero de 2016, sin embargo, en los resultados preliminares del estudio aportados por el consultor se obtuvo un 87% favorabilidad.

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

- ***Formación y evaluación a líderes***

Como un gran logro de la vigencia 2015, se implementó una estrategia que permitió identificar, evaluar y retroalimentar competencias gerenciales, así como el desarrollo y formación de competencias individuales para contribuir al desempeño exitoso de los directivos de la entidad, con particular énfasis en habilidades gerenciales para el óptimo desempeño del cargo, contribuyendo al cumplimiento de las metas organizacionales. Con esta acción se logró evaluar y retroalimentar a veintitrés (23) líderes.

Esta actividad resalta la labor de organización y culturización iniciada con la entrada en vigencia del nuevo Plan Estratégico de la Entidad.

- ***Evaluación de Desempeño***

La División de Gestión Humana implemento el software para la administración del talento humano Kactus durante la vigencia 2015, este aplicativo permite modernizar tecnológicamente los procedimientos internos del área, entre los cuales se encuentra poder ejecutar la Evaluación de Desempeño por competencias en línea, disminuyendo los tiempos de respuesta y ampliando la cobertura a nivel nacional.

Éste proceso contó con respuestas de autoevaluación/evaluación para 189 personas, correspondientes al 97% de las personas que deben ser evaluadas dentro de la Entidad. (el 3% restante es personal que ingreso o se retiró por motivos pensionales).

EVALUACIÓN DESEMPEÑO 2015		
GESTIÓN	Cantidad	%
Cobertura	189	97%
Calificación Promedio	189	88,60%
Calificación más alta	50	96%
Nota Inferior a 70%	3	2%

Tabla 24: Evaluación Desempeño 2015

La calificación promedio general fue de 88,6 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 a Personal de la División de Mercadeo con 49,9 (Necesita Mejorar). Por su parte, considerando sólo la nota de Evaluación, el promedio general fue de 88,6 y alrededor de 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 fue de: *88.6 Muy bueno.*

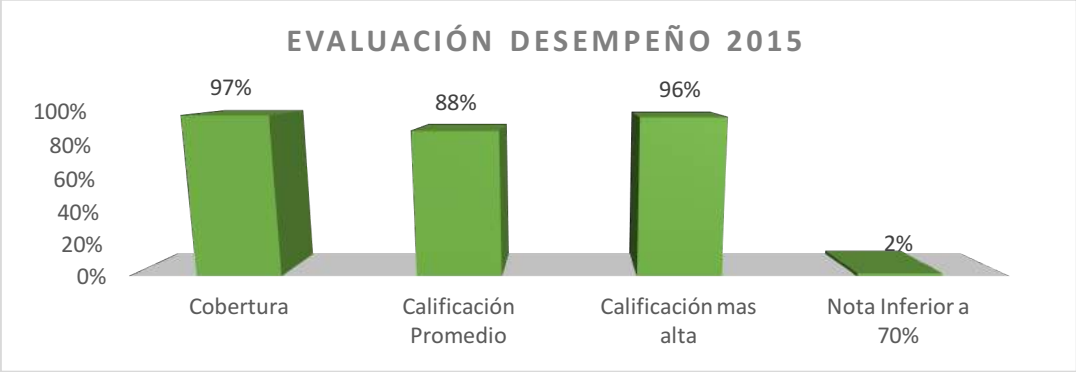


Ilustración 57: Evaluación de desempeño 2015

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.

- ***Tercerización procesos de selección personal de planta***

Con el fin de garantizar la excelencia, la trasparecía y la experticia respecto a la vinculación de personal en el FNA, se hizo necesario contar con un aliado estratégico que apoye el procedimiento de reclutamiento y selección del personal de planta con los más altos estándares de calidad, oportunidad y excelencia; por tanto desde octubre de 2015 se cuenta con una empresa especializada en selección de personal, posicionada en el sector, que cuenta con el recurso humano idóneo, la experticia técnica y el conocimiento de los procesos garantizando el excelente desempeño de cada candidato en los cargos asignados.

9.2 BIENESTAR SOCIAL, SALUD OCUPACIONAL Y COE

- ***Plan de Bienestar***

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

Caminatas

- Se realizaron caminatas a la finca la cascada de Silvana. La segunda salida se realizó a Villeta. *173 participantes*

Campeonatos Internos

- Se realizó el torneo de futbol masculino a partir del 12/09/2015, con la participación de 16 equipos. El torneo femenino se llevó a cabo a partir del 27 de septiembre de 2015, con la participación de 8 equipos. 160 participantes. El torneo que inicio el 17 de octubre de 2015, en las disciplinas de bolos, ajedrez, Rana, minitejo y tenis de mesa, tanto en Bogotá como a nivel nacional participaron 315 personas. En total participaron 475 colaboradores

Día del Servidor Publico

- Se realizó el 26 de junio de 2015, con la intervención del grupo musical de la CRA, el cual se presentó en las tres entidades (CRA; FNA y Min Vivienda).

Celebración de fechas especiales

- Día de la mujer, del padre, de la madre, del niño, de amor y amistad, de la secretaria. *1000 Participantes*

Día lúdicos CAFAM

- Se realizó el 29 de septiembre de 2015, en el Club la Aguadora. *130 Participantes*

Novenas Navideñas

- Se realizaron a partir del 16 de diciembre de 2015, hasta el 23 de diciembre de 2015. *1000 Participantes.*

Las actividades y eventos de bienestar realizados durante la vigencia 2015, contribuyeron a los resultados obtenidos en la medición de clima organizacional ya mencionada, 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.

Programa de Salud Ocupacional

Desde el programa de salud ocupacional se llevaron a cabo las siguientes acciones:

Servicio de Enfermería ínsito

- Seguimiento a los casos de Enfermedad Profesional y común, 966 tomas de tensión arterial para hipertensos, 10 casos lumbares, 1791 consultas de trabajadores, funcionarios y consumidores financieros que se remitieron al servicio de Área Protegida.

Actividades en Instalaciones

- Se cumplió con la entrega de botiquines al 100% de los puntos de atención de la entidad.

  Se realizaron mediciones con el apoyo de SISOMAC en iluminación y Confort térmico encontrando que en relación al confort térmico la entidad no tiene evidencia de sitios con riesgo, ni de frio, ni de calor en exceso.

Actividades de Medicina preventiva

- Se realizaron exámenes médicos periódicos laborales (laboratorios, audiometría, optometría y examen médico con énfasis osteomuscular) en los meses de junio y Julio, con una cobertura del 80% de la población. Se realizó la jornada de vacunación para los funcionarios de la Entidad varicela, influenza, hepatitis AB y Triple viral, donde hubo participación del 20% de la población.

