INFORME DE GESTIÓN

2016

fna AHORRO

MINVIVIENDA

TODOS POR UN NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

PROPÓSITO SUPERIOR

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

MEGA 2019

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

JUNTA DIRECTIVA

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

TABLA DE CONTENIDO

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

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

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

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

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

INTRODUCCIÓN

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

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

1. GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

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

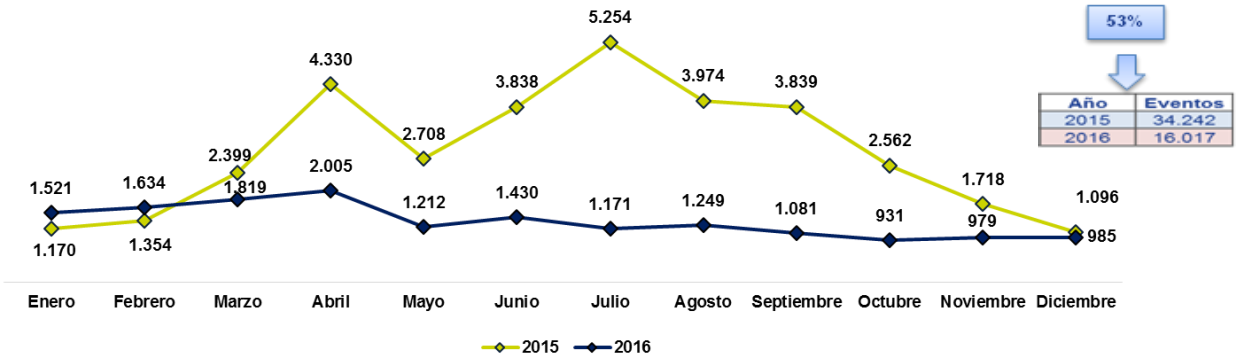
1.1. Atención a Peticiones, Quejas y Reclamos

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

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

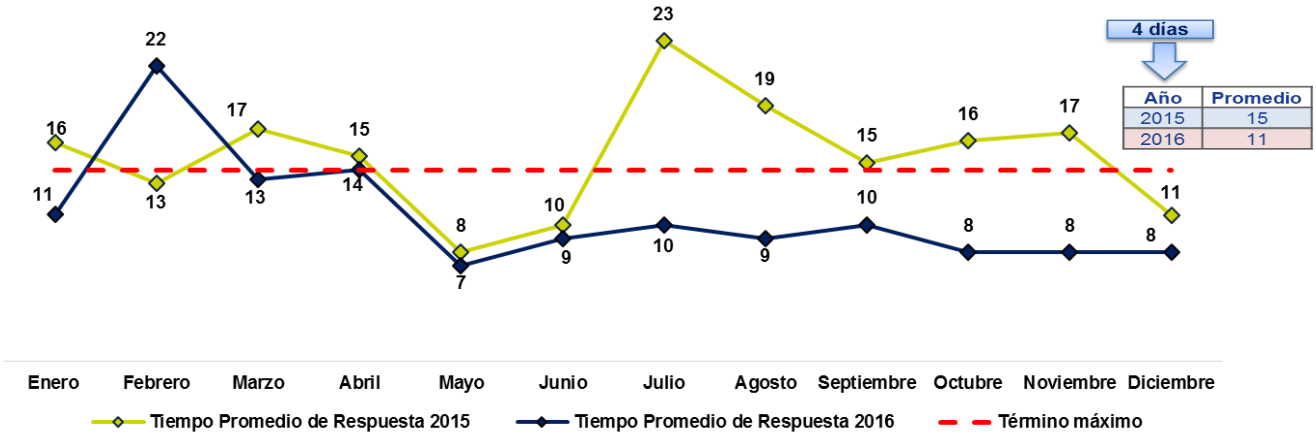
➢ **Gestión de Quejas y Reclamos**

Gráfico 1 – Número de eventos gestión de quejas y reclamos



Fuente: Grupo atención y respuesta al consumidor financiero

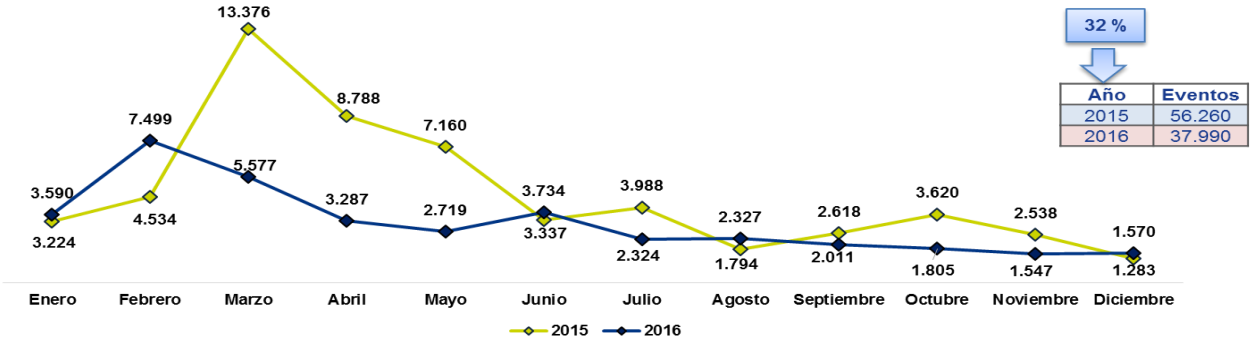
Gráfico 2 - Tiempo de respuestas gestión de quejas y reclamos



Fuente: Grupo atención y respuesta al consumidor financiero

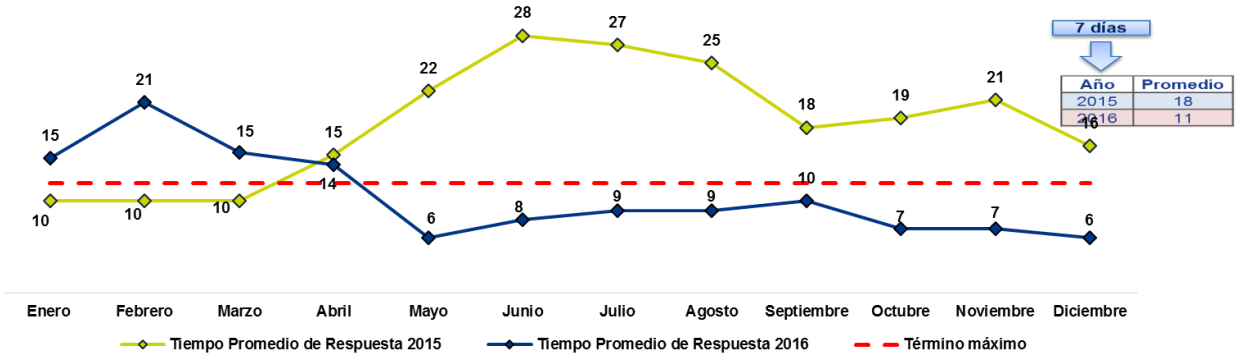
➢ Gestión de Peticiones

Gráfico 3 - Número de eventos gestión de peticiones



Fuente: Grupo atención y respuesta al consumidor financiero

Gráfico 4 -Tiempos de respuesta gestión de peticiones



Fuente: Grupo atención y respuesta al consumidor financiero

1.2. Nivel de Satisfacción del Cliente

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

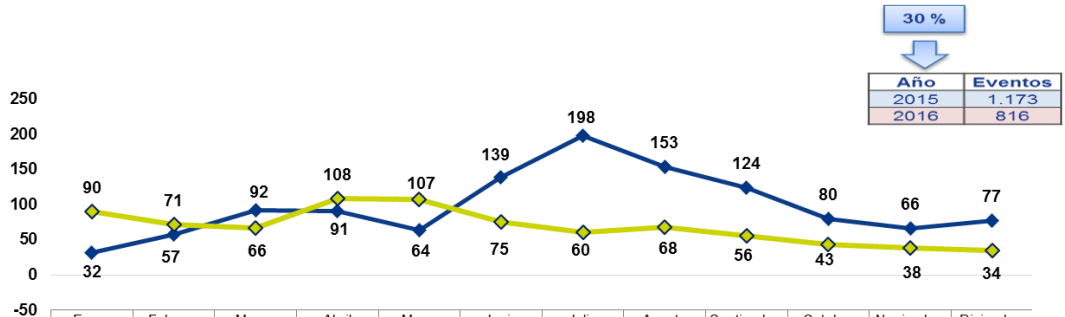
- **Encuesta Externa:** Se obtuvo un incremento de 9.41 puntos en la calificación de satisfacción al cliente, pasando a 71.7 en 2015 respecto del 62.29 de 2014.
- **Encuesta Interna:** Se fortaleció la encuesta de satisfacción en Puntos de Atención, obteniendo un promedio consolidado a diciembre de 2016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

1.3. Defensor del Consumidor Financiero

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

➢ Gestión de Quejas y Reclamos

Gráfico 5 – Número de eventos Defensor del Consumidor

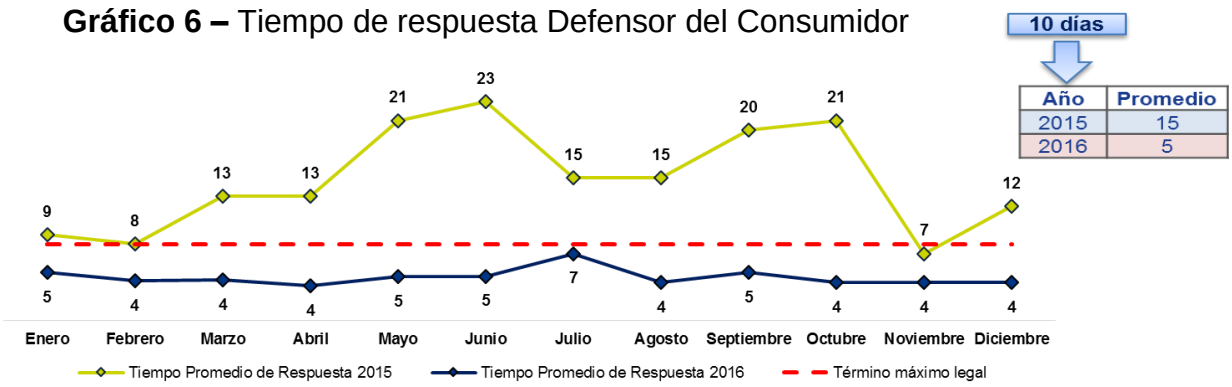


	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2015	32	57	92	91	64	139	198	153	124	80	66	77
2016	90	71	66	108	107	75	60	68	56	43	38	34
Variación DFC	181%	25%	-28%	19%	67%	-46%	-70%	-56%	-55%	-46%	-42%	-56%

Fuente: Grupo atención y respuesta al consumidor financiero

➢ Tiempo de Respuesta Quejas y Reclamos

Gráfico 6 – Tiempo de respuesta Defensor del Consumidor



Fuente: Grupo atención y respuesta al consumidor financiero

1.4. Educación Financiera

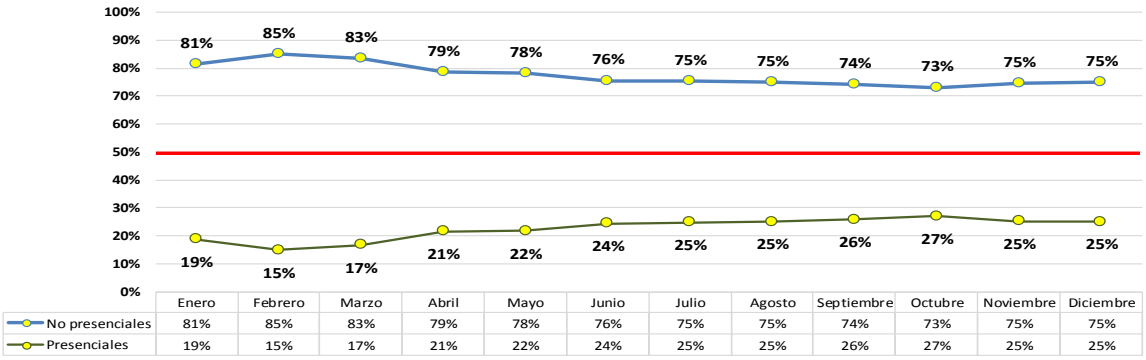
El SAC realizó campañas para cliente interno y externo sobre los siguientes temas: Tips para afiliación, cómo obtener su crédito y legalización, entre otros. Estos temas se publicaron en los canales disponibles en la Entidad. Adicionalmente, se dictaron microcharlas a los consumidores financieros en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

- **Capacitaciones SAC**

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

1.5. Canales No Presenciales

Gráfico 7 - Indicador de atención por canales año 2016



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

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

1.5.1. Gestión y Logros por Canal

1.5.1.1. Call Center –Operación de Entrada

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

1.5.1.2. Asesor en Línea

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

1.5.1.3. Agilizadores

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

1.5.1.4. Fondo en Línea

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

1.5.1.5. APP

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

1.5.1.6. Virtualización

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

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

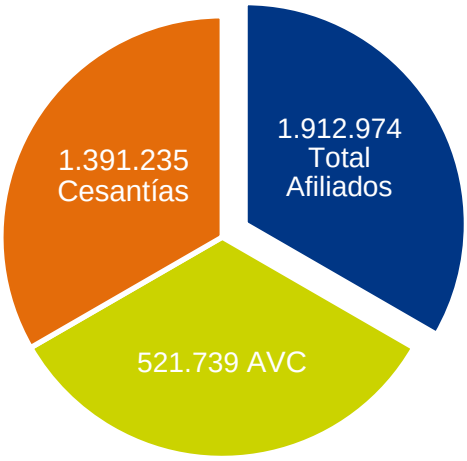
Finalmente, la gestión de Servicio al Cliente del año 2016 resalta los ajustes a los procesos y la implementación de las acciones mencionadas anteriormente, todo ello en busca del cumplimiento del plan estratégico institucional en materia de mejoramiento del nivel de satisfacción del consumidor financiero.

