



El futuro
es de todos

Gobierno
de Colombia

INFORME DE GESTIÓN

F N A 2 0 2 1

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

EMPRESA INDUSTRIAL COMERCIAL
DEL ESTADO DE CARACTER FINANCIERO



fna
AHORRO



CONTENIDO

Sobre el FNA

Contexto Económico

Modelo de Negocio FNA

Resultados Modelo de Negocio
y Estrategia

Responsabilidad Social

Gobierno Corporativo

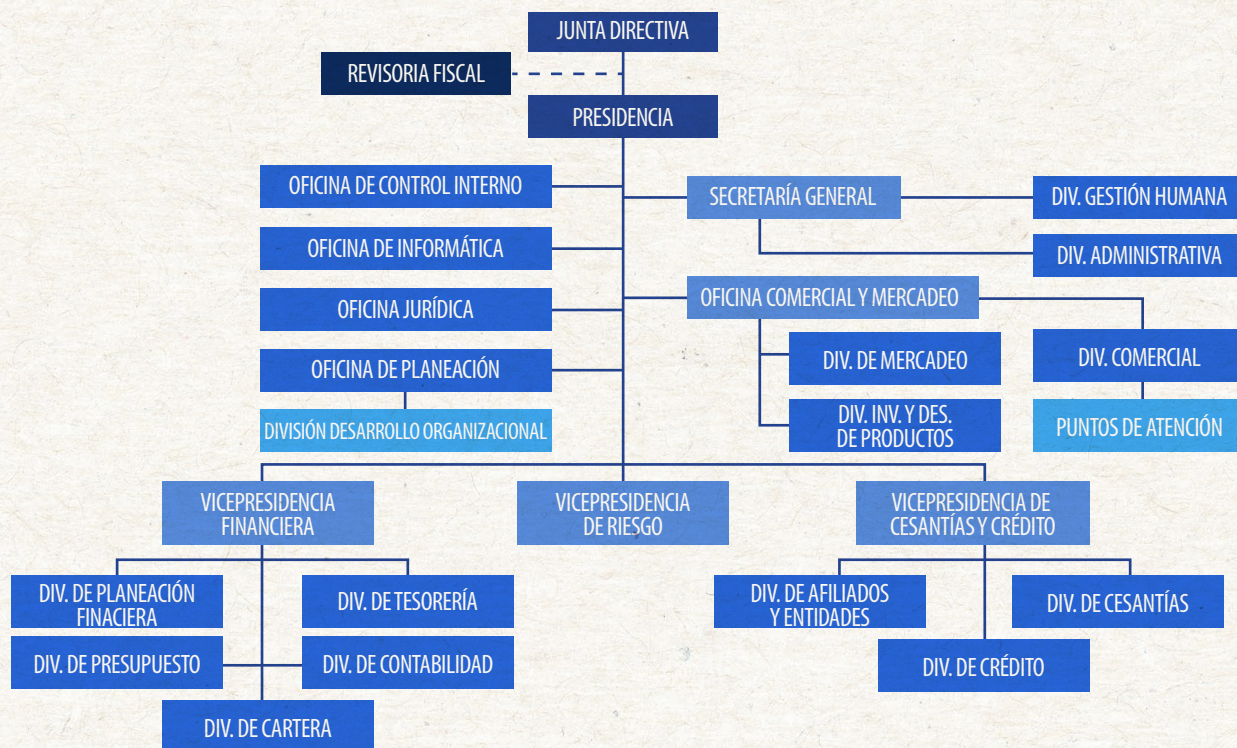
Gestión financiera

Gestión del riesgo

SOBRE EL FNA

El Fondo Nacional del Ahorro FNA es una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del orden nacional con 53 años de experiencia, organizado como establecimiento de crédito de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente. Conforme a la estructura oficial aprobada mediante Acuerdo 987 de mayo 10 de 2001, actualmente se encuentra conformado de la siguiente manera:

Gráfica 1: Organigrama FNA



Fuente: División Desarrollo Organizacional

Al cierre de la vigencia 2021, el FNA presenta las siguientes cifras generales:



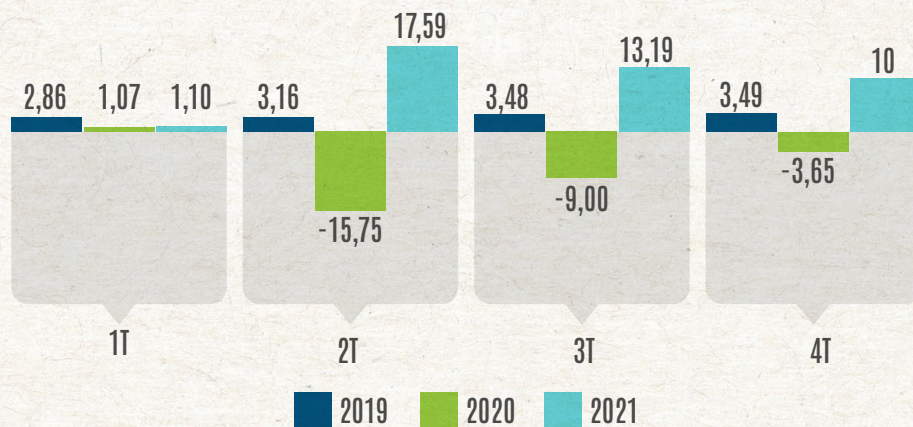
CONTEXTO ECONÓMICO

Para el 2021, Colombia presentó una recuperación económica notable como efecto de la política de reactivación en los diferentes sectores por parte del gobierno nacional, sumado al inicio de la implementación del Plan Nacional de vacunación de Covid-19, y la recuperación gradual del empleo. Sin embargo, durante el primer semestre el crecimiento económico estuvo afectado por variables socioeconómicas como las marchas y bloqueos sociales en diferentes regiones del país, así como nuevas olas y picos derivados de la Pandemia, retardando el efecto rebote en la economía, el cual solo pudo ser visible en el último trimestre del año.

El Producto Interno Bruto (PIB), presentó un comportamiento positivo creciendo un 10.6% en 2021, después de un año 2020 donde llegó a valores negativos históricos en los últimos tres trimestres. Esta dinámica fue impulsada principalmente por el crecimiento de sectores como el comercio, reparación de vehículos, transporte, alojamiento y servicios de alimentación.



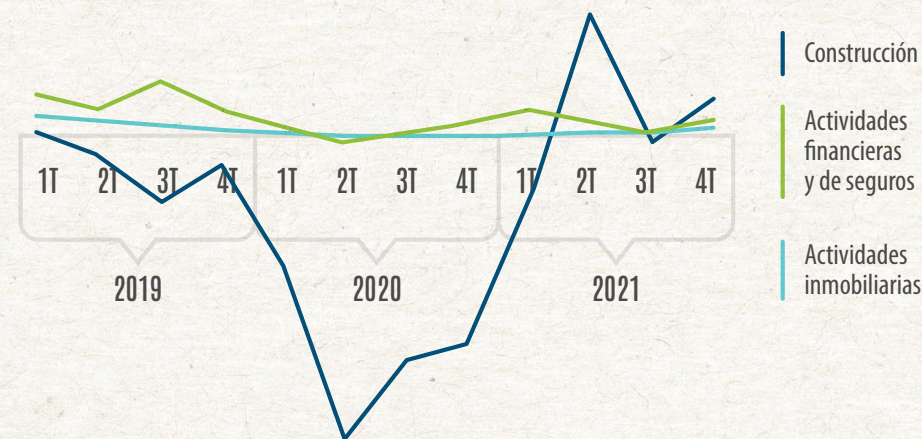
Gráfica 2: Tasa crecimiento porcentual Producto Interno Bruto (PIB) 2020-2021



Fuente: DANE PIB, 2022.

De acuerdo con el informe del DANE (2022), uno de los sectores que también se destaca por su crecimiento fue el sector de la construcción, el cual cerró en el último trimestre del 2021 con un PIB del 6.21%, recuperando el comportamiento negativo presentado en 2019 y 2020. Por su parte, los sectores de actividades financieras y de seguros e inmobiliarias, registraron al cierre del cuarto trimestre un crecimiento de 3.5% y 2.63% respectivamente.