Brigada de Emergencias

- Se realizó Capacitación a Brigadas de emergencia en los temas de:
- Primeros auxilios con apoyo de Emermedica (listados de asistencia).
- Capacitaciones con Positiva ARL
- Entrenamiento en primeros auxilios.
- Formación en búsqueda y rescate, Asistencia y/o Asesoría en el desarrollo de evaluaciones periódicas de emergencias a través de simulacros mínimo una vez al año, involucrando las partes interesadas con una intensidad horaria de 6 horas.
- Se realizó simulacro parcial en el mes de octubre con apoyo de los Brigadistas donde participaron 200 colaboradores.

Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo

- Se realizó proceso de conformación del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, con apoyo de la ARL, se capacitó a los integrantes del ente mencionado, en: Funciones, inspecciones e investigación de Accidentes e incidentes laborales. Se realizaron inspecciones a puestos de trabajo y al área de Crédito, y se realizaron las debidas solicitudes según plan de acción. Se adquirió un equipo para mediciones de alcoholimetría, con el cual se han tomado cinco pruebas de las cuales salió una positiva.

El programa de salud ocupacional adelantado durante la vigencia 2015, contribuya la conformación del nuevo grupo de brigadistas a nivel nacional y a la nueva conformación del COPASST (Comité Paritario de Seguridad y Salud en el trabajo).

Adicionalmente el programa beneficia a los trabajadores de la Entidad en el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

9.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Durante la vigencia 2015 se fortaleció técnica, financiera y operativamente el equipo de trabajo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el cual adelantó múltiples actividades en el marco de la normatividad aplicable, clasificadas en tres dimensiones:

9.3.1 Dimensión Medio Ambiental

- Se formalizó el convenio de cooperación con la fundación REDCUNA, para formalizar los procesos de disposición final de papel.
- Se lideraron dos procesos de disposición final de residuos sólidos principalmente de Tóner, con la FUNDACIÓN DEL QUEMADO.
- Se gestionó con ECOINDUSTRIA, la recolección de 46 kilogramos de tubos fluorescentes.
- En el mes de julio se realizó una jornada de entrega de 79 kilogramos de tapas a la FUNDACIÓN TAPAS PARA SANAR, estos recursos serán un aporte a la intervención de niños diagnosticados con cáncer y que no cuentan con la cobertura económica para asumir los procesos requeridos.
- Se realizó el lanzamiento de la Campaña Medio Ambiental, a manera lúdico-pedagógica, se incentivaron las buenas prácticas ambientales: la recolección de basuras, uso de equipos ofimáticos, uso correcto de impresión y finalmente se recordó el uso del pocillo de cerámica.

9.3.2 Dimensión Social

- En el mes de agosto se inició al proyecto de creatividad sostenible con la intervención en Tierra Bomba en la ciudad de Cartagena. Este proyecto está motivado en aportar a la transformación del país, el FNA desde RSE pretende consolidar Comunidades Sostenibles, buscando el fomento de actividades económicamente sustentables por medio del arte y la cultura. El año referente al informe cerro con un listado de actividades que se suman a la ejecución de este proyecto: diseño del Brochure, manuales de trasferencia, celebración de Halloween, video informativo y fiesta navideña.
- El pasado mes de octubre se suscribió un convenio de cooperación con la emisora W y la Fundación Santillana, cuya finalidad fue la recolección de libros alrededor de Bogotá para obsequiar literatura infantil a los niños de

Tierra Bomba y los corregimientos aledaños a la isla. El 18 de diciembre se realizó la entrega de literatura infantil en la isla, contó con la participación de los rectores de los cinco colegios de los corregimientos correspondientes, la vocera de Santillana, la primera dama y el presidente de la entidad.

9.3.3 Inclusión Social

- Con el apoyo de la Fundación de Audiología se planificó y diseñó el macro proyecto de inclusión social, con el cual se pretende determinar los AJUSTES RAZONABLES que se deben tener en cuenta para la INCLUSIÓN LABORAL de personas con discapacidades, mediante el desarrollo de un ciclo de talleres que permitan la transformación de imaginarios en los colaboradores de la entidad.
- En el mes de octubre se vinculó un aprendiz con condición de discapacidad del SENA en etapa de productividad. Este es el plan piloto del FNA que busca ratificar su compromiso con las personas en condición de discapacidad, permitiéndoles el acceso a las instalaciones y la oportunidad de trabajar.
- Con el apoyo y liderazgo de la Fundación ORCA, se ofrecieron servicios de talleres sobre la protección y tenencia de animales de compañía, actividades de desparasitación interna y externa, manejo medico de algunas patologías consultadas por la comunidad, y un procedimiento bajo sedación de una paciencia con miosis (gusanera), en la isla de Tierra Bomba, impactando a 42 perros, 3 gatos y un burro.
- Con el propósito de generar una cultura en pro del cuidado de los recursos no renovables, en el mes de diciembre se logró lanzar la campaña “GRAN IMPACTO”, con el objetivo de mitigar el impacto ambiental causado por la entidad.
- En el mes de noviembre se invitó a todos los colaboradores a hacer parte de la RED DE VOLUNTARIOS FNA, esta iniciativa convoco a todos los rincones del país, cerrando el año con un consolidado de 47 voluntarios.

9.4 CÓDIGO DE ÉTICA

Durante la vigencia 2015, se realizó la construcción de un nuevo código de ética y un nuevo código de buen gobierno corporativo, en dos etapas:

9.4.1 **Primera etapa***:* se realizó la sensibilización y construcción del código de ética con la participación de 954 personas a nivel nacional entre funcionarios, trabajadores en misión, y aprendices del FNA.

9.4.2 ***Segunda etapa**:* La socialización final del código de ética se realizó a nivel nacional, de manera presencial con la asistencia del facilitador Álvaro Triana a los puntos de atención de categoría a, y a través de video presencia a los puntos de categoría b y c.

Como paso siguiente y con el fin de fortalecer institucionalmente la implementación de los nuevos códigos, se creó el comité de ética del FNA a través de la resolución 200 del 17 de junio del 2015, para actuar como organismo asesor, informativo, consultor y de apoyo a la presidencia liderando procesos de gestión ética, valores y emitiendo directrices al respecto.

Finalmente, la vigencia 2015, fue productiva en relación con los nuevos lineamientos estratégicos de la organización, por cuanto se logró la consolidación de nuevos enfoques culturales, formación y fortalecimiento de competencias en el personal directivo, reorganización administrativa y operativa, incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores y consecución de nuevos beneficios para el mejoramiento de la calidad de vida de todo el personal del FNA.

Se posicionó el grupo de RSE, con acciones reciclaje, ahorro de recursos no renovables y donaciones, logrando además movilizar a los colaboradores a hacer parte del voluntariado corporativo en temas relacionados con la Responsabilidad Social empresarial, de igual manera se logró impactar comunidades vulnerables del país generando diferentes alternativas de sustento económico a través de talleres de creatividad sostenible. Se coordinó la primera campaña a nivel nacional de donación de libros de literatura infantil con aliados como la W Radio y Santillana con la finalidad de fomentar el hábito de la lectura en niños, niñas y adolescentes de zonas vulnerables del país.