2. GESTIÓN COMERCIAL Y MERCADEO

2.1. Gestión Comercial

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

Gráfico 8 – Meta afiliados



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

Gráfico 9 – Recaudo

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

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

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

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

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

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

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

2.1.1. Estrategia Comercial

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

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

2.1.1.1. Lineamientos Estratégicos Principales

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

- **Equilibrio Costo – Beneficio:**

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

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

- **Mercado Objetivo:**

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

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

- **Valor Agregado:**

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

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

2.1.1.2. Estructura Comercial y Modelo de Seguimiento

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

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

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

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

2.1.1.3. Retención y Fidelización

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

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

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

2.1.1.3.1. Proyecto CRM (Customer Relationship Management)

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

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

2.1.1.3.2. Proyecto BUC (Base Única de Clientes)

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

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

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

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

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

2.1.1.4. Constructoras – Vivienda Nueva

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

- **Proyectos inscritos para apoyo comercial**

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

Cuadro 1 – Proyectos inscritos

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

Fuente: Base de datos proyectos inscritos. Grupo de Vivienda

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

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

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

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

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

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

2.1.1.5. Vivienda - Compra de Cartera

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

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

2.1.2. Canales Presenciales

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

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

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

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

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

2.1.2.1. Traslados y Aperturas de Puntos de Atención

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

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

- **Evaluación de Conocimientos**

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

2.1.3. Crédito Educativo

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

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

2.1.4. Programa Colombianos en el Exterior

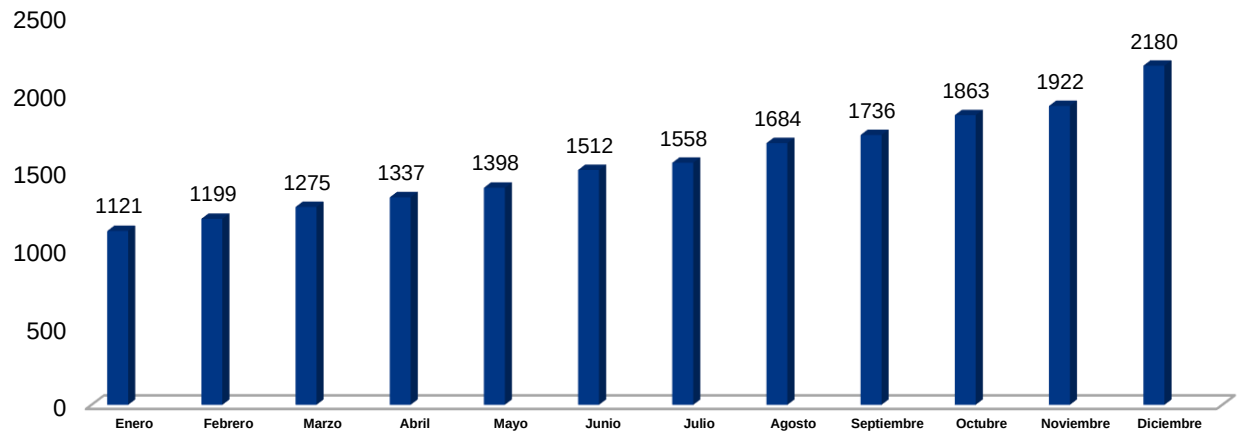
El Programa Colombianos en el Exterior cuenta actualmente con 4.369 afiliados por AVC, discriminados de la siguiente manera:

Cuadro 2 – Captación de afiliados

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

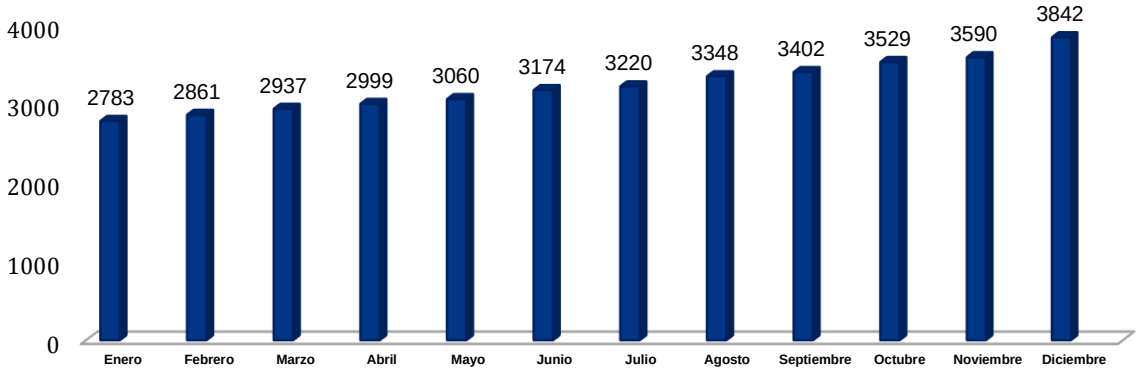
Fuente: Grupo colombianos en el exterior

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



Fuente: Grupo colombianos en el exterior

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

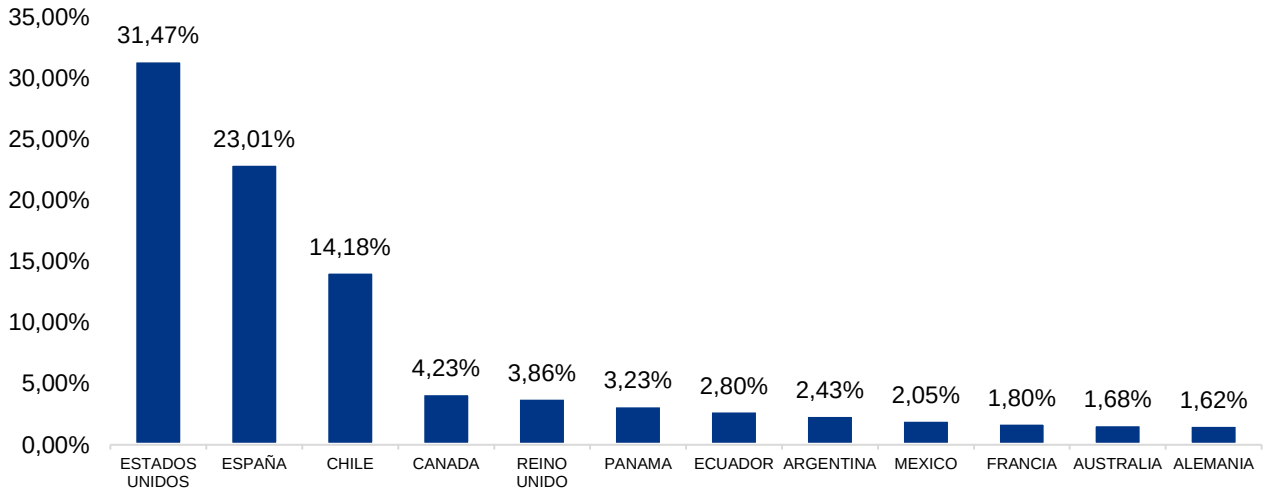


Fuente: Grupo colombianos en el exterior

2.1.4.1. Afiliación por Países

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

Gráfico 12 – Afiliación por país



Fuente: Grupo colombianos en el exterior

2.1.4.2. Saldos Administrados

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

- AVC: $17.234.000.000
- Cesantías: $ 38.430.000.000

2.1.4.3. Colocación de Crédito

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

Cuadro 3 – Gestión de colocación de créditos

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

Fuente: Grupo colombianos en el exterior

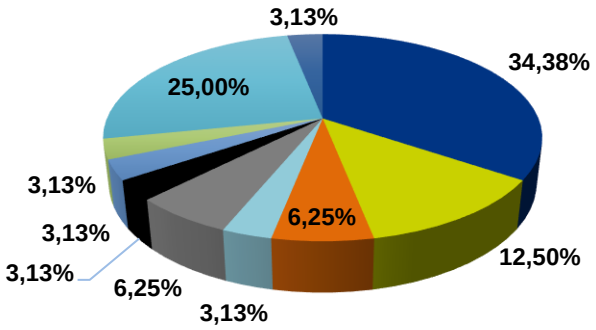
2.1.4.3.1. Montos de Colocación

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

2.1.4.3.2. Créditos por Países

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

Gráfico 13 – Créditos por países



Fuente: Grupo colombianos en el exterior

2.1.4.3.3. Gestión Ferias

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

2.1.4.3.4. Gestión Multiplicadora – Convenio Cancillería

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

2.2. Mercadeo y Publicidad

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

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

- **Trade marketing**

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

- **Grupo creativo**

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

- **Grupo de marca**

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

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

2.2.1. Eventos Comerciales

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

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

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

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

2.2.2. Comunicaciones

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

2.2.2.1. Comunicación Organizacional

Posicionamiento de los canales y productos internos de comunicación:

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

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

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

2.2.2.2. Medios y Prensa

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

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

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

2.2.2.3. Comunicación Digital

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

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

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

Cuadro 4 – Comportamiento redes sociales

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

Fuente: Grupo Comunicaciones y Prensa

2.2.2.4. Planeación de Medios Publicitarios

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

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

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

3. GESTIÓN CRÉDITO

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

3.1. Fábrica de Crédito

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

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

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

Cuadro 5 – Desembolsos vs. Aprobaciones

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

Fuente: Base de datos créditos desembolsados FNA

3.2. Crédito Constructor

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

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

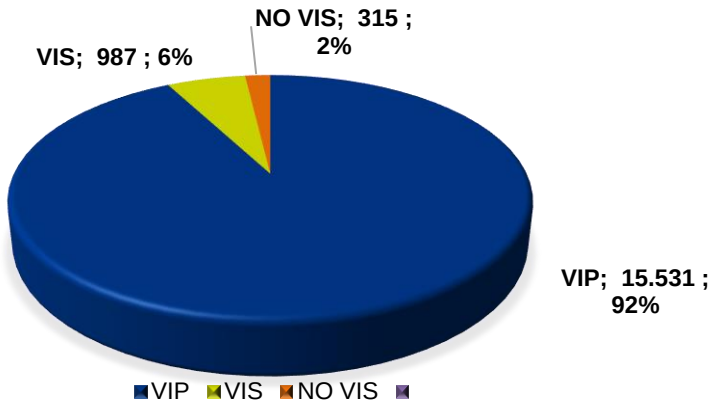
Cuadro 6 – Comportamiento crédito constructor profesional

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

Fuente: Base de datos FNA. Vicepresidencia de Crédito

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

Gráfico 14 – Unidades financiadas por rango



Fuente: Grupo vivienda FNA

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

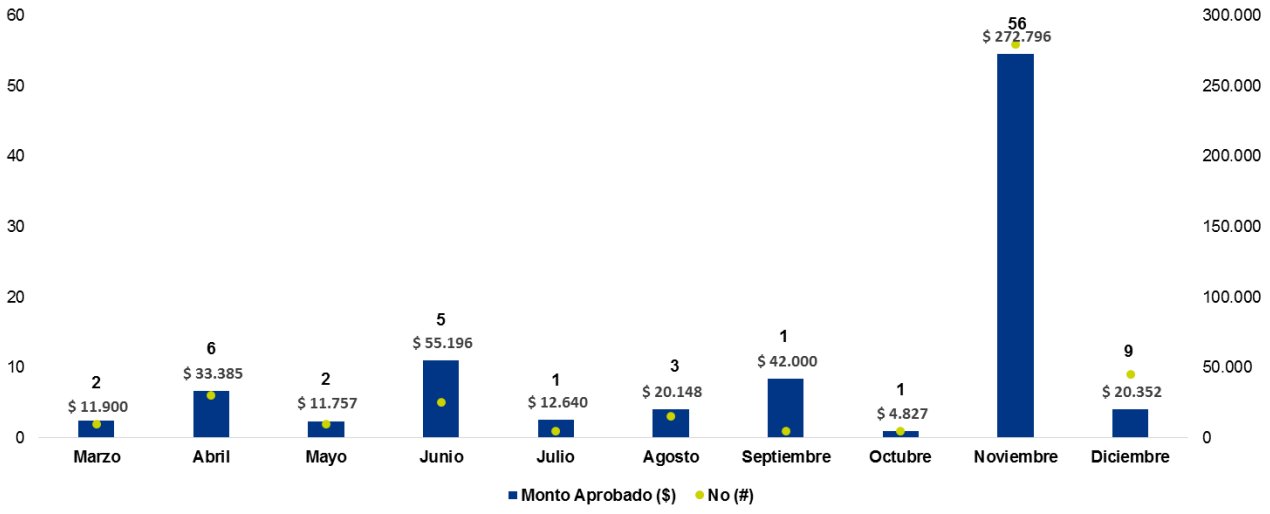
Cuadro 7 – Distribución proyectos aprobados por regional