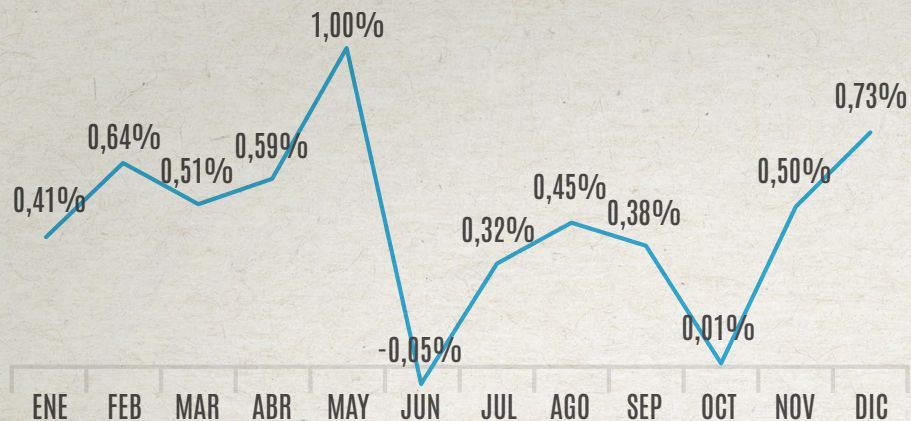
Gráfica 3: PIB construcción, actividades financieras e inmobiliarias 2019-2021



Fuente: DANE PIB, 2022.

En términos del Índice de Precios al Consumidor (IPC), se observaron variaciones en su comportamiento; fundamentado principalmente por los nuevos hábitos de consumo, y las complicaciones logísticas y en la cadena de suministros a causa de una baja disponibilidad de materias primas. Como resultado, para 2021 el IPC alcanzó una cifra de 5.62%, presentado un crecimiento de 4 puntos porcentuales frente al cierre 2020 (1.61%).

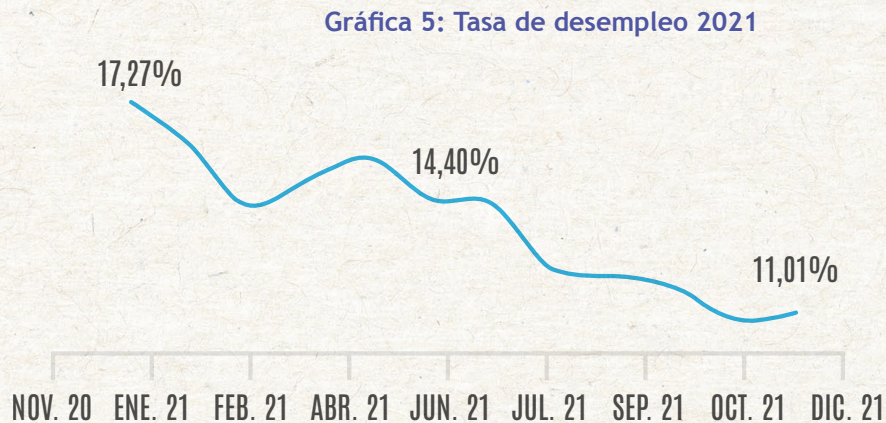
Gráfica 4: Variación mensual Índice Precios Consumidor (2021)



Fuente: DANE IPC, 2022.

Para el 2021, el indicador de tasa de desempleo llegó a niveles prepandemia en congruencia con la dinámica que ha presentado el desempeño de la economía nacional. Para diciembre de 2021, el indicador alcanzó el 11%, lo cual corresponde a una disminución de más de 6 puntos porcentuales (ene-2021 17.3%) durante el año; se destaca el comportamiento de la tasa global de ocupación que pasó en enero del 2021 49.8% a 53.2% en diciembre del 2021. En cuanto a la informalidad, ésta presentó un incremento de 0.4 pp respecto a 2020, ubicándose en 48.4%.

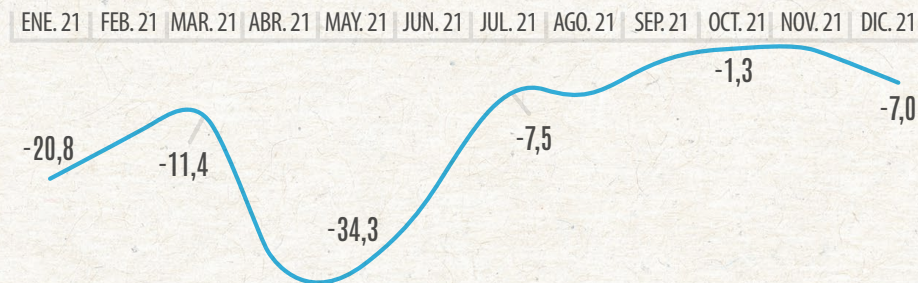




Fuente: DANE Tasa Desempleo, 2022.