Se cuenta con un nuevo código de ética y buen gobierno corporativo, elaborado colaborativamente con todos los trabajadores de la Entidad, de igual forma se creó el comité de ética ente regulador de las políticas de gestión ética de la organización.

Esta nueva visión se encuentra articulada con el plan estratégico 2015-2019 formulado y aprobado durante la vigencia 2015.

10. GESTIÓN JURÍDICA

Durante el 2015 la Oficina Jurídica soporto transversalmente a todas las áreas y procesos del FNA en los diferentes aspectos requeridos como Solicitud de Conceptos Jurídicos, Revisiones de Normas Internas y Externas, apoyo en las revisiones jurídicas de los diferentes documentos, acuerdos, convenios, normas, contratos y demás temas relevantes para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y Operativos de la entidad. Así mismo y en pro de mejorar los procesos de Contratación del FNA, se realizó la actualización del Manual de Contratación que rige a la entidad desde el 7 de septiembre de 2015, el cual fue aprobado mediante el Acuerdo 2105 de 2015.

10.1 PROCESOS GENERALES EN CURSO

Durante lo corrido del 2015 se presenta el siguiente informe de gestión correspondiente a los procesos de Representación Juridicial en curso a cargo del FNA.

PROCESOS JUDICIALES POR SU NATURALEZA	
TIPO DE PROCESO	**Total 2015**
Administrativa	34
Civil	131
Constitucional	4
Laboral	60
Penal	23
Disciplinario	1
TOTAL	**253**

Tabla 25: Procesos Judiciales por su Naturaleza

En el cuadro anterior, se clasifican los procesos según la especialidad y competencia de jueces.

PROCESOS TERMINADOS AÑO 2015		
Favorables	**Desfavorables**	**Total**
62	11	73

Tabla 26: Procesos terminados año 2015

Número de procesos y Cuantía		
Demandante FNA	**Demandado FNA**	**TOTAL**
51	202	253
$ 15.163.880.965,12	$ 26.275.385.739,30	$ 41.439.266.704,42

Tabla 27: Número de procesos y cuantía

Se determina la cuantía y posición del FNA frente a los procesos.

Tutelas		
Favorables	**Desfavorables**	**TOTAL**
912	354	1266

Tabla 28: Tutelas

De las tutelas presentadas se clasificaron como desfavorables las que el juez de conocimiento decidió acoger las pretensiones del demandante, y favorable cuando aceptas las pretensiones o explicaciones del FNA.

Acciones Constitucionales		
	Demandante	**Demandado**
Acción	**2015**	**2015**
Popular	0	2
De Grupo	0	1

Tabla 29: Acciones constitucionales

10.2 CONTRATACIÓN

10.2.1 Procesos nuevos de contratación

La Gestión Contractual del Fondo Nacional del Ahorro para el año 2015, se desarrolló bajo el manual de contratación del 12 de Agosto de 2014 (Acuerdo 2013 de 2014) y el nuevo manual procedimientos de contratación de Septiembre 07 de 2015 (Acuerdo 2105 del 2015).

El desarrollo de la gestión contractual bajo el anterior manual de contratación se realizó del 01 de Enero de 2015 a Septiembre 06 de 2015, obteniendo los siguientes resultados:

MANUAL / MODALIDAD / AREA	NUMERO DE CONTRATOS	VALOR TOTAL CONTRATOS
SOLICITUD PUBLICA	**10**	**$ 45.301.206.941**
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	6	$ 16.768.021.146
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	1	$ 270.000.000
OFICINA INFORMÁTICA	3	$ 28.263.185.795
SOLICITUD PRIVADA	**8**	**$ 37.841.024.976**
OFICINA INFORMÁTICA	5	$ 18.741.423.834
SECRETARIA GENERAL	1	$ 1.276.000.000
VICEPRESIDENCIA DE CRÉDITO Y CESANTÍAS	2	$ 17.823.601.142
INVITACIÓN DIRECTA	**207**	**$ 86.535.118.076**
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	54	$ 4.512.370.117
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	36	$ 22.630.649.852
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	31	$ 19.432.469.511
OFICINA CONTROL INTERNO	1	$ 1.630.032.000
OFICINA INFORMÁTICA	13	$ 22.060.214.655
OFICINA JURÍDICA	13	$ 2.288.000.000
OFICINA PLANEACIÓN	4	$ 679.951.184
SECRETARIA GENERAL	5	$ 149.750.000
VICEPRESIDENCIA DE CRÉDITO Y CESANTÍAS	19	$ 4.656.853.958
VICEPRESIDENCIA DE RIESGO	15	$ 6.644.645.932
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	16	$ 1.850.180.867
MENOR CUANTÍA	**5**	**$ 571.255.808**
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	2	$ 229.500.000
OFICINA INFORMÁTICA	3	$ 341.755.808
MÍNIMA CUANTÍA	**27**	**$ 637.243.746**
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	12	$ 271.024.300
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	7	$ 137.518.196
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	1	$ 52.401.654
OFICINA INFORMÁTICA	2	$ 53.939.000
OFICINA JURÍDICA	2	$ 32.500.000
VICEPRESIDENCIA DE CRÉDITO Y CESANTÍAS	1	$ 82.509.276
VICEPRESIDENCIA DE RIESGO	1	$ 2.100.000
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	1	$ 5.251.320
Total general	**257**	**$ 170.885.849.547**

Tabla 30: Gestión contractual 2015 bajo manual de contratación anterior

Con el **Nuevo Manual de Procedimientos de Contratación**, el cual empezó a regir el día 07 de Septiembre, se obtuvo la siguiente Gestión Contractual con corte al 31 de Diciembre de 2015:

MANUAL / MODALIDAD / AREA	NUMERO DE CONTRATOS	VALOR TOTAL CONTRATOS
CONTRATACIÓN DIRECTA	**79**	**$ 24.997.360.321**
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	19	$ 947.766.119
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	10	$ 852.509.500
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	15	$ 3.254.097.053
OFICINA INFORMÁTICA	11	$ 14.618.848.954
OFICINA JURÍDICA	12	$ 2.865.694.421
VICEPRESIDENCIA DE CRÉDITO Y CESANTÍAS	3	$ 396.683.000
VICEPRESIDENCIA DE RIESGO	4	$ 694.991.274
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	5	$ 1.366.770.000
CONVOCATORIA PÚBLICA	**2**	**$ 27.090.000.000**
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	1	$ 3.090.000.000
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	1	$ 24.000.000.000
INVITACIÓN A OFERTAR	**3**	**$ 3.665.832.920**
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	3	$ 3.665.832.920
CONVOCATORIA PRIVADA	**17**	**$ 52.317.761.232**
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	2	$ 305.560.000
OFICINA INFORMÁTICA	14	$ 50.968.201.232
VICEPRESIDENCIA DE RIESGO	1	$ 1.044.000.000
Total general	**101**	**$ 108.070.954.473**