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

Fuente: Grupo vivienda FNA

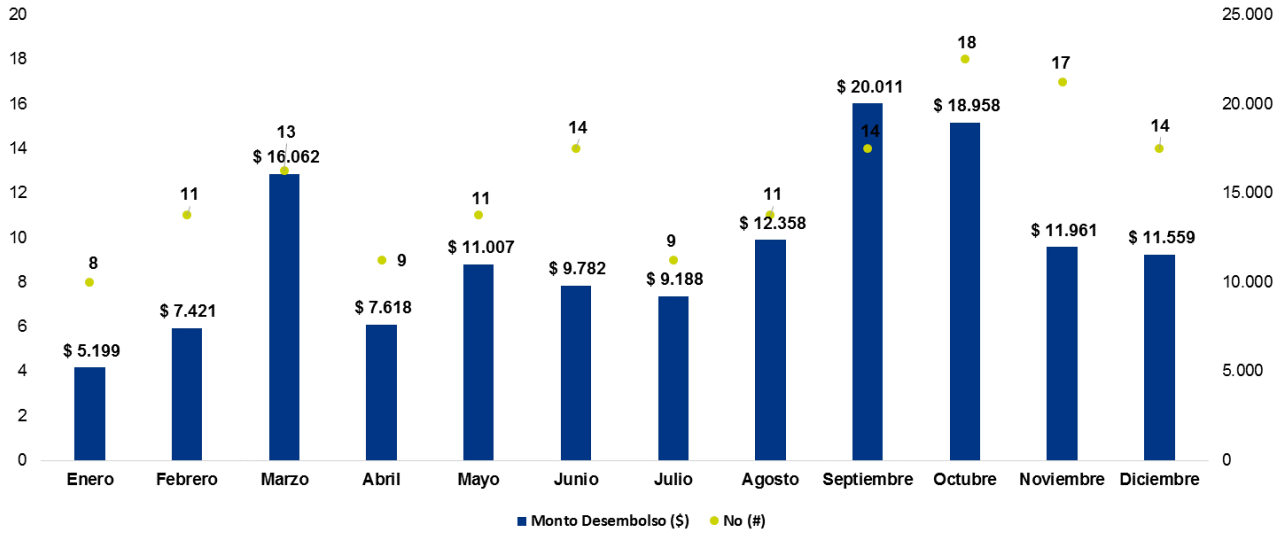
A continuación se resume el comportamiento mensual de las aprobaciones y desembolsos del producto 2016:

Gráfico 15 - Aprobaciones crédito constructor profesional



Fuente: Grupo Crédito Constructor

Gráfico 16 - Desembolsos crédito constructor profesional



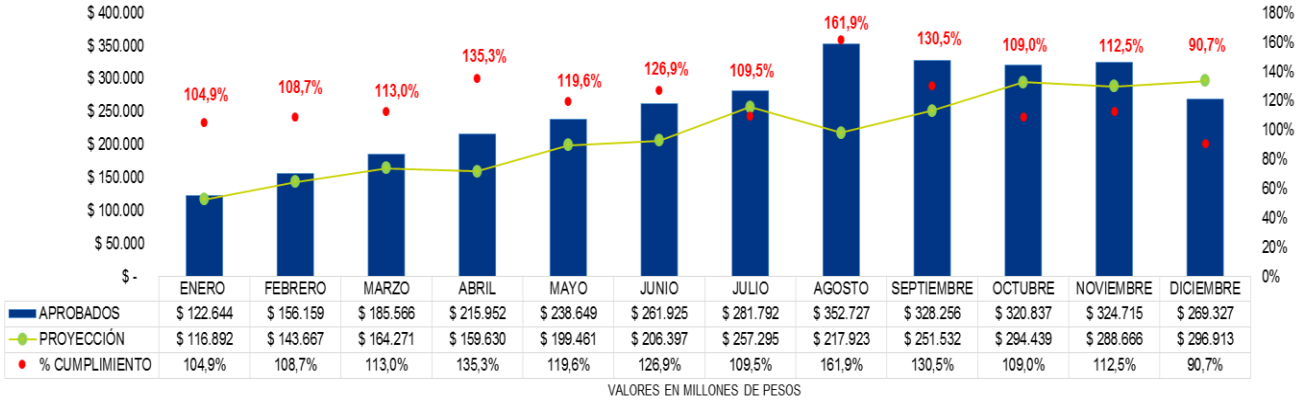
Fuente: Grupo Crédito Constructor

3.3. Aprobaciones, Legalizaciones y Desembolsos

3.3.1. Créditos Hipotecarios

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

Gráfico 17 – Aprobaciones crédito hipotecario



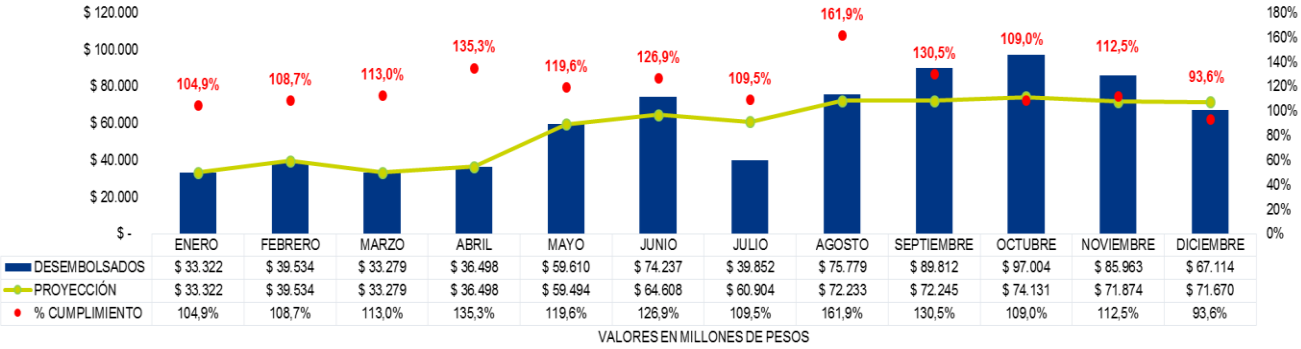
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
APROBADOS	$ 122.644	$ 156.159	$ 185.566	$ 215.952	$ 238.649	$ 261.925	$ 281.792	$ 352.727	$ 328.256	$ 320.837	$ 324.715	$ 269.327
PROYECCIÓN	$ 116.892	$ 143.667	$ 164.271	$ 159.630	$ 199.461	$ 206.397	$ 257.295	$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

VALORES EN MILLONES DE PESOS

Fuente: Base de datos aprobados FNA

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

Gráfico 18 – Desembolsos crédito hipotecario



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

VALORES EN MILLONES DE PESOS

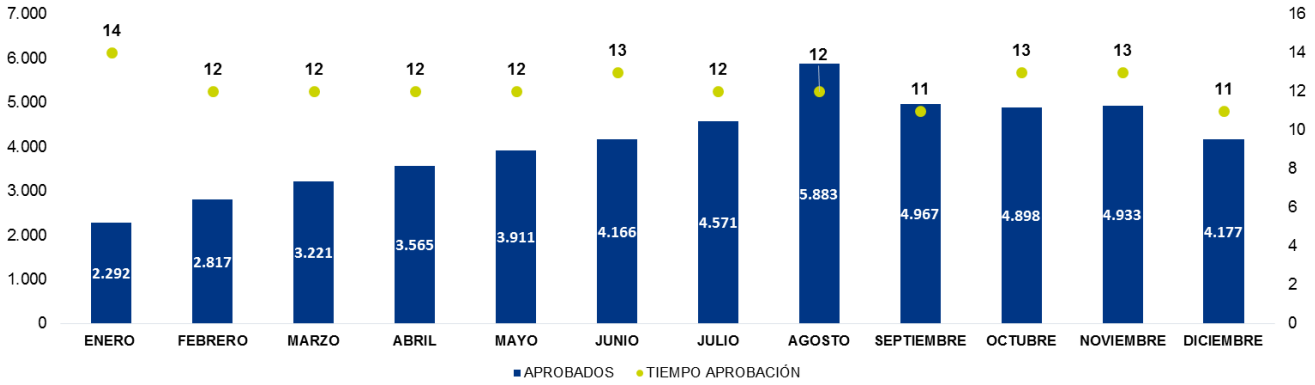
Fuente: Base de datos desembolsos FNA

3.3.1.1. Tiempos de Aprobaciones y Desembolsos Crédito Hipotecario

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

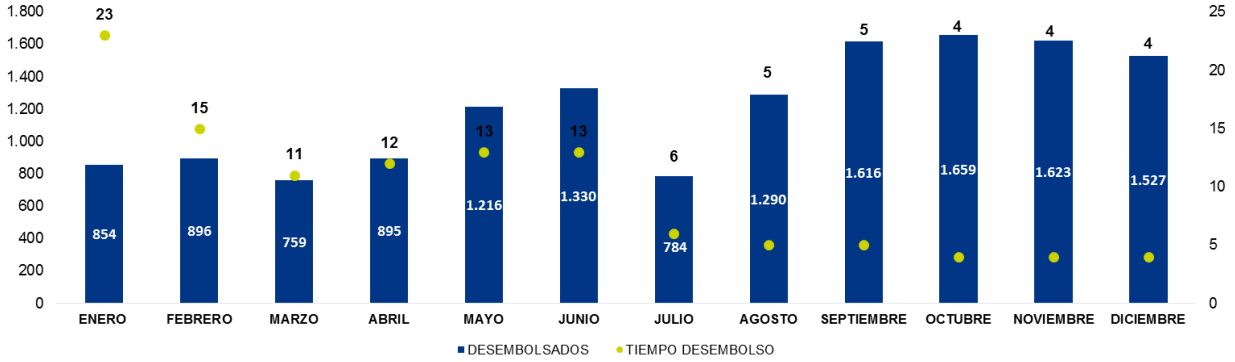
disminución considerable, la cual coadyuvó a aproximarnos a la meta de 45 días para legalización y desembolso para vivienda usada.