Otro aspecto a resaltar es la recuperación del índice de confianza del consumidor durante el segundo semestre del 2021, que a pesar de cerrar el año con un resultado negativo de acuerdo a lo reportado por Fedesarrollo, presentó entre diciembre y enero de 2021 un incremento de 13.8 puntos porcentuales, lo cual permite evidenciar el mejor panorama de los colombianos frente al comportamiento de la economía del país. Según la Encuesta de opinión con la que se mide el índice, se establece que ciudades como Cali y Bucaramanga presentan resultados positivos 1.5 y 5.4 respectivamente; por su parte, Medellín Bogotá y Barranquilla presentaron valores negativos en su comportamiento, sin embargo, superan las mediciones del año 2020.

Gráfica 6: Índice de confianza del consumidor 2021



Fuente: Fedesarrollo EOC, 2022.

En cuanto a los desembolsos de crédito hipotecario, de acuerdo a lo reportado por la Superintendencia Financiera de Colombia, al cierre de 2021 sumaron \$ 29.999.628 millones. Frente a la segmentación VIS/NO VIS, estuvo representada por una relación de 27% / 73% respectivamente.

MODELO DE NEGOCIO FNA

El Plan Estratégico 2020-2022 del Fondo Nacional del Ahorro, enfoca gestión bajo el esquema de sus dos líneas de negocio: Gestión del Consumidor y Gestión Empresarial, las cuales se soportan en tres pilares estratégicos: Fortaleza Financiera, Eficiencia Operativa y Experiencia del Cliente. Todo lo anterior, apalancado por la Transformación Digital, elemento clave para la optimización de los procesos, el mejoramiento de la competitividad y el valor agregado ofrecido a los clientes.

PILAR 1

FORTALEZA FINANCIERA



Lograr solidez, estabilidad y confianza financiera

PILAR 2

EFFECTIVIDAD OPERACIONAL



Consolidar al FNA como una entidad eficiente y de alto rendimiento

PILAR 3

EXPERIENCIA DEL CLIENTE



Ofrecer una experiencia de cliente superior a los clientes del FNA



TRANSFORMACIÓN DIGITAL:

Optimizar los procesos, mejorar la competitividad y ofrecer soluciones valiosas a clientes



NUESTRA MISIÓN

Contribuir al bienestar de los colombianos, convirtiendo su ahorro en vivienda.



NUESTRA VISIÓN

Ser una entidad eficiente y sostenible que garantice productos y servicios de calidad, contribuyendo al bienestar de sus afiliados.

NUESTRA PROMESA DE VALOR

AFILIADOS



Promovemos el ahorro y acceso a vivienda mediante procesos ágiles y transparentes, con una comunicación oportuna, cierta, clara y suficiente.

EMPLEADORES



Facilitamos la gestión empresarial apoyando el mejoramiento de calidad de vida a sus empleados con acceso a vivienda y trámites efectivos.

COLABORADORES



En el FNA impulsamos el desarrollo profesional y personal de nuestros Colaboradores fomentando su calidad de vida en un ambiente de trabajo saludable y seguro.

GOBIERNO



Somos el brazo financiero del Gobierno en el desarrollo y ejecución de la política pública de vivienda.