Tabla 31: Gestión contractual 2015 bajo nuevo manual de contratación

El total de los procesos desarrollados por el área de Contratación durante el año 2015 fueron:

AREA	NUMERO DE CONTRATOS	VALOR TOTAL CONTRATOS
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	97	$ 29.484.514.602
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA	55	$ 47.890.677.548
OFICINA COMERCIAL Y MERCADEO	49	$ 23.044.528.218
OFICINA CONTROL INTERNO	1	$ 1.630.032.000
OFICINA INFORMÁTICA	51	$ 135.047.569.278
OFICINA JURÍDICA	27	$ 5.186.194.421
OFICINA PLANEACIÓN	4	$ 679.951.184
SECRETARIA GENERAL	6	$ 1.425.750.000
VICEPRESIDENCIA DE CRÉDITO Y CESANTÍAS	25	$ 22.959.647.376
VICEPRESIDENCIA DE RIESGO	21	$ 8.385.737.206
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	22	$ 3.222.202.187
Total general	**358**	**$ 278.956.804.020**

Tabla 32: Procesos desarrollados por el área de contratación durante el 2015

10.2.2 Otrosí

Durante la Vigencia 2015, se suscribió un total de ***179 Otrosí***, los cuales se comprenden de la siguiente manera:

- Otrosí de Prorroga y adición: Sesenta y seis (66), por un valor de $ 35.609.683.700
- Otrosí de Adición: Treinta y cinco (35), por un valor de $ 16.679.457.408
- Otrosí de Modificación: Cuarenta y cuatro (44)
- Otrosí de Prorroga: Treinta y tres (33)
- Otrosí de Cesión: Uno (1)

El valor total de los otrosí de adición suscritos en la vigencia 2015 es $ 52.289.141.108

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 la Oficina Jurídica 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 la Oficina Jurídica mejora su gestión a partir de la tecnificación de sus procesos y aumentado la capacidad del su talento humano.

11. GESTIÓN SECRETARÍA GENERAL

11.1 CUMPLIMENTO LEY 1712 DE 2014 E IMPLEMENTACIÓN DE LAS TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL (TRD)

A finales del mes de Julio de 2015 la Entidad inicia mediante una asistencia técnica, el desarrollo de un piloto de monitoreo y evaluación de la aplicación de la Ley 1712 de 2014 asistiendo a las oficinas encargadas de la gestión documental.

Lo anterior, dio como resultado el desarrollo de tres (3) líneas de acción conjunta en las siguientes áreas:

Ilustración 58: Enfoques temáticos de trabajo para piloto de monitoreo y evaluación de la aplicación de la Ley 1712 de 2014

Para realizar el monitoreo y la evaluación situacional se utilizaron como insumos los avances registrados en el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG) año 2014 y la Matriz de Análisis Diagnóstico para el Cumplimiento de la Ley 1712 de 2014 de la Procuraduría General de la Nación, obteniendo como resultado los siguientes datos:

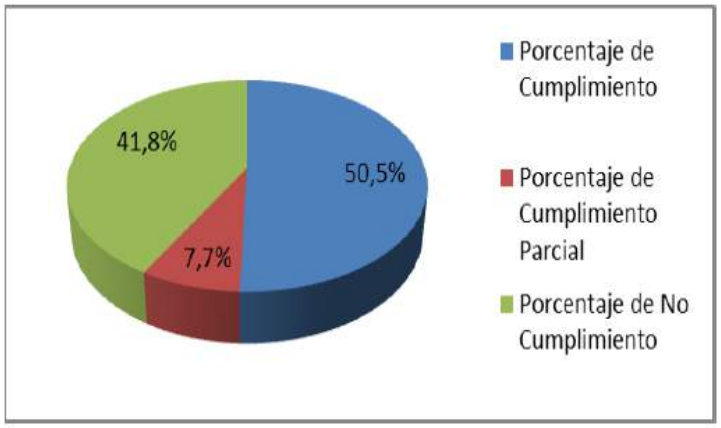


Ilustración 59: Resultado cumplimiento Ley 1712 de 2014 en el FNA

El cumplimiento de un 50,5% corresponden en su mayoría a la labor del FNA para estar en concordación con las recomendaciones de la Estrategia de Gobierno en Línea; los temas de no cumplimiento o de cumplimiento parcial se referían a faltantes en la adaptación y actualización de los instrumentos de la gestión de información pública, básicamente en el portal corporativo y en mecanismos directos de comunicación con el ciudadano. También el FURAG, identificó la necesidad de revisar la calidad de las respuestas al ciudadano que la entidad estaba dando por diversos canales.

Los temas en los cuales se debía trabajar y hacer especial énfasis por el grupo inter-divisional serían los siguientes:

- Valor diferencial de accesibilidad.
- Información mínima obligatoria respecto a la estructura del sujeto obligado.
- Publicidad de la contratación.
- Información mínima obligatoria respecto a servicios, procedimientos y funcionamiento del sujeto obligado
- Adopción de esquemas de publicación.
- Registros de activos de información.
- Información publicada con anterioridad.
- Programa de Gestión Documental.
- Archivos.
- Sistemas de Información.

- Índice de información clasificada y reservada.
- Respuesta a solicitudes de acceso a la información.

En este sentido, el resultado de esta interacción conjunta fue la creación de la Matriz de Transparencia que debía ser socializada, sensibilizada y diligenciada por todas las áreas de la entidad y que contiene 3 instrumentos de la gestión de información pública nacional:

1. Registro de Activos de Información.
2. Índice de Información Clasificada y Reservada.
3. Esquema de Información Pública.

Para lograr una adopción rápida pero efectiva de los tres instrumentos, se estructuró un Plan de Choque antes de finalizar el año 2015. Para llevarlo a cabo se realizó una socialización del trabajo que hasta el momento se había desarrollado en el FNA; esta incluyo a la Junta Directiva y al Comité de Presidencia. Adicionalmente, el equipo de trabajo con el Comité de Auditoria desarrolló una capacitación a los grupos de Calidad y MECI (ETCM).

Finalmente, y gracias al compromiso y trabajo dedicado de todos, se consolidó la Matriz de Transparencia, herramienta que contribuirá a mejorar sustancialmente la calidad de la información interna, la comunicación con el cliente financiero y el mercado, también, servir de base a los planes de mejoramiento organizacional a partir del 2016.

11.2 CÓDIGO DE ÉTICA

El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI) actualizado a mayo de 2014 opera como una estructura básica para analizar la gestión y los mecanismos de evaluación del proceso administrativo y en concordancia con lo planteado en el numeral 1.1.1., en cuanto a la socialización del Código de Ética en especial en la apropiación conceptual, en la identificación de los principios éticos y en el afianzamiento de las políticas de Gestión de Talento Humano orientadas a la formación en valores de responsabilidad y vocación de servicio, mejorando el clima laboral y previniendo al mismo tiempo la generación de conductas corruptas.