Gráfico 19 – Tiempos de aprobación crédito hipotecario



Fuente: Base de datos aprobados FNA

Gráfico 20 – Tiempos de desembolso crédito hipotecario

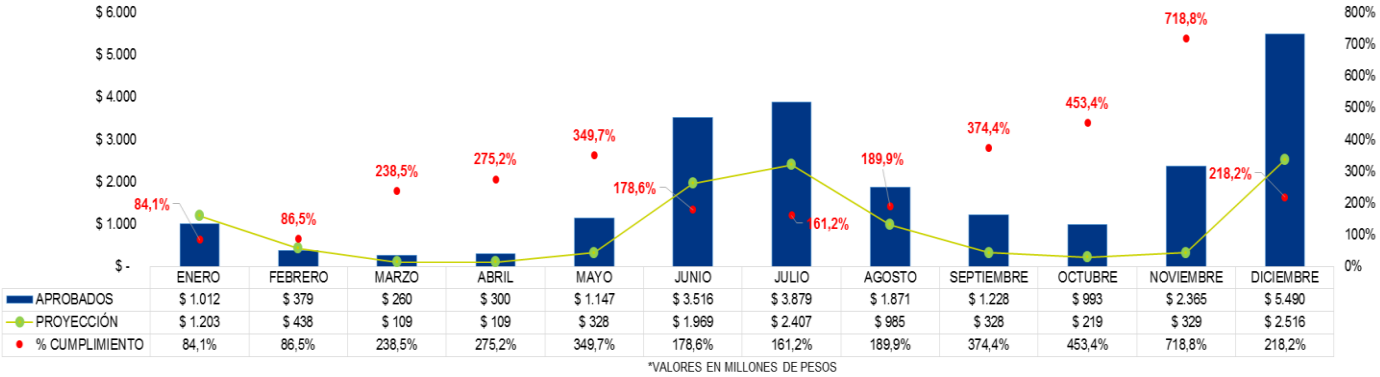


Fuente: Base de datos desembolsados FNA

3.3.2. Crédito Educativo

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

Gráfico 21 – Aprobaciones crédito educativo



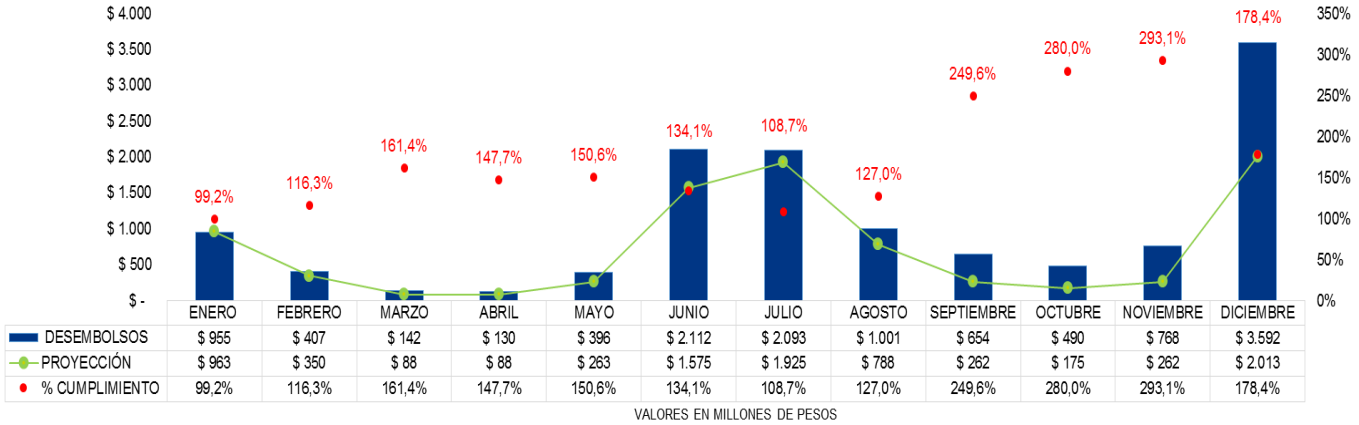
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
APROBADOS	$ 1.012	$ 379	$ 260	$ 300	$ 1.147	$ 3.516	$ 3.879	$ 1.871	$ 1.228	$ 993	$ 2.365	$ 5.490
PROYECCIÓN	$ 1.203	$ 438	$ 109	$ 109	$ 328	$ 1.969	$ 2.407	$ 985	$ 328	$ 219	$ 329	$ 2.516
% CUMPLIMIENTO	84,1%	86,5%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

*VALORES EN MILLONES DE PESOS

Fuente: Base de datos aprobados FNA

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

Gráfico 22 – Desembolsos crédito educativo



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

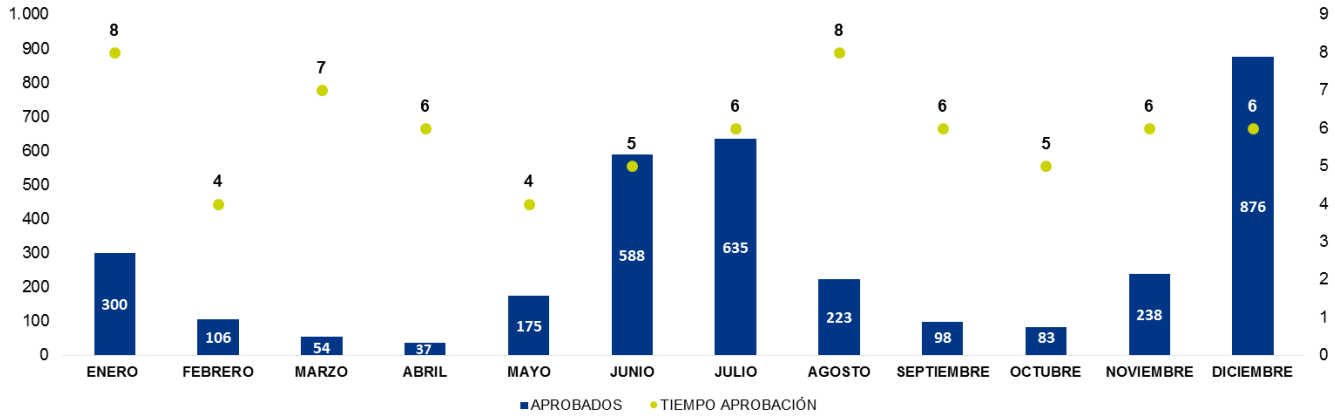
VALORES EN MILLONES DE PESOS

Fuente: Base de datos desembolsos FNA

3.3.2.1. Tiempos de Aprobación y Desembolso Crédito Educativo

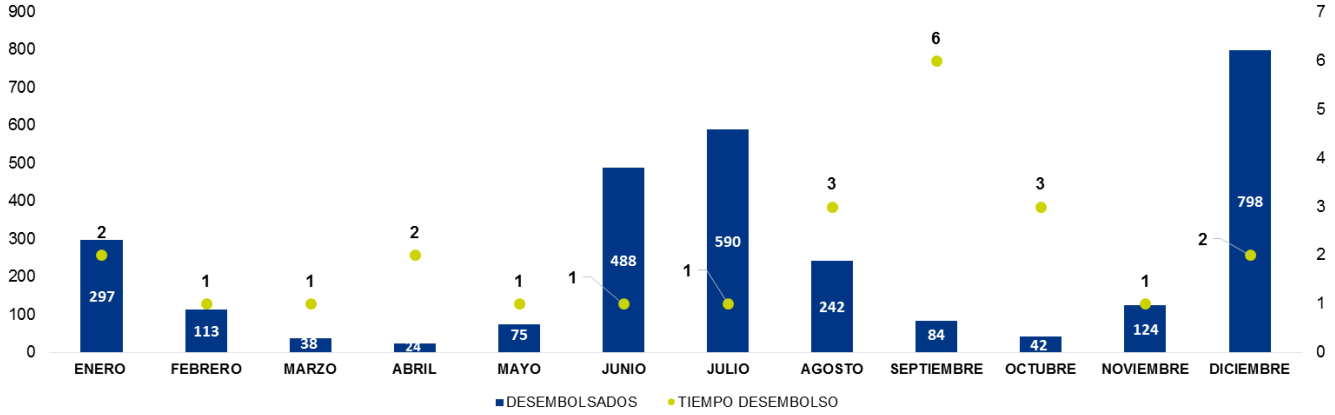
Crédito educativo al ser una cartera comercial tiene la necesidad de ser eficiente en sus tiempos de respuesta: en el año 2016 la meta para el desembolso se fijó en 24 horas.

Gráfico 23 – Tiempos de aprobación crédito educativo



Fuente: Base de datos aprobados crédito educativo FNA

Gráfico 24 – Tiempos de desembolso crédito educativo



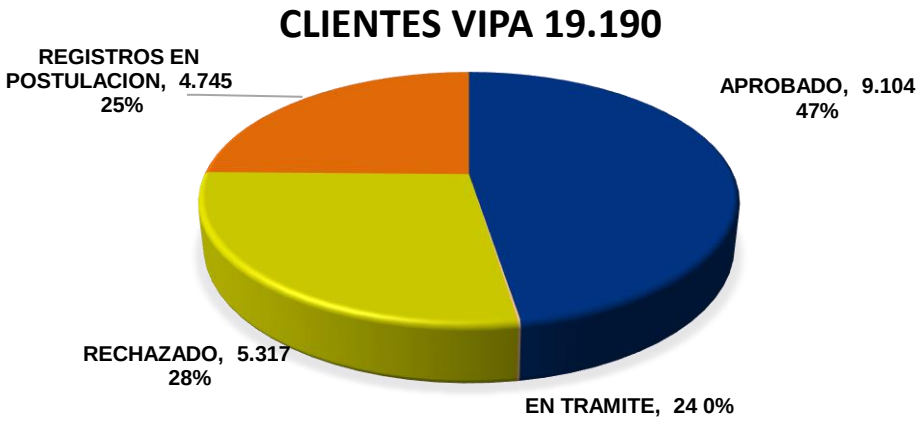
Fuente: Base de datos aprobados crédito educativo FNA

3.4. FNA Frente a los Programas Especiales del Gobierno

3.4.1. VIPA

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

Gráfico 25 – Base de datos VIPA – MVCT 2016

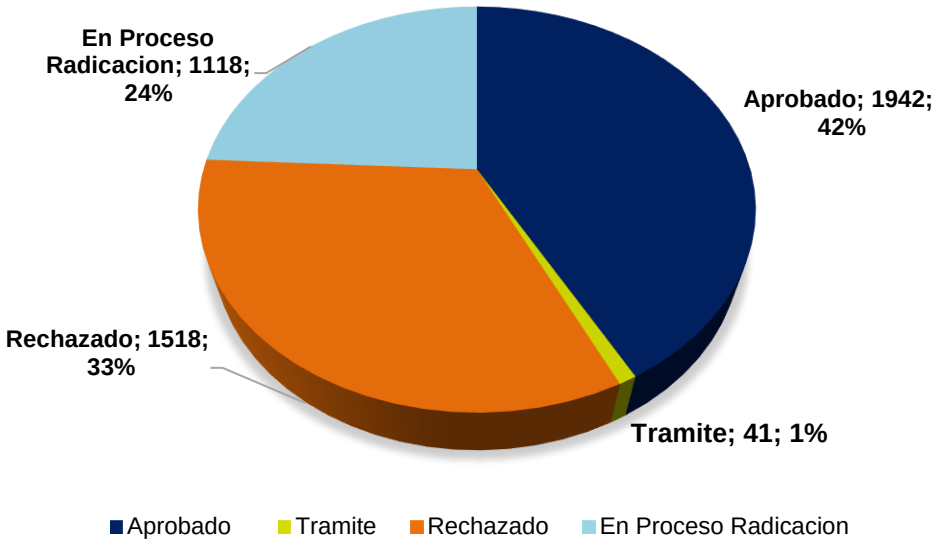


Fuente: Base de datos MVCT

3.4.2. Mi Casa YA

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

Gráfico 26 – Clientes Mi Casa YA



Fuente: Vicepresidencia de Crédito

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

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

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

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

4. GESTIÓN DE OPERACIONES

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

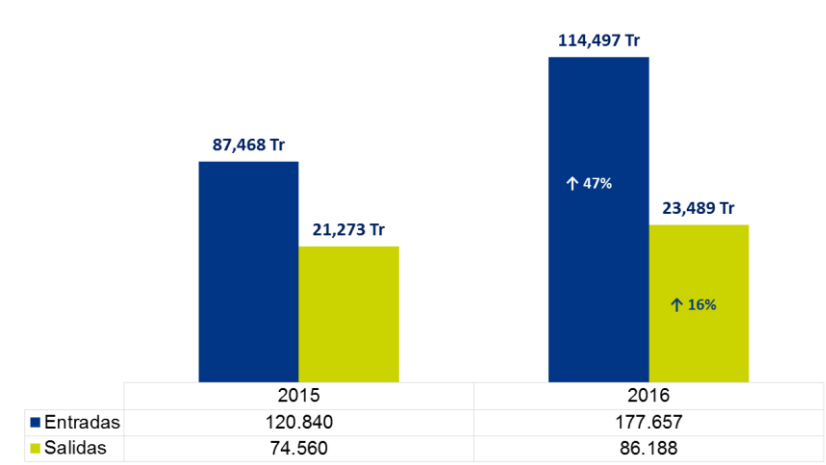
Paralelamente a las divisiones antes mencionadas, se encuentra el Grupo BackOffice y el Proceso de Afiliaciones que hacen parte del control y seguimiento que se realiza desde el Área de Operaciones.