NUESTROS VALORES



HONESTIDAD



RESPECTO



COMPROMISO



JUSTICIA



TRABAJO EN EQUIPO EFICIENTE



DILIGENCIA



TRANSPARENCIA CORPORATIVA

RESULTADOS MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA

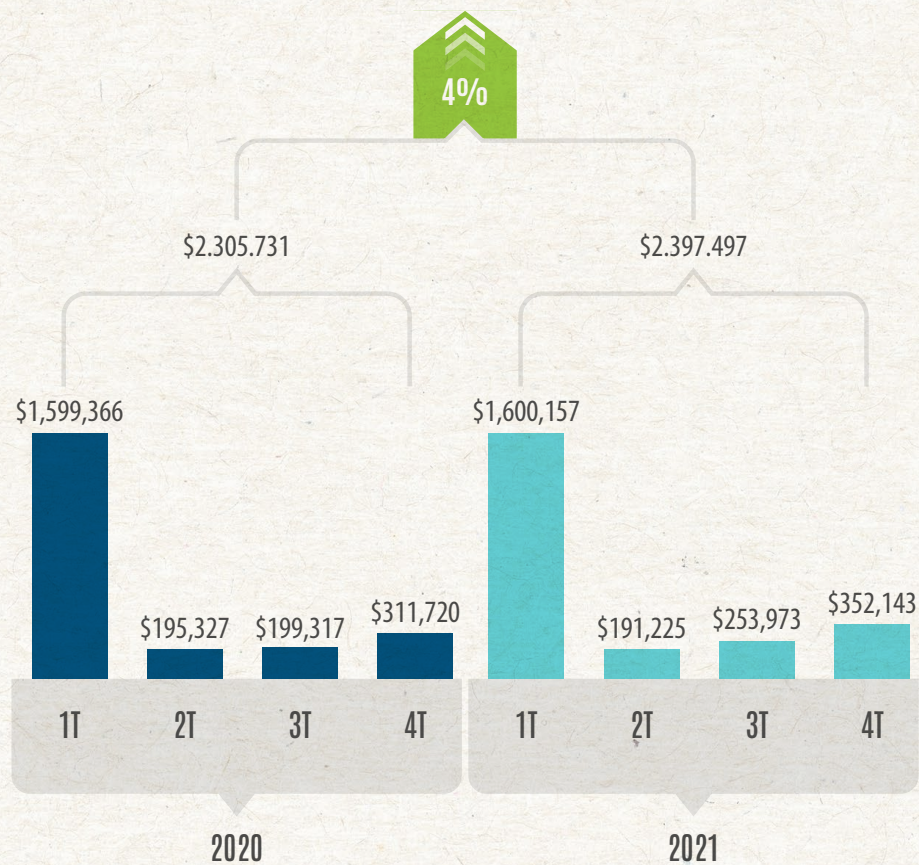
Gestión del consumidor

La gestión del consumidor tiene como objetivo contribuir al progreso y construcción del patrimonio de los colombianos, a través de la promoción del ahorro como la herramienta que conduce a cumplir el sueño de tener casa propia.

Como resultado de la gestión de recaudo de cesantías, durante la vigencia 2021 se alcanzó un crecimiento del 4% frente al 2020, cerrando en \$2.397.497 (millones). Por su parte, el recaudo de ahorro voluntario contractual (AVC), se incrementó en 23%, pasando de \$258.506 millones en 2020 a \$318.430 en 2021.