La Superintendencia Financiera mediante la Circular Externa No. 029 en el numeral 4.1 establece los elementos mínimos necesarios para crear un adecuado ambiente de control, fijando parámetros generales que deben ser desarrollados por la entidad en especial el numeral 4.1.1. “Determinación formal por parte de la alta dirección de los principios básicos que rigen la Entidad, los cuales deben constar en documentos que se divulguen a toda la organización y a grupos de interés”; 4.1.2.2. “Parámetros concretos determinados para el manejo de conflictos de interés, incluyendo expresamente, entre otros, los que regulen operaciones con vinculados económicos, en adición a los que aplique por disposición legal”.

En resumen y según la Superintendencia Financiera “El Código de Conducta Ética debe orientar la actuación de todos los funcionarios quienes deben comprometerse explícitamente con su cumplimiento”.

A continuación, se relacionan los logros obtenidos:

1. Hacer un Código de Ética diferenciándolo del Código de buen gobierno, mediante la construcción colectiva de todos los funcionarios en donde se realizaron 44 talleres para más de novecientas personas.
2. Se elaboró un video de 10 minutos con el contenido del Código de Ética el cual se emplea permanentemente a nivel nacional con bastante éxito.
3. Se hizo un diagnóstico de percepción ética y se implementaron planes de mejoramiento con base en los resultados obtenidos.
4. Se creó un Comité de Ética.
5. Se socializó a nivel nacional el documento Código de Ética con 30 sesiones para más de quinientas personas, incluyendo el tema del cumplimiento de las normas SARLAFT.

11.3 GOBIERNO CORPORATIVO.

El 2015 fue un año importante para los avances de gobierno corporativo en el Fondo Nacional del Ahorro, adicional a todos los esfuerzos por implementar una cultura de buenas prácticas y el trabajo en conjunto con la Junta Directiva, específicamente el Fondo implementó los siguientes instrumentos:

1. Código de buen gobierno corporativo,
2. Reglamento de Junta Directiva.

3. Creación de los Comités de Junta Directiva (Riesgos, Auditoria, Gobierno Corporativo y Tecnología).
4. Política de conflictos de interés.
5. Plan anual de la Junta Directiva.
6. Metodología de inducción para Junta.
7. Metodología de evaluación de la Junta.

Adicionalmente se ha trabajado de la mano con el Comité de Gobierno Corporativo, en el que se discutió el diagnóstico del Fondo en relación con las medidas establecidas por el Código País, se estructuró un Plan de Acción con el objetivo implementar las medidas que fortalecieran el Gobierno Corporativo del FNA y se revisó el impacto del nuevo CONPES en esta materia.

Por otra parte, es importante resaltar que se llevó a cabo el primer proceso de Evaluación de la Junta Directiva, en donde se analizaron diferentes aspectos operativos y técnicos del funcionamiento de la Junta, también se adelantó la sistematización de la Junta Directiva a través de la entrega de información mediante mecanismos electrónicos.

12. SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y MEJORAMIENTO CONTINUO

La Oficina de Control Interno es uno de los componentes fundamentales del Modelo Estándar de Control Interno MECI. Es la encargada de medir y evaluar la eficiencia, eficacia 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.La función de la Oficina estuvo centrada en la evaluación de los controles a los principales procesos de la organización, formulando las recomendaciones para el fortalecimiento del sistema de control institucional y realizando como cierre del ciclo auditor, el seguimiento a las acciones formuladas por los auditados para subsanar las debilidades detectadas. Para el año 2015, su enfoque se orientó en la ejecución de las auditorías al sistema de control interno en forma objetiva e independiente agregando valor, coadyuvando con el cumplimiento de los objetivos institucionales y contribuyendo con la eficacia de la gestión de riesgos, control y gobierno.

En este sentido, con el fin de dar cumplimiento a las funciones establecidas en la Ley 87 de 1993, la Oficina de Control Interno estableció para la vigencia 2015, un

programa de trabajo enfocado al cumplimiento de los roles asignados en el Decreto 1537 de 2001.

12.1 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El propósito fundamental de este rol consistió en emitir juicio de valor acerca del grado de eficiencia y eficacia de la gestión de la entidad, así como la efectividad de los controles implementados en las diferentes operaciones. Para ejecutar el rol citado se definió un programa anual de auditoría, aprobado por el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno y que contó con el seguimiento permanente sobre su grado de avance.

Teniendo en cuenta las actividades adelantadas se presenta el resultado de la evaluación del sistema de control interno de la entidad:

12.1.1 Control de Planeación y Gestión

La Entidad cuenta con el Código de Conducta Ética y Buen Gobierno aprobado mediante el acto administrativo correspondiente. El citado código cuenta con los instrumentos necesarios que le permite tanto a Directivos, funcionarios y contratitas orientar el quehacer diario enmarcado en las políticas, principios y valores allí expuestos. Durante la vigencia se diseñaron estrategias para la socialización de su contenido en todos los niveles de la organización.

Se desarrollaron las capacitaciones enmarcadas dentro del plan de capacitación definido para la vigencia, el cual busca fortalecer el desempeño de los servidores para el mejoramiento permanente en el ejercicio de las funciones. De igual manera dando cumplimiento a la normatividad vigente, se desarrolló del plan y bienestar definido por esta dependencia.

Se tiene un Plan Estratégico para el periodo 2015- 2019 alineado con las políticas de desarrollo administrativo, así mismo se definieron planes de acción por cada una de las dependencias de la organización. Cada una de las áreas cuenta con los indicadores de gestión que le permiten medir y controlar el avance y cumplimiento de sus objetivos.

Durante el periodo señalado se realizó el seguimiento a los planes de acción y los indicadores definidos a través de reuniones semanales en las que se analizó el comportamiento de los mismos y las acciones que se adelantan para el logro de los objetivos propuestos.

La Entidad dio cumplimiento a los lineamientos establecidos en el Modelo Estándar de Control Interno en materia de Administración de Riesgos.

La Vicepresidencia de Riesgos realizó la actualización y evaluación en la identificación y valoración de los riesgos y controles, aspectos que fueron incorporados en la herramienta con la que cuenta la entidad para la administración de los mismos.

12.1.2 Autoevaluación Institucional

El seguimiento que se realiza por parte de la Alta Dirección al cumplimento de las metas, así como el que se efectúa por parte de la Oficina de Planeación al cumplimiento de los planes de acción señala la importancia que tiene para la organización el seguimiento y monitoreo permanente al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

De igual menara se realizó un monitoreo a los resultados de los planes de mejoramiento definidos en la entidad como resultado de las auditorías externas realizadas por los entes de control y las auditorías internas.

12.2 AUDITORÍA INTERNA.

Esta dependencia definió para la citada vigencia el programa y los planes de auditoría que se ejecutaron en cada uno de los procesos evaluados. Las auditorías se desarrollaron en forma integral evaluando tanto el sistema de control interno como el de gestión de calidad, permitiendo un aporte integral por parte de la oficina para el mejoramiento de los procesos.