4.1. Registro y Control: Afiliaciones y Traslados

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

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

Gráfico 27 – Traslado de Fondos 2015 vs. 2016

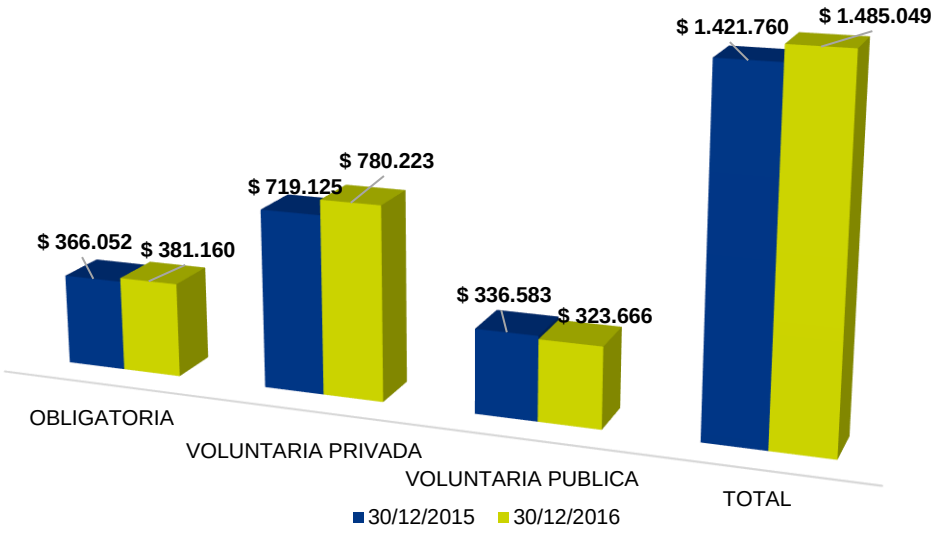


Fuente: Fuente base de datos FNA. Grupo traslados

4.2. División Afiliados y Entidades

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

Gráfico 28 – Cargue y Aportes 2015 vs. 2016



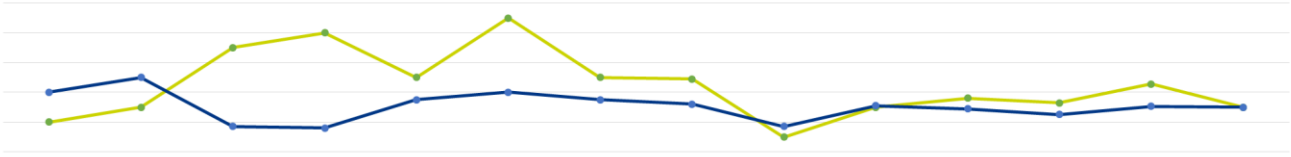
Fuente: División Afiliados y Entidades

4.3. División Cesantías

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

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

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



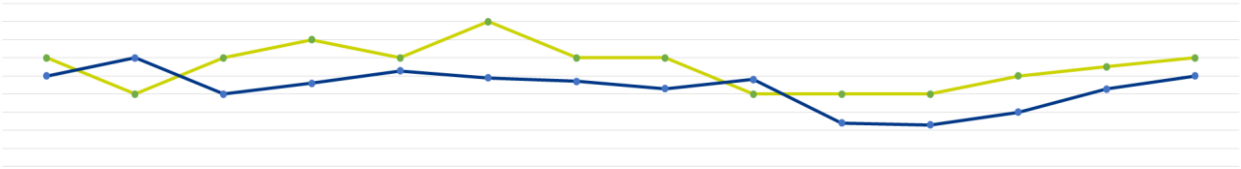
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Promedio	Meta
2015	4,0	5,0	9,0	10,0	7,0	11,0	7,0	6,9	3,0	5,0	5,6	5,3	7	5
2016	6,0	7,0	3,7	3,6	5,5	6,0	5,5	5,2	3,7	5,1	4,9	4,5	5	5

NÚMERO DE DÍAS

Fuente: Base de datos FNA. División de Cesantías

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

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

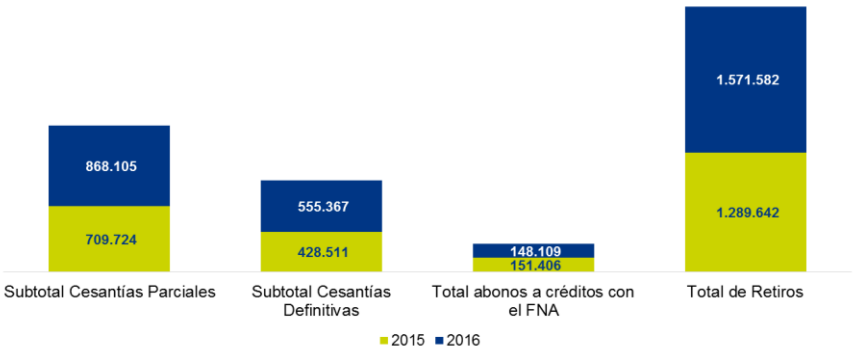


	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Promedio	Meta
2015	7,0	5,0	7,0	8,0	7,0	9,0	7,0	7,0	5,0	5,0	5,0	6,0	7	7
2016	6,0	7,0	5,0	5,6	6,3	5,9	5,7	5,3	5,8	3,4	3,3	4,0	5	6

NÚMERO DE DÍAS

Fuente: Base de datos FNA. División de Cesantías

Gráfico 31 – Retiro de cesantías 2015 vs. 2016



Fuente: Base de datos FNA. División de Cesantías

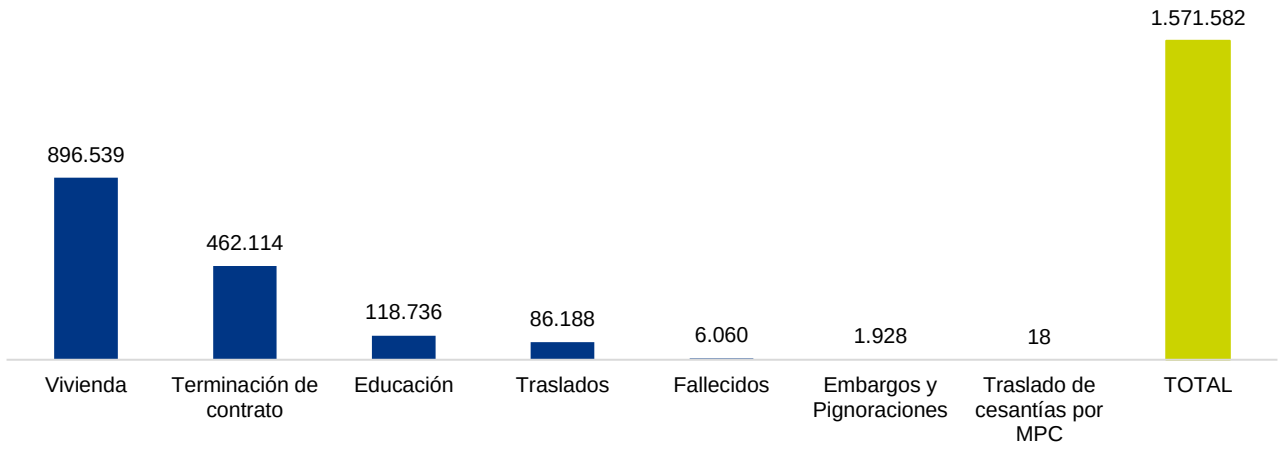
Comparando los resultados del año 2015 frente a 2016, se encuentra lo siguiente:

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

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

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

Gráfico 32 – Retiro de cesantías por destino económico 2016

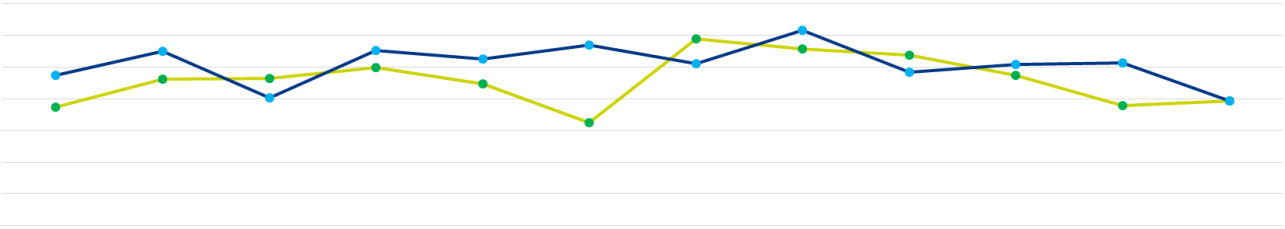


Fuente: Base de datos FNA. División de Cesantías

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

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

Gráfico 33 – Pagos AVC 2016 vs. 2015



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

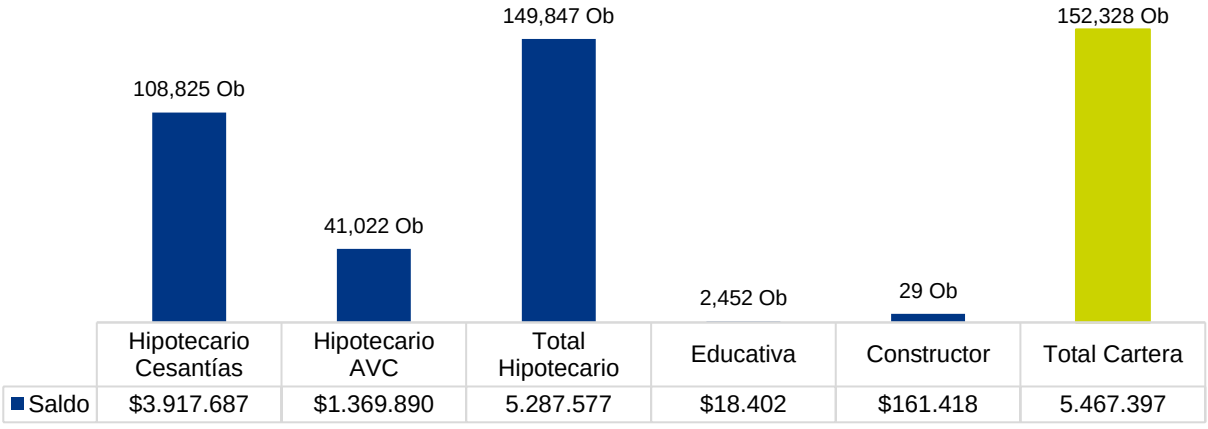
Fuente: Base de datos FNA

4.4. Facturación y Cartera

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

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

Gráfico 34 – Cartera total



Fuente: Base de datos FNA

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

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

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

5. GESTIÓN FINANCIERA

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

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

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

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

- **Condiciones Financieras Competitivas**

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

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

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

- **Simuladores de Crédito**

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

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

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

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

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

- **Modelo de Desembolsos Dinámico**

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

- **Capacitación Fuerza Comercial:**

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

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

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

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

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

➢ Convergencia a las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF

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

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

Cifras en millones de pesos $

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

Fuente: División de Contabilidad

➢ Implementación ERP Financiero SAP

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

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

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

- **Calificaciones de Riesgo**

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

5.1. Portafolio de Inversiones

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

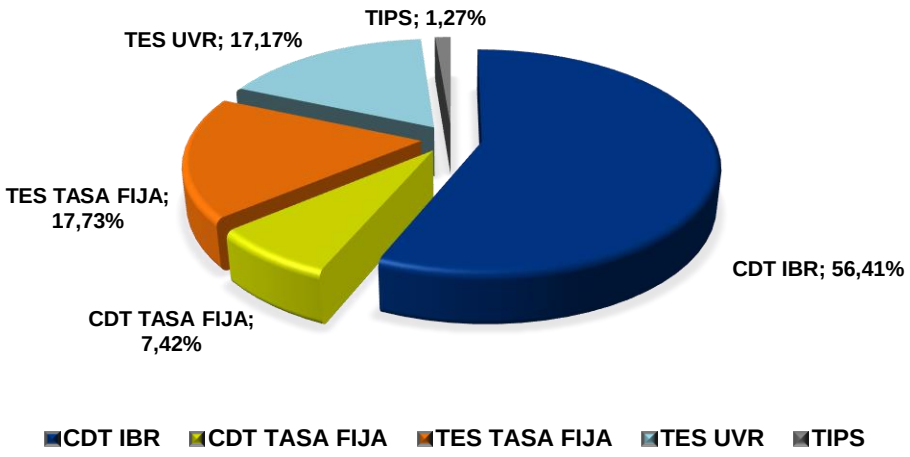
A continuación se presenta la estructura de portafolio al cierre 2016 en términos de especie, plazos, valoración y duración.