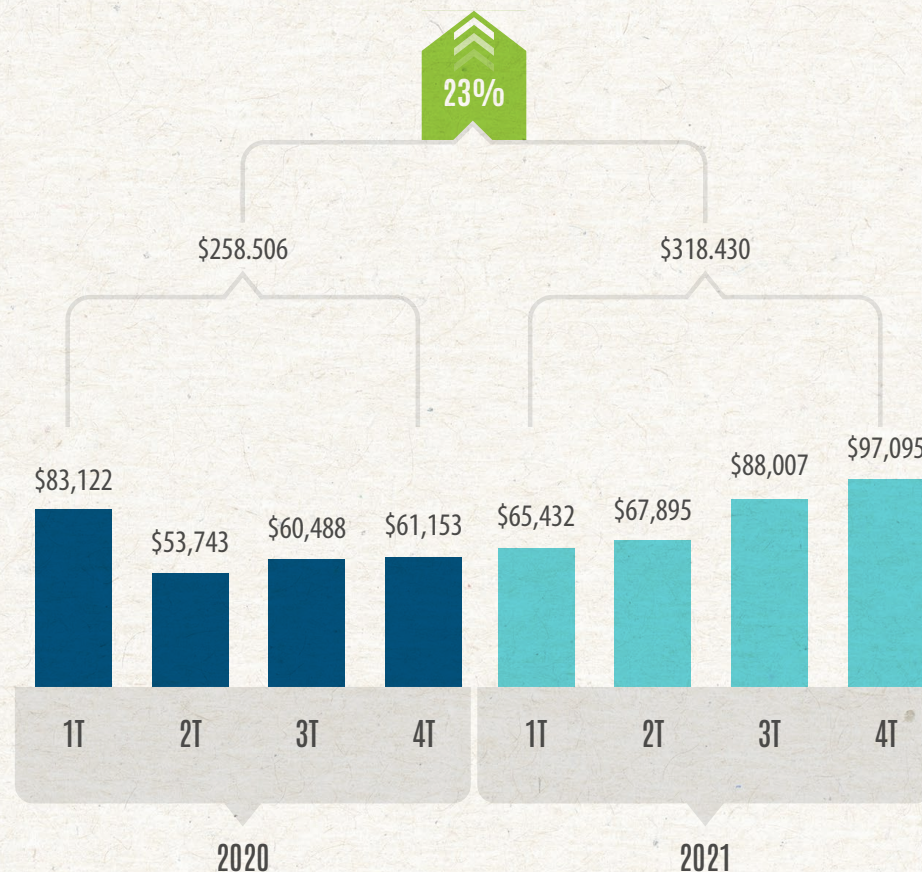


Gráfica 7: Comparativo recaudo trimestral cesantías 2020-2021



Fuente: División Afiliados y Entidades - Plan de Negocios FNA 2021.
Cifras en millones de Pesos

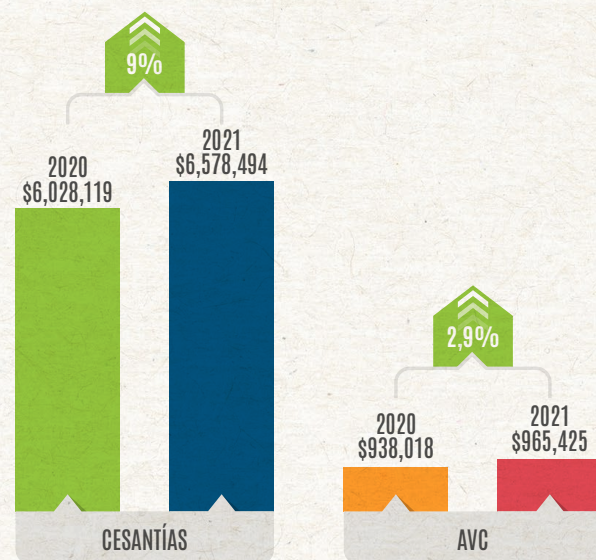
Gráfica 8: Comparativo recaudo trimestral ahorro voluntario contractual 2020-2021



Fuente: División Afiliados y Entidades - Plan de Negocios FNA 2021.
Cifras en millones de Pesos

En términos de saldo administrado por cesantías, a cierre de 2021 se alcanzó un incremento del 9% frente al periodo 2020, cerrando en \$6.578.494 (millones) y por ahorro voluntario contractual, se presentó un crecimiento del 2.9% al pasar de \$938.018 en 2020 millones a \$965.425 millones para 2021. En cuanto al número de afiliados, los vinculados por cesantías sumaron 1.636.805, 370.925 por AVC y 56.934 que cuentan con ambos productos.

Gráfica 9: Comparativo saldo administrado por cesantías y ahorro voluntario contractual 2020-2021



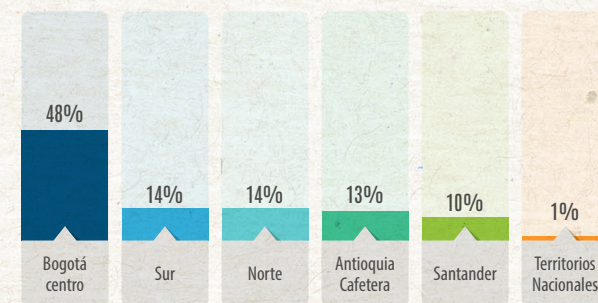
Fuente: Vicepresidencia Financiera. Cifras en millones de Pesos



Por su parte, como resultado de la gestión de crédito, al cierre de 2021 se aprobaron 38.987 créditos por más de \$3 billones de pesos, representando un crecimiento del 207% frente a 2020, con un ticket promedio de \$83.714.094. El crecimiento de créditos aprobados es consecuencia entre otros aspectos, de la reactivación económica del país, especialmente en el segundo semestre del 2021, así como de una mayor la disposición de los colombianos para adquirir vivienda, proyectando para el 2022, un panorama positivo en las cifras de desembolsos.

Detallando las operaciones con respecto al nivel de ingresos, el principal segmento con créditos aprobados se ubica en afiliados con ingresos hasta 2 SMMLV, representando un 64% del total. En términos de participación regional, se destaca en primer lugar la regional Bogotá- Centro con 48%, seguido por la regional Sur y Norte con un 14% para cada una.