Como cierre del ciclo de auditoría, el seguimiento a la implementación de las acciones fue un papel importante dentro del fortalecimiento al sistema de control interno. Así las cosas, se puede señalar que iniciando el 2015 la entidad contaba con un total de 1165 planes de acción (correspondientes a las vigencias 2013-2014) entre sistema de control interno y gestión de calidad los cuales fueron subsanados por las diferentes dependencias quedando al cierre de la vigencia 59 planes abiertos, lo que demuestra un avance del 95% en el cumplimiento de las acciones.

Con respecto a las auditorías desarrolladas en el 2015, se incorporaron 419 observaciones en el aplicativo isolución cerrando a 31/12/2015 180 para un avance del 42%. Del total de las observaciones se encontraban vencidas a esa fecha 158 es decir el 38%.

12.2.1 Información y Comunicación

La Oficina de Comunicaciones de la Entidad cuenta con el Plan estratégico de Comunicaciones que permite realizar la divulgación tanto interna como externa de las diferentes funciones y acciones que desarrolla la Entidad. Este plan define la Política de comunicaciones para el FNA.

Se cuenta igualmente con mecanismos para la recepción y tratamiento de las peticiones quejas y reclamos recibidos y se realizan mediciones para establecer el grado de satisfacción de los usuarios de la Entidad.

La Entidad desarrolló un trabajo especial para el cumplimiento de los elementos definidos en Gobierno en Línea y en la Ley de Transparencia con el fin de fortalecer la relación de los ciudadanos con la organización. Lo anterior encaminado al mejoramiento de los mecanismos de consulta y los medios de acceso a la información con que cuenta la entidad.

Como resultado del proceso de auditoría es importante resaltar los siguientes aspectos:

- Los hallazgos significativos fueron expuestos en los Comités de Auditoría y de Coordinación del Sistema de Control Interno presentando el estado del sistema de control interno en los procesos evaluados.
- Se formularon planes de acción por parte de los diferentes procesos los cuales fueron objeto de seguimiento con el fin de verificar la efectividad en la implementación de las acciones de mejora correspondientes.
- Los hallazgos resultados de las auditorías fueron incorporados en la herramienta tecnológica con la que cuenta la entidad, la cual permite establecer los planes de mejora y realizar el seguimiento correspondiente.
- El comportamiento en la solución de las acciones y cumplimiento de los planes de acción fueron presentados en las diferentes sesiones del Comité de auditoría.
- 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.

12.3 FOMENTO DE LA CULTURA DEL CONTROL

Con el fin de fomentar la cultura del control la Oficina de Control Interno desarrolló un curso virtual en el que se incluyeron los siguientes temas:

- Sistema de Control Interno
- Modelo Estándar de Control Interno
- Cultura del autocontrol
- Autoevaluación institucional.

Este curso tuvo como eje principal sensibilizar a todos los servidores de la entidad en la importancia del sistema de control interno en la organización y fundamentalmente fortalecer los principios del MECI y la autoevaluación como elemento esencial para el cumplimiento de los objetivos institucionales. De igual manera se enfatizó en el control considerándolo como inherente e intrínseco a las responsabilidades, acciones, decisiones, tareas y actuaciones que se ejecutan en cada uno de los procesos y procedimientos definidos.

El fortalecimiento de la cultura del control fue considerado a través de la aplicación de diferentes elementos como:

- Participación de la Oficina en temas inherentes al desarrollo del control.
- Evaluación de los mecanismos de control en cada una de las auditorías realizadas durante el año.
- Evaluación del sistema de riesgos de la entidad.
- Seguimiento a los diferentes hallazgos resultado de las evaluaciones
- Curso virtual (e-learning) dirigido a los funcionarios de la entidad sobre cultura del control, sistema de control interno y MECI. El curso incluyó la realización de la evaluación correspondiente.

Por otra parte, el apoyo de la Oficina de Control Interno se generó de acuerdo con los roles y/o funciones asignadas por la Ley 87 de 1993 y sus Decretos reglamentarios, razón por la cual se ejecutó y dio cumplimiento al plan de trabajo definido y a las acciones que se estructuraron para la vigencia 2015 aportando a la entidad su conocimiento coadyuvando en la consecución de los objetivos trazados.

Para la citada vigencia, ésta 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.

De acuerdo con el seguimiento a los planes de mejoramiento adelantados en los procesos, se puede afirmar que el sistema de control está siendo objeto de mejoramiento de tal forma que pueda brindar confiabilidad y razonabilidad en las operaciones.

13. SISTEMA DE PLANEACIÓN, GESTIÓN, CALIDAD Y CONOCIMIENTO

13.1 PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019

El 2015 fue un año de cambios importantes en el Fondo Nacional del Ahorro donde proyectamos ingresar con mayor fuerza en un mercado competitivo. Por ello se elaboró una formulación estrategia ambiciosa que llevará a mejorar, a redoblar esfuerzos y alcanzar altos estándares de calidad en nuestros diferentes procesos.

El compromiso de la administración y todo el equipo humano del FNA es aportar desde cada dependencia a través del trabajo conjunto, una gestión con excelencia y sentido de pertenencia para garantizar la satisfacción en la atención de nuestros afiliados.

Este nuevo direccionamiento estratégico brindará las garantías necesarias para acompañar y controlar de manera efectiva la ejecución de la estrategia, generando así una adecuada articulación entre la misión y la visión que permitirá la consecución de los objetivos propuestos, los cuales van encaminados hacia un Nuevo Enfoque de Gestión que tienen como objetivo cumplir con la propuesta de valor hacía el cliente, en el marco de un Servicio de Calidad y contribuir al derecho constitucional que los colombianos accedan a vivienda y educación, que además va en relación con las funciones del Estado de lograr un nuevo país donde el FNA se convierte en una entidad comprometida con el desarrollo de Colombia.

Por lo tanto, para los próximos cinco años se definió como **Propósito Superior-Misión**: “En el FNA hacemos realidad los sueños de los colombianos, generando progreso y mejorando su calidad de vida”; Y una **MEGA- Visión**: “En el 2019, el FNA 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". En este sentido, para el logro de la MISIÓN y VISIÓN se establecieron treinta Objetivos estratégicos consolidados en Pilares de Gestión, los cuales van encaminados hacia un nuevo enfoque de gestión, que buscan:

- ✓ Cumplir con la propuesta de valor hacía el cliente en el marco de un Servicio de Calidad
- ✓ Contribuir al derecho constitucional que los colombianos accedan a vivienda y educación, que además va en relación con las funciones del Estado de generar Prosperidad Nacional.