Cuadro 9 - Portafolio de inversiones

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

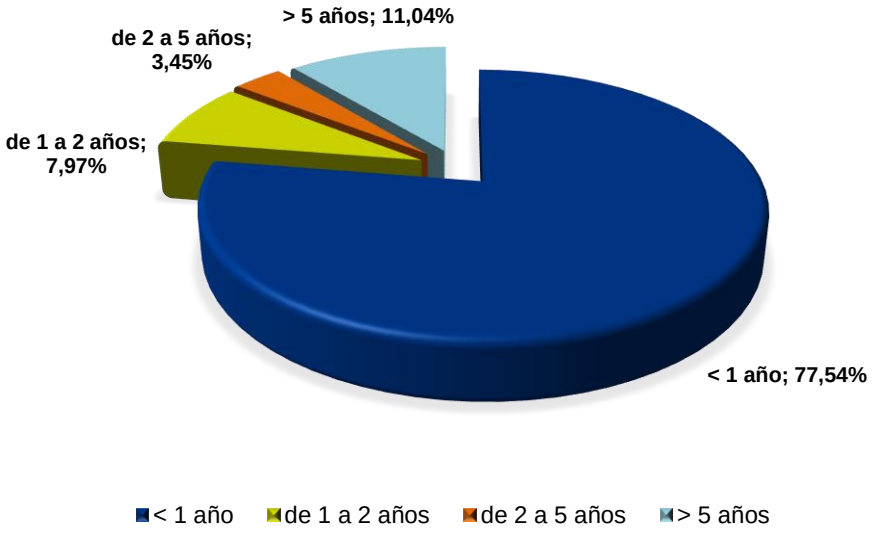
Fuente: División de Tesoreria

Gráfico 35 – Distribución del portafolio



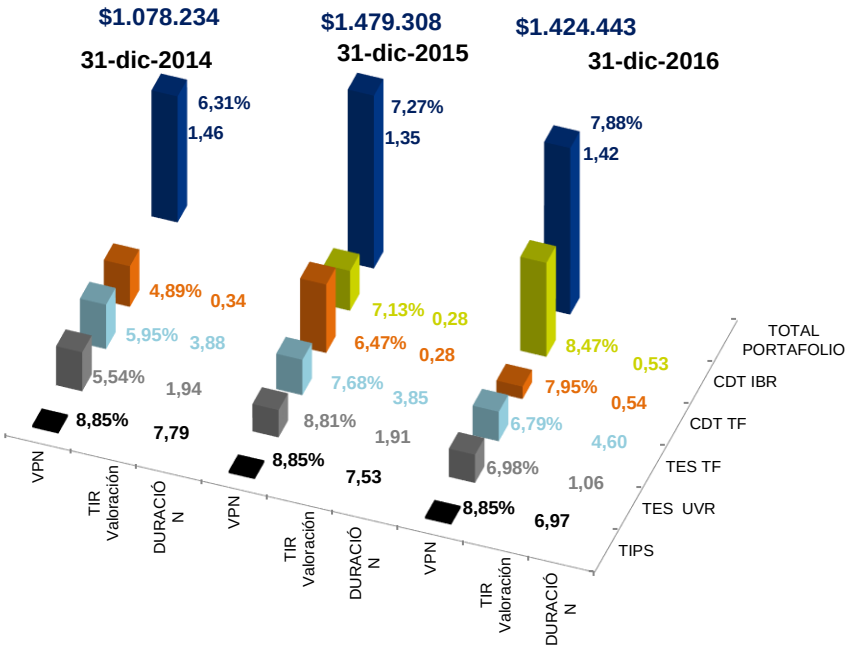
Fuente: División de Tesoreria

Gráfico 36 – Distribución por plazo de vencimiento



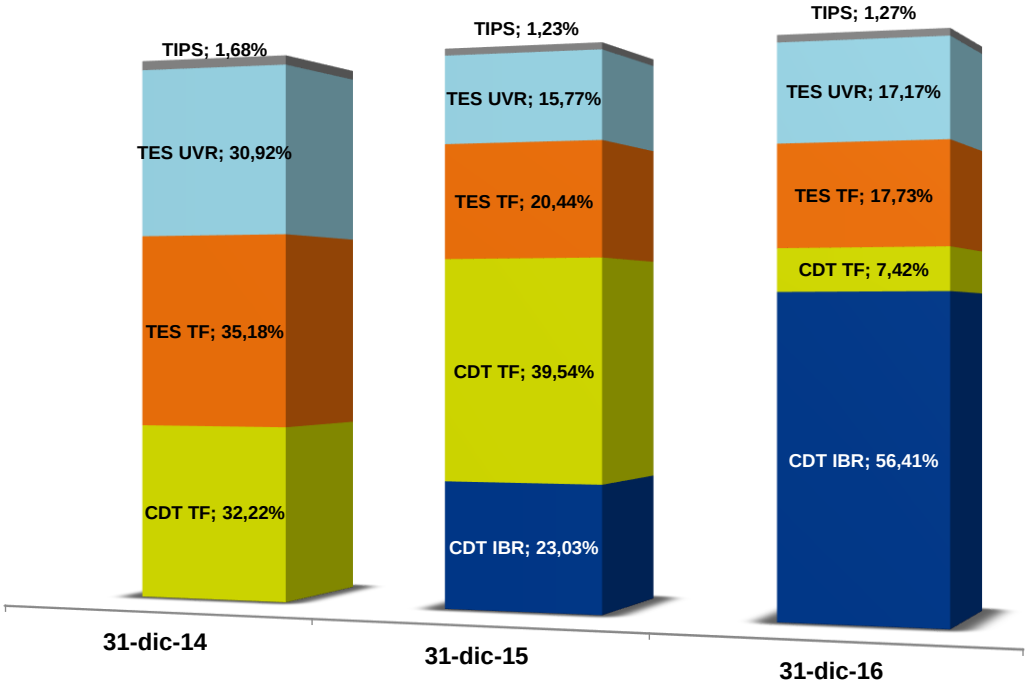
Fuente: División de Tesoreria

Gráfico 37 – Comparativo portafolio



Fuente: División de Tesoreria

Gráfico 38 - Composición de portafolio de inversiones



Fuente: División de Tesoreria

Cuadro 10- Composición portafolio por tipo de emisor

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

Fuente: División de Tesoreria

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

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

Cuadro 11 - Valoración acumulada

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

Fuente: División de Tesoreria

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

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

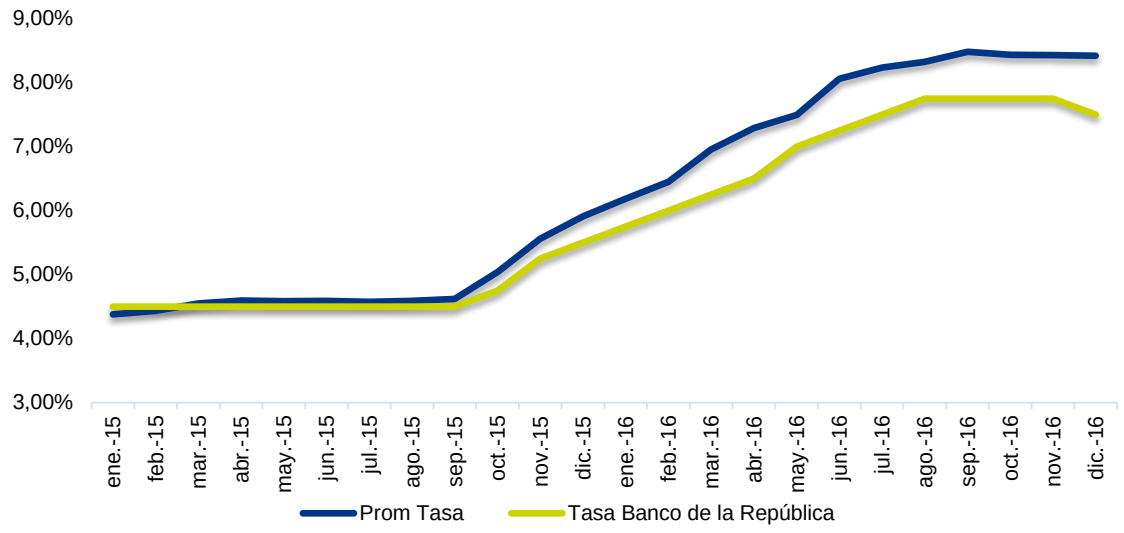
De esta manera, se mitigó el efecto de la volatilidad en las tasas de negociación de deuda pública y la desvalorización de estos títulos, obteniendo mejores resultados que en el año anterior.

Cuadro 12 - Rendimientos cuentas de ahorro

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

Fuente: División de Tesoreria

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



Fuente: División de Tesoreria

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

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

Cuadro 13 – Rendimientos financieros

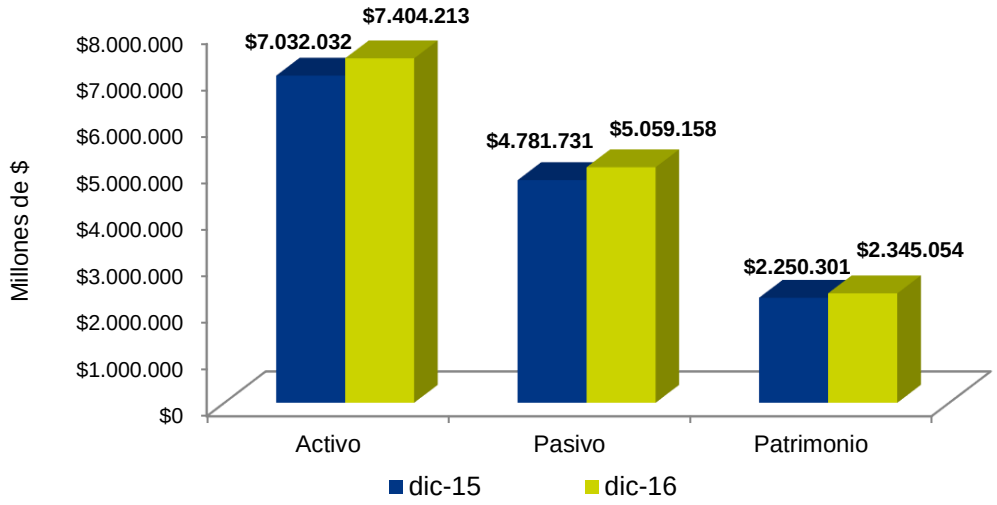
FECHA	ENTIDAD	VALOR
05-Mayo-16	BANCO COLPATRIA	$235.972.514
31-Mayo-16	BANCO DAVIVIENDA	$2.001.508.708
28-Octubre-16	BANCO DAVIVIENDA	$2.000.000.000
	TOTAL	**$4.237.481.222**

Fuente: División de Tesoreria

5.2. Balance General

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

Gráfico 40 - Cifras Balance General comparativo 2015-2016



Fuente: Estados Financieros Dic 2016

5.2.1. Activo

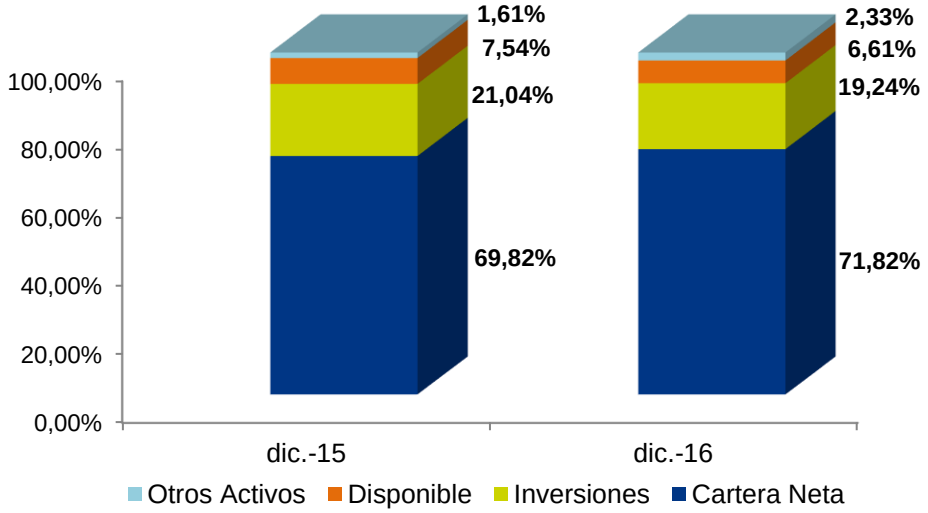
A 31 de diciembre de 2016, al igual que en el cierre de 2015, el principal activo del FNA lo constituye la cartera bruta con una participación de 74,21% dentro del total, alcanzando $5.494.679 millones. Cabe señalar que a noviembre de 2016, el FNA se ubicaba como el cuarto competidor en cartera de vivienda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

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

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

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

Gráfico 41 – Composición del activo



Fuente: Estados Financieros Dic 2016

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

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

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

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

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

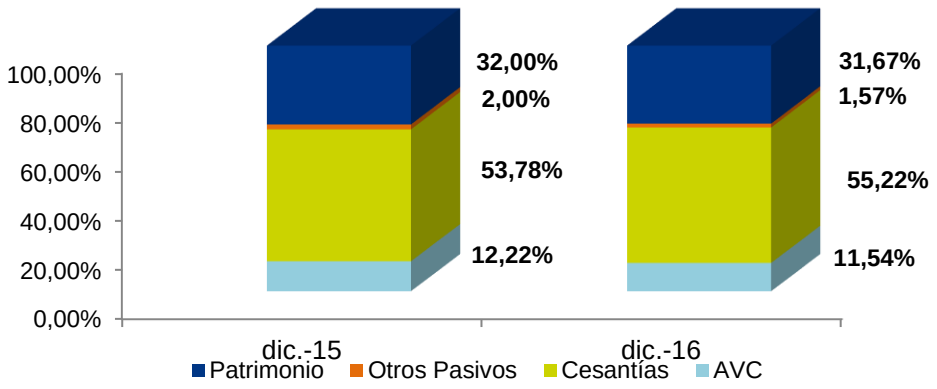
5.2.2. Pasivo y Patrimonio

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

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

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

Gráfico 42 – Estructura financiera



Fuente: Estados Financieros Dic 2016

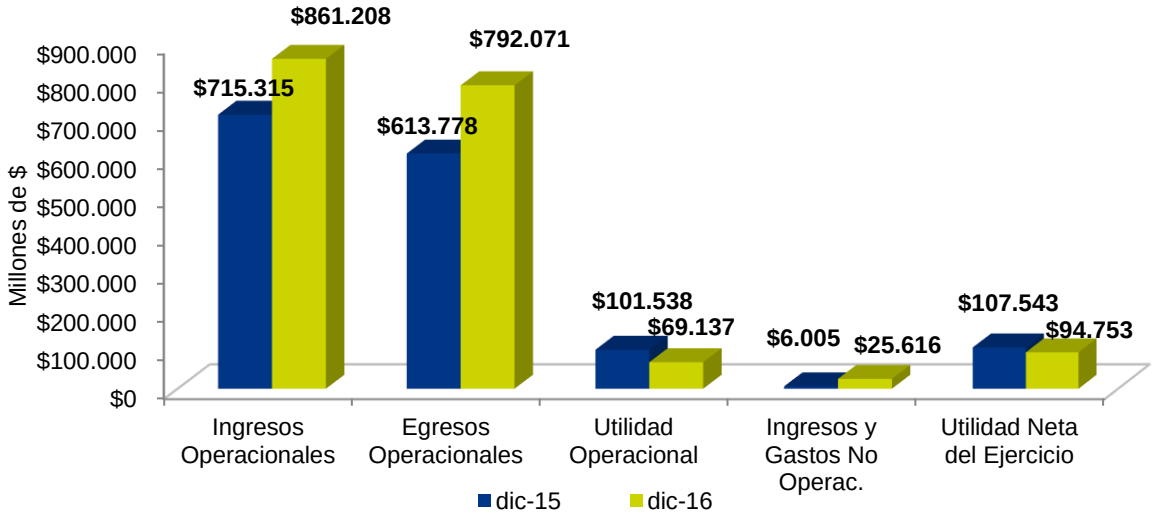
En cuanto al patrimonio de la Entidad, al cierre de 2016 registró un incremento de 4,21% frente al cierre de 2015, equivalente a $94.753 millones, que corresponde a la utilidad del ejercicio 2016. La utilidad correspondiente al período 2015 por $107.543, generó en 2016 un aumento en el capital social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