Gráfica 10: Distribución de créditos aprobados (cantidad) por regional 2021



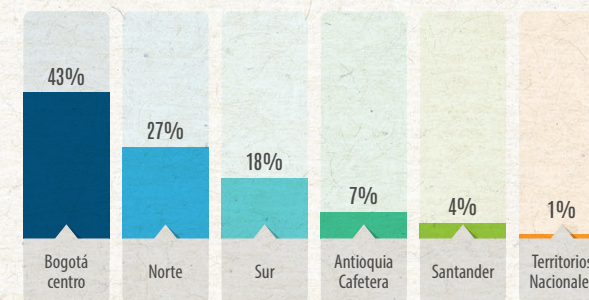
Fuente: Vicepresidencia de Cesantías y Crédito, 2021.



Una de las principales iniciativas que contribuyó al impulso de los productos de captación y colocación, fue el Programa “Generación FNA”, dirigido a los jóvenes entre 18 y 28 años, el cual se encuentra alineado a la política de gobierno Jóvenes Propietarios y cuenta con beneficios especiales como menor tasa de interés, mayor alcance en posibilidades de ingresos, así como ampliación en el porcentaje de financiación. Para la vigencia 2021, del total de créditos aprobados, 9.002 correspondieron al programa Generación FNA.

Respecto a la gestión de desembolsos, durante la vigencia 2021 el FNA contribuyó a que miles de familias colombianas cumplieran su sueño de tener vivienda propia, logrando desembolsar 6.623 créditos de vivienda por un valor total de \$454.484 millones de pesos, distribuidos principalmente en la regional Bogotá-Centro con un 43%, seguido de la Norte con 27%.

Gráfica 11: Distribución de desembolsos (cantidad) por regional 2021



Fuente: Vicepresidencia de Cesantías y Crédito, 2021.

A su vez, la concentración de desembolsos por tipo de vivienda, se evidencia que el FNA continúa consolidándose como un aliado estratégico del Gobierno nacional en la financiación de Vivienda de Interés Social (VIS), la cual representó el 83% del total de desembolsos. A su vez, los subsidios de vivienda como incentivo para el cierre financiero siguen siendo parte importante de nuestro proceso de colocación. Del total de créditos desembolsados, el 69% tuvo acceso a algún tipo de subsidio, de los cuales el más representativo es Mi Casa Ya, con una participación del 91% sobre el total de los créditos desembolsados con subsidio.

En el marco del programa Generación FNA, en el periodo entre mayo-diciembre 2021, el 20% de la cantidad de desembolsos se destinó a beneficiar jóvenes colombianos con edad menor a 29 años; el principal tipo de vivienda seleccionado por esta población fue la Vivienda de Interés Social (VIS) con un 76%, seguido por inmuebles No VIS con un 9%, y Vivienda de Interés Prioritario con una participación del 15%.

Gestión Empresarial

La gestión empresarial tiene como objetivo convertir al FNA en la entidad aliada de las compañías para ofrecerle las mejores soluciones y beneficios de acceso a vivienda y ahorro de sus empleados, a través de la realización de alianzas estratégicas que impacten el bienestar laboral y la asesoría y acompañamiento permanente.

En este sentido, durante la vigencia 2021 se estructuró y puso en marcha el plan estratégico del segmento empresas con el propósito de abordarlas a partir de un contacto efectivo y oportuno constituyéndonos como su aliado en la construcción de bienestar de sus colaboradores a través de la adquisición de vivienda propia, lo que conlleva un relacionamiento a largo plazo con ellas. Las estrategias desarrolladas están enmarcadas en:

- **Contactabilidad Gerencial:** se inició la primera fase de Relacionamiento business to business (B2B), con directores de las áreas de Talento Humano o Bienestar, en la cual se identificó el Plan de Bienestar, haciendo énfasis en lo concerniente a ahorro y vivienda, políticas y beneficios diseñados para sus colaboradores.
- **Capacitación:** se desarrollaron módulos de capacitación cuyo objetivo principal era incentivar la inclusión de la necesidad de acceso a vivienda para los empleados a través de los programas de Bienestar empresarial. En estos espacios, se presentó el portafolio de servicios del FNA, así como el acceso a los mismos a través de los canales presenciales y no presenciales. Igualmente, se brindó información del portal fondo en línea empresas, uso de la clave multiusuario, y sus beneficios como la generación reportes e información actualizada y en línea sobre novedades, autorizaciones, afiliaciones y retiros de los colaboradores, así como acceso a recursos multimedia desarrollados por la Vicepresidencia Financiera del FNA, como módulos de capacitación en Finanzas Personales, a través de los cuales se busca que los colaboradores mejoren su