Por lo tanto, los objetivos estratégicos y sus pilares son los siguientes:

13.1.1 Objetivos Estratégicos

13.1.1.1 MEGA

- Recaudar $2.9 billones por cesantías en febrero de 2020
- Contar con 2.1 millones de afiliados activos por cesantías en 2019
- Contar con 781.000 de afiliados por AVC en 2019
- Contar con el 25% de participación de mercado en viviendas financiadas por créditos hipotecarios VIS
- Contar con el 15% de participación de mercado en el valor de desembolsos por créditos hipotecarios VIS
- Duplicar la cartera hipotecaria de dic. 2014 para llegar a $9,6 billones en el 2019
- Cubrir al 15% de los nuevos estudiantes sujetos de crédito educativo propuestos en el PND
- Alcanzar un índice de satisfacción dentro de la categoría más alta en clima laboral en el 80% de los empleados

13.1.1.1.1 PILAR 1:

Experiencia y Servicio Eficiente

- Lograr que más del 50% de las atenciones se realicen a través de canales diferentes a los PAC
- Crecer anualmente en la calificación del Índice de Satisfacción de Cliente (CIV) de Colombia sobre la base de 2015
- Créditos hipotecarios de vivienda usada desde la aprobación hasta el desembolso en máximo 45 días

- Desembolso en crédito educativo en máximo 24 horas (a partir del momento de la aprobación)
- Tiempo para Retiro de Cesantías en máximo 5 días
- Tiempo para Retiro AVC en máximo 6 días

13.1.1.1.2PILAR 2:

Solidez Financiera

- Tener el SARI con exposición en nivel “Bajo”
- Mantener la calificación de deuda corporativa de largo plazo en AAA
- Mantener un ROE 1.5 veces IPC
- Diversificar las fuentes de fondeo para la operación de la entidad
- Convertir activos en cartera de crédito en niveles promedio de los BECH Organización Moderna, Motivada y Orientada al Cliente
- Desarrollar una cultura organizacional de carácter humano, enfocada en el servicio y la gestión por resultados
- Desarrollar e implementar un modelo de gestión de conocimiento en la organización
- Formular e implementar una Política de Gobierno Corporativo

13.1.1.1.3PILAR 3:

Productos Accesibles

- Robustecer el producto Crédito Constructor
- Robustecer el producto Leasing Habitacional
- Mantener las tasas de interés más competitivas en crédito hipotecario de vivienda
- Participar en el mercado de pensiones (directamente o a través de alianzas)

13.1.1.1.4PILAR 4:

Fortalecimiento Tecnológico y de Procesos

- Diseñar e Implementar el Plan Estratégico de Tecnología
- Contar con una Base de Datos suficientemente robusta y confiable
- Implementar la gestión por proyectos
- Tener procesos eficientes y que respondan a las necesidades del negocio.

Para el desarrollo de lo anterior, en el segundo semestre de 2015 se promovió un esquema de seguimiento y un mecanismo de solución de problemas, que consiste en la implementación de la Metodología de Gestión por Compromisos, la cual se basa en una dinámica de acompañamiento de la Oficina de Planeación a las diferentes áreas con reuniones semanales, quincenales y mensuales, finalizando el seguimiento a la Gestión con Comités de Presidencia, en estos encuentros de equipos de trabajo a nivel primario y directivo se articulan las estrategias, se presta apoyo y se concretan acciones para asegurar el cumplimiento de las Estrategias programadas para la vigencia como para el logros de las metas establecidas en cada uno de los indicadores de gestión relevantes para evaluar el cumplimiento al Plan Estratégico Institucional, esta Metodología reúne el Cliclo PHVA- enmarcando la gestión al mejoramiento continuo del servicio al cliente y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del FNA, esta implementación involucra la participación en cadena del Presidente, Vicepresidentes, líderes de División y equipos internos de trabajo.

En este sentido, luego de presentar e inculcar la metodología de Gestión por Compromisos a la entidad, se plantean tres espacios para realizar el seguimiento a los planes estratégicos:

13.1.1.2 Reunión de seguimiento

- Participantes: Vicepresidente o líder de la División y equipo interno dentro del área

- Objetivo: Realizar seguimiento al cumplimiento de los planes, haciendo énfasis en las actividades próximas a vencerse. Inicialmente con el acompañamiento de Planeación

- Metodología:
    a. Realización de reuniones semanales de seguimiento de máximo 30 minutos por área:
    b. Validar con los líderes y el equipo interno de trabajo el cumplimiento de las fechas establecidas para cada actividad
    c. Revisar los entregables como evidencia del cumplimiento de las actividades del plan de trabajo de las iniciativas

13.1.1.3 Comité de seguimiento

- Participantes: Vicepresidentes y líderes de División

- Objetivo: Presentar el avance de los Planes de Implementación de cada Iniciativa Estratégica y solicitar ayuda entre áreas cuando se considere necesario

- Metodología:
    - Realización de comités semanales de máximo dos horas con los líderes de las áreas:
      Cada líder debe exponer el estado de cumplimiento de las macroactividades de los planes de implementación
      - Generar espacios de discusión entre los líderes del Fondo para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos
      - Solicitar soporte en actividades puntuales a otras áreas (cuando exista interacción)

13.1.1.4 Comité de Presidencia

- Participantes: Presidente, Vicepresidentes y líderes de División

- Objetivo: Presentar el cumplimento de cada Objetivo Estratégico por medio del desempeño sus Indicadores

- Metodología:
    1. Realización de reunión mensual para presentar el avance de la implementación por medio del seguimiento de los indicadores por área:
       - Analizar las posibles las razones del incumplimiento de los indicadores con el Presidente y todo el equipo de implementación del plan estratégico
       - Presentar el avance de los planes de trabajo en un nivel de detalle grueso

Finalmente, la metodología de seguimiento de Gestión por compromisos implementada en el 2015 busca un cambio en la cultura organizacional y la interacción de las áreas para el cumplimiento de los planes estratégicos y planes operativos.

13.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

13.2.1 Atención de la auditoría de seguimiento al sistema de gestión de calidad:

Se gestionó la contratación de la auditoria de seguimiento a la certificación en las normas técnicas ISO 9001-2008 y NTCGP 1000-2009 por parte del ICONTEC. Una

vez recibido de parte del ente certificador el plan de auditoría, el mismo se dio a conocer al interior de la entidad, instando a todas las áreas a prepararse para recibir la auditoria, adelantando las siguientes actividades:

- Revisión y seguimiento de las acciones correctivas adelantadas para el cierre de las no conformidades establecidas en la auditoria de seguimiento a las certificaciones de calidad, realizada por ICONTEC en 2014.
- Socialización de los lineamientos para atender la auditoria en cada proceso.
- Visita al punto de atención de Bucaramanga previo a la auditoria, para preparar a los funcionarios.
- Acompañamiento durante la auditoria a los procesos y puntos de atención auditados.
- Acompañamiento a los procesos para definición de planes de acciones correctivas para el cierre de hallazgos de la auditoria de seguimiento de 2015.
- Seguimiento a la ejecución de los planes de acción definidos.

13.2.2 Capacitación para mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión de calidad:

Se construyeron dos cursos para la plataforma E-Learning de la entidad: “Sistema de Gestión de Calidad” e “ISOlución”.