5.3. Estado de Resultados

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

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

Gráfico 43 - Cifras Estado de Resultados comparativo 2015-2016



Fuente: Estados Financieros Dic 2016

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

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

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

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

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

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

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

5.4. Indicadores Financieros

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

Cuadro 14 – Indicadores Financieros 2015 vs. 2016

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

Fuente: División Planeación Financiera FNA

5.4.1. Rentabilidad

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

5.4.2. Relación de Solvencia

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

5.4.3. Eficiencia Operativa

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

5.4.4. Costo de Fondeo

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

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

5.4.5. Otros Indicadores

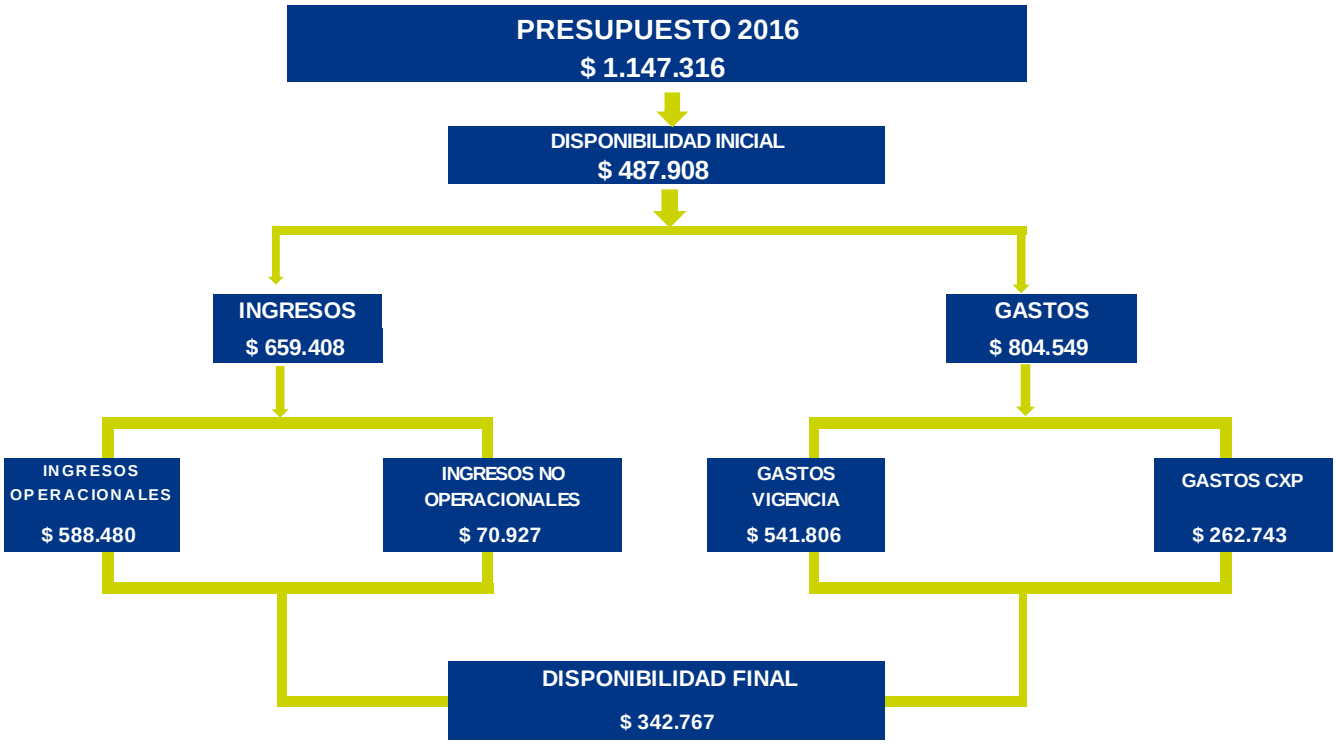
El rendimiento promedio de la cartera presenta una tendencia creciente al pasar de 11,56% en 2015 al 11.78% en 2016, debido principalmente a la variación de la UVR, cuyo comportamiento 12 meses pasó de 6,15% en 2015, al 6.21% en 2016, y al eficiente manejo de tasas activas frente al costo de fondeo de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

5.5. Presupuesto 2016

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

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

Cuadro 15 - Estructura presupuestal 2016



Fuente**:** División de Presupuesto FNA

5.5.1. Ejecución presupuestal

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

Cuadro 16- Ejecuciones presupuestales 2015 vs. 2016

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

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

- **Ejecución de Ingresos**

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

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

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

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

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

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

➢ Ejecución de Gastos de la Vigencia

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

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

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

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

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

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

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

➢ Ejecución de Cuentas por Pagar

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

Cuadro 19 - Porcentaje de giros cuentas por pagar vigencia 2016

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

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

➢ Ejecución por Áreas

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

Cuadro 20 – Ejecución por áreas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. GESTIÓN DE RIESGOS

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

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

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

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

6.1. Administración de Riesgos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Originación**

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

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

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

- **Seguimiento**

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

- **Recuperación**

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

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

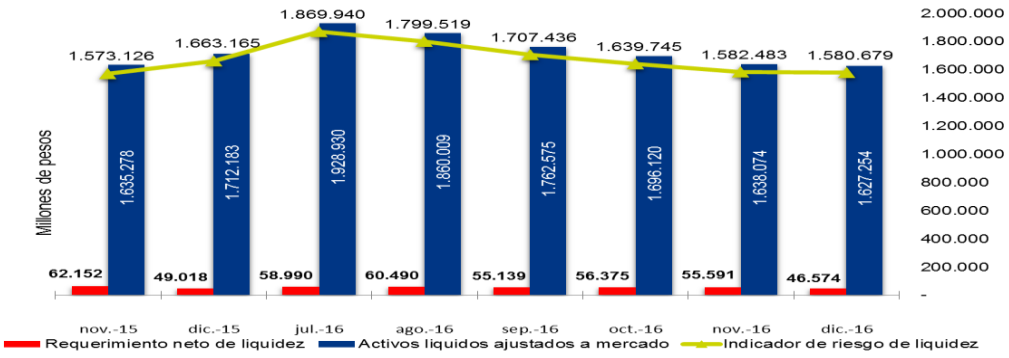
6.1.2. Middle Office

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

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

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

Gráfico 44 – Exposición al riesgo de liquidez



Fuente: Estados Financieros FNA - Cálculos V p. Riesgos

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

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

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

6.1.4. Sistema de Administración de Riesgo operativo – SARO

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

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

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

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

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

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

- **Planes Estructurales**

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

- **Planes Puntuales**

- **Implementación Sistema SAP**

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

- **Valorización de Inmueble FNA**

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

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

- **Personal Temporal – Caso Optimizar**

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

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

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

- **Manualidad en Cargue de Cesantías**

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

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

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

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

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

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

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

6.1.5. Antifraude

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

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

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

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

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

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

6.1.6. Seguridad de la Información

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

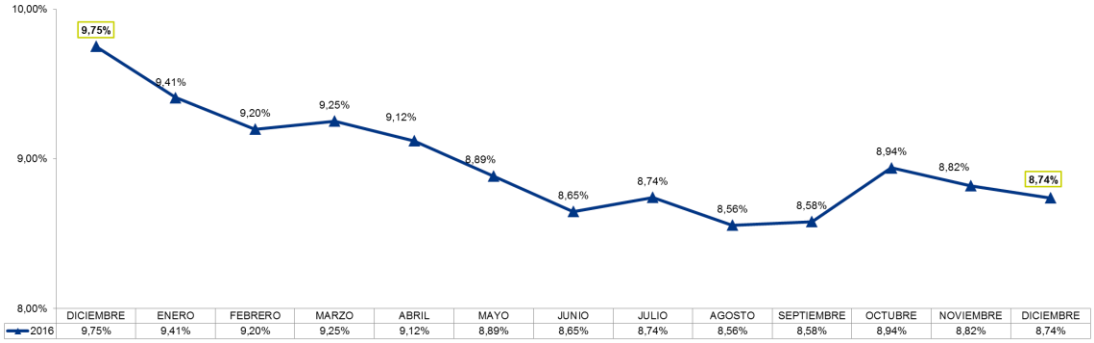
6.2. Administración de Cartera

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

6.2.1. Indicador de Calidad de Cartera Hipotecaria

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

Gráfico 45 – Indicador calidad de cartera hipotecaria

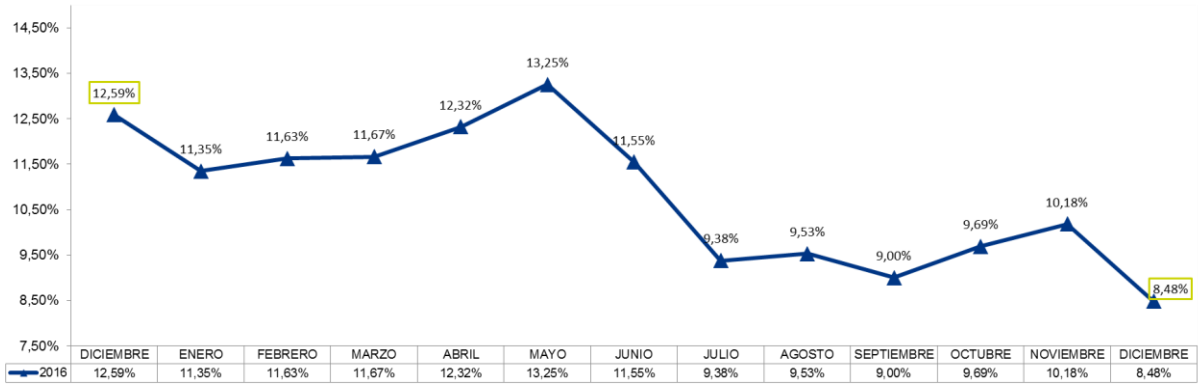


Fuente: Base de datos cartera FNA

6.2.2. Cartera Educativa

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

Gráfico 46 – Indicador de calidad de cartera educativa



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

Fuente: Base de datos cartera FNA

6.2.3. Recaudo

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

6.2.3.1. Recaudo Cartera Hipotecaria

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

6.2.3.2. Recaudo Cartera Educativa

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

6.3. Seguros

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

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

Cuadro 22 – Disminución en primas de seguros de deudores

Cifras en millones de pesos

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

Fuente: Base de datos seguros FNA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

7.1. Infraestructura

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

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

7.2. Gestión Documental

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.3. Inventarios

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

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

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

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

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

8. GESTIÓN TECNOLÓGICA

8.1. Plan Estratégico de Tecnología

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

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

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

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

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

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

8.2. Sistemas de Información

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

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

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

8.3. Servicios de TI e Infraestructura

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

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

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

8.4. Aseguramiento Tecnológico

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

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

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

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

8.5. Cumplimiento de Ley 603 de 2000

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

EL JEFE DE LA OFICINA DE INFORMÁTICA

CERTIFICA:

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

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

CESAR AUGUSTO AMAR FLÓREZ
JEFE OFICINA DE INFORMÁTICA

Proyectó: Freddy Leonardo Sánchez Triana – OI (Elaboró)