Se solicitó ante el Comité de Capacitación y la División de Gestión Humana la capacitación dirigida a los Equipos Técnico de Calidad y algunos funcionarios de temas relacionados con el sistema de gestión de calidad.

13.2.3 Definición de nuevo mapa de procesos

Debido al proyecto de modernización institucional que adelanta la entidad, el cual contempla una reforma de la estructura organizacional, la división identifico la necesidad de elaborar un nuevo mapa de procesos que contemplará los cambios definidos en la nueva estructura. Para esto, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Definición de los macroprocesos.
- Definición de los procesos y subprocesos de cada macroproceso.
- Definición de la secuencia e interacción de los macroprocesos y los procesos.

- Definición de las actividades de cada proceso y subproceso.

Se espera que este mapa de procesos sea formalizado en el sistema de gestión de calidad en el año 2016.

13.2.4 Apoyo en el mantenimiento del sistema de gestión de calidad

De manera permanente se realizan actividades de apoyo y acompañamiento a los procesos, que se originan a partir de una revisión de los mismos frente a los requisitos de las normas técnicas de Calidad sobre las cuales el FNA está certificado, a fin de identificar oportunidades de mejora para la optimización de su desempeño. Esto ha permitido la actualización y estandarización de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad, a partir del análisis y revisión de temas como:

- Articulación con otros procesos
- Identificación de información de entrada y salida
- Identificación al cumplimiento de requisitos del Cliente

Como producto de lo anterior, se crearon 167 documentos, se actualizaron 292 y se inactivaron 444.

13.3 PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Durante el año 2015 el Centro de Estudios centró esfuerzos en la producción de un Modelo de Gestión de Conocimiento, el cual a la fecha se encuentra finalizado e iniciando su etapa de implementación.

En el marco del MGC, en el año 2015 se culminó la primera etapa de diseño de proyectos de investigación para el Fondo Nacional del Ahorro. Dichos proyectos se organizaron en una línea de investigación de indicadores institucionales y desempeño interno de la entidad, y en la relación del Fondo Nacional del Ahorro con los territorios en los cuáles interviene.

Los proyectos diseñados a la fecha se detallan en la tabla a continuación:

Proyecto	Estado del proyecto
Memoria Institucional	Proyecto diseñado
Gestión del conocimiento	Proyecto diseñado en etapa de implementación
Inteligencia de negocios	Diagnóstico preliminar para el diseño de la propuesta

Política pública de vivienda países de la OCDE y países pares en la región	Documento de diagnóstico e insumos preliminares.
Rol del FNA en posconflicto	Diseño de propuesta al 60%. Levantamiento de línea de base documental y de política pública.

Tabla 33: Proyectos diseñados por Centro de Estudios FNA

13.3.1 Escuela Empresarial

El Centro de Estudios en el año 2015, mediante el grupo de Escuela Empresarial se ha especializado en el tema de formación y capacitación a los empleados del FNA. Actualmente cuenta con 7 iniciativas que alimentan el Plan estratégico:

- ✓ **Capacitaciones Presenciales:** Corresponde a inducción comercial dirigida en el 2015 a los empleados de la fuerza comercial y servicio al cliente, con el fin fortalecerlos en productos y servicios y garantizar la buena atención a nuestro consumidor financiero y reducir el número de PQR´S. A lo largo del año se abordó a 787 empleados de las 7 zonas.
- ✓ **Video Presencia y Aula Virtual:** Es una herramienta que permite desarrollar actividades de capacitación y formación a todos los puntos de atención a nivel nacional, esta cuenta con diferentes aplicaciones virtuales, esto incluye el acceso remoto a materiales de aprendizaje, cursos y procesos. Esta herramienta es mayormente utilizada por la Oficina Comercial y Mercadeo. En el trascurso del año se realizaron 210 video presencias.

  El aula virtual, también es utilizada para realizar ambientes de prueba por la utilidad del espacio y las herramientas que este ofrece, los ambientes de prueba más comunes son COBIS y Workmanager.
- ✓ **Capacitación a Terceros:** Se han capacitado 6 empresas a lo largo de 2015 en temas de productos y servicios, las empresas son: Millenium, Allus, Natura, Nexura, Andes BPO y aprendices SENA.
- ✓ **E-learning:** Herramienta de aprendizaje en línea dirigida a todos los empleados del Fondo Nacional del Ahorro; en el 2015 se llevaron a cabo los cursos de Inducción General, SARO, SARLAFT, FOGAFIN, MECI e Isolucion.
- ✓ **Centro de Entrenamiento:** Es un espacio especializado en capacitación y entrenamiento empresarial dirigido a empleados de la fuerza comercial y servicio al cliente.

Los objetivos de un Centro de Entrenamiento son:

1. Preparar al personal idóneo para la ejecución inmediata de las diversas tareas de la entidad.

2. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales.

En el año 2015, en total se capacitaron 195 empleados.

- **Bilingüismo:** Proyecto de inglés que dicta el Centro de Estudios mediante diferentes niveles, básico I y II, Medio y avanzado. Esto con el fin de fortalecer el perfil de los trabajadores del FNA en el proceso de aprendizaje del idioma inglés.
  A lo largo del año 2015 el programa de bilingüismo ha tenido alrededor de 150 estudiantes, participando dentro de la formación de otro idioma.

- **Cátedra Abierta:** Las cátedras abiertas son espacios de formación académica que nos permiten realizar vínculos con otras instrucciones y compartir el conocimiento, en el 2015 se realizaron 2 cátedra abiertas.

13.3.2 Observatorio de Ahorro, Vivienda y Educación

El Observatorio de Ahorro, Vivienda y Educación se consolidó en el año 2015 como generador de conocimiento en el Fondo Nacional del Ahorro. A la par con las mejoras en el diseño del modelo de datos a implementar, se monitorearon 37 indicadores que se enfocaron en el comportamiento de los mercados de vivienda, mercado hipotecario y comportamiento de las cesantías a nivel nacional.

El monitoreo periódico y sistemático de los datos permitió producir 6 reportes a presidencia, dos reportes a junta y un reporte al sector[1]. La mayor parte del esfuerzo se concentró en producir información y análisis sobre el mercado de vivienda, sus variaciones y el impacto en el negocio del Fondo Nacional del Ahorro.

Los reportes a la junta directiva también se focalizaron en los comportamientos del mercado hipotecario, del sector de la construcción y edificaciones, considerando los principales hechos que marcaron la economía del país en el año – inflación e incremento del dólar -. El análisis prospectivo presentado a la junta directiva logra informar a la alta dirección sobre las principales tendencias y las afectaciones u oportunidades presentes en la innovación de productos como el Arriendo Social, y en la construcción de proyectos con entes territoriales.

FIN DEL DOCUMENTO

[1] Pendiente de edición y publicación

Bogotá, Marzo de 2016.

Elaboró: Maria Alejandra Berrio Jaramillo -OP

Revisó: Juan Carlos Zambrano Arciniegas -OP