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

9. GESTIÓN HUMANA

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

9.1. Cultura Organizacional y Clima Laboral

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

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

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

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

- **Mentoría Líderes**

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

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

- **Implementación del Software Kactus**

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

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

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

- **Evaluación de Desempeño**

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

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

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

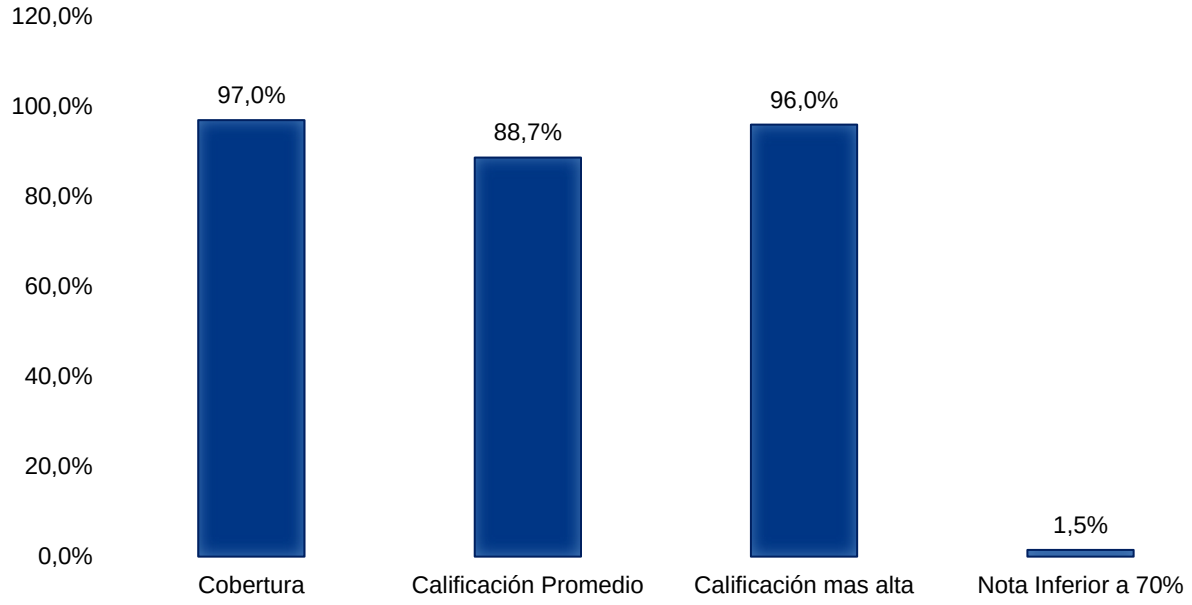
Así también, sólo un 1.5% de los evaluados obtuvo nota inferior a 70, quedando en la escala de necesita mejorar. El puntaje de desempeño para la Entidad para el año 2015 es de *88.77.*

Cuadro 23 – Evaluación del desempeño 2016

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

Fuente: División de Gestión Humana FNA

Gráfico 47 - Resultados evaluación del desempeño 2016



Fuente: División de Gestión Humana FNA

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

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

9.2.1. Plan de Bienestar

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

Caminatas

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

Campeonatos Internos

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

Día del Servidor Público

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

Celebración de fechas especiales

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

Día lúdico CAFAM

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

Novenas Navideñas

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

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

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

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

Servicio de Enfermería ínsito

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

Actividades en Instalaciones

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

Actividades de Medicina Preventiva

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

Brigada de Emergencias

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

Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo

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

9.3. Responsabilidad Social Empresarial –RSE-

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

- **Dimensión Medio Ambiental**

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

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

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

➢ **Dimensión Social**

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

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

➢ **Inclusión Social**

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

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

Cuadro 24 – Capacitaciones RSE

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

Fuente: Grupo RSE - FNA

9.4. Código de Ética

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

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

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

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

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

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

10. GESTIÓN JURÍDICA

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

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

10.1. Procesos Generales en Curso

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

Cuadro 25 – Número de procesos judiciales por su naturaleza

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

Fuente: Base de datos Oficina Jurídica FNA

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

Cuadro 26 – Cuantía procesos judiciales vigentes

Pretensiones	Valor
Demandado FNA	$33.104.748.924.73
Demandante FNA	$14.177.682.180.61

Fuente: Base de datos Oficina Jurídica FNA

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

Cuadro 27 – Procesos judiciales terminados 2016

Favorables	Desfavorables
65	8

Fuente: Base de datos Oficina Jurídica FNA

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

Cuadro 28 – Acciones constitucionales

Favorables	Desfavorables	Total Tutelas
604	244	848

Fuente: Base de datos Oficina Jurídica FNA

10.2. Contratación

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

10.2.1. Gestión Administrativa Grupo de Contratación

10.2.1.1. Archivo

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

Cuadro 29 – Archivo gestión contractual

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

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

10.2.1.2. Certificaciones de Contratos

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

10.2.1.3. Indicadores de Gestión

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

Cuadro 30 – Medición procesos contratación directa segundo semestre 2016

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 31 - Gestión contractual vigencia 2016

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 32 - Convenios específicos de interventoría vigencia 2016

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 33 - Convenios interadministrativos vigencia 2016

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 34 - Otrosíes a contratos vigencia 2016

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 35 - Otrosíes a convenios específicos de interventoría

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 36 - Otrosíes a convenios interadministrativos

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

10.2.2. Procesos en Trámite Vigencia 2016

Cuadro 37 - Contratos en trámite

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 38 - Convenios específicos de interventoría en trámite

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 39 - Convenios en trámite

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 40 - Modificaciones a contratos en trámite

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

Cuadro 41 - Liquidaciones en trámite

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

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

Fuente: Base de datos Grupo de Contratación FNA

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

11. GESTIÓN SECRETARÍA GENERAL

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

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

11.1. Cumplimiento de la Ley 1712 de 2014

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

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

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

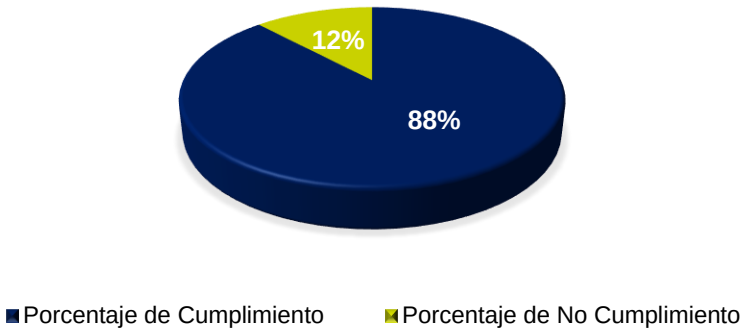
En ese orden de ideas, se utilizaron técnicas tales como: observación, indagación, entrevista personalizada con los responsables de la implementación de la información de los links en la página web del Fondo Nacional del Ahorro y verificación de su funcionamiento de los respectivos links.

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

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

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

Gráfico 48 - Cumplimiento Ley 1712 de 2014



Fuente: Secretaria General FNA

11.2. Gobierno Corporativo

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

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

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

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

12. SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y MEJORMIENTO CONTINUO

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

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

12.1. Evaluación y Seguimiento

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

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

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

12.2. Auditoría Interna

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

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

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

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

12.3. Otras Funciones Ejecutadas

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

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

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

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

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

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

13. SISTEMA DE PLANEACIÓN, GESTIÓN, CALIDAD Y CONOCIMIENTO

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

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

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

13.1. Plan Estratégico 2015 – 2019

13.1.1. Evaluación MEGA Plan Estratégico 2016

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

Cuadro 42 – Evaluación MEGA 2016

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

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

13.1.2. Desarrollo de la Metodología de Gestión por Compromisos

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

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

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

13.2. Sistema de Gestión de Calidad

13.2.1. Diseño y Rediseño de Procesos

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

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

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

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

13.2.2. Coordinación de la Auditoría del Ente Certificador

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Análisis y aprobación.
- Legalización
- Desembolso

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

- Mejora continua.
- Control interno y auditoría.

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

13.2.7. Seguimiento Documental

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

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

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

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

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

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

13.3. Proyectos de Investigación

13.3.1. Modelo de Gestión de Conocimiento –MGC-

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

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

13.3.1.1. Memoria Institucional

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

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

13.3.2. Escuela Empresarial

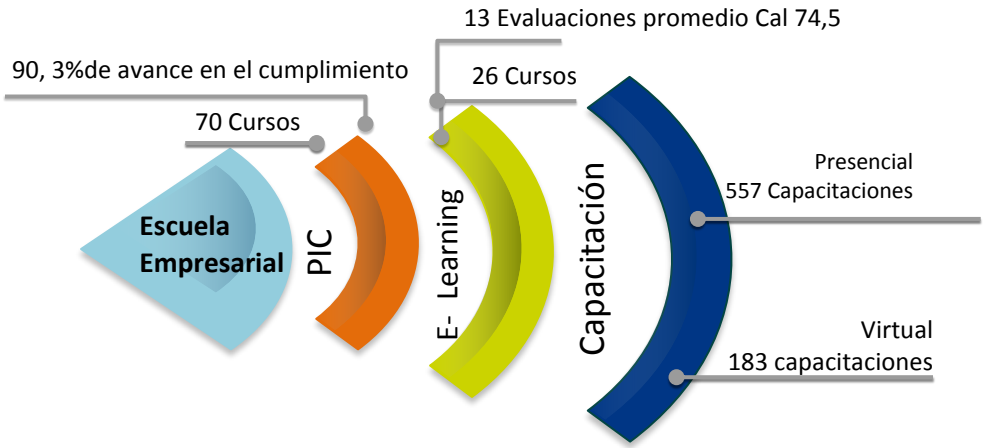
La Escuela Empresarial es la herramienta mediante la cual se busca mejorar la difusión del conocimiento. Ésta contribuye a mejorar la colocación de los productos del FNA en el mercado; al mismo tiempo aumentaría la velocidad y la calidad en la apropiación por parte de la totalidad de los trabajadores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

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

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

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

Gráfico 49- Estructura Escuela Empresarial



Fuente: Grupo Centro de Estudios

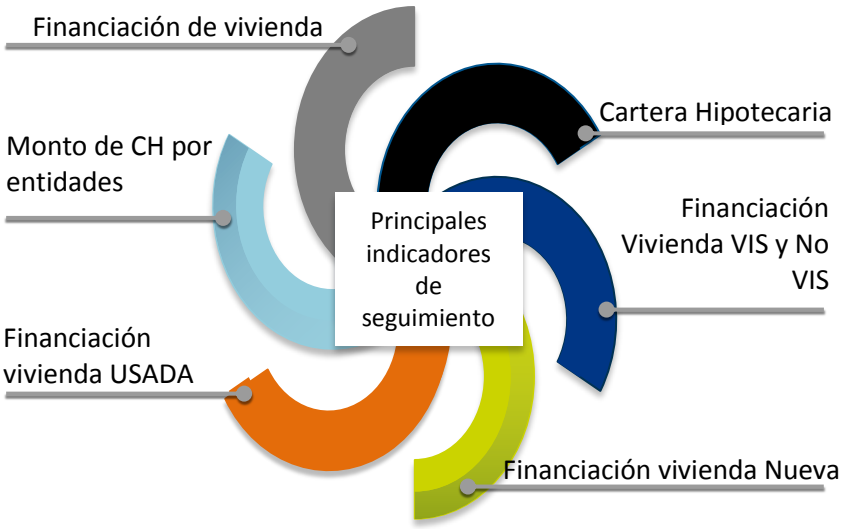
13.3.3. Observatorio de Ahorro, Vivienda y Educación –Observatorio Ave-

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

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

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

Gráfico 50 - Principales Indicadores del Observatorio AVE



Fuente: Grupo Centro de Estudios

Gráfico 51 - Reportes entregados por el Observatorio AVE

Fuente: Grupo Centro de Estudios

13.3.3.1. Cátedra Abierta

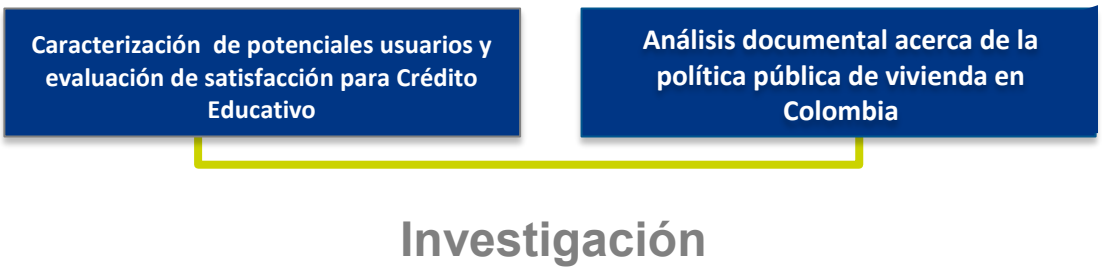
Las cátedras abiertas son espacios de formación académica que nos permiten realizar vínculos con otras instituciones y compartir el conocimiento: en 2016 se realizaron tres cátedras abiertas en los temas de Mejoramiento de Vivienda, Cátedra de Paz y Memoria Institucional.

13.3.3.2. Investigación Aplicada

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

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

En el año 2016 se realizaron las siguientes investigaciones:



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

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

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

FIN DEL DOCUMENTO

_____

Bogotá, D.C. enero de 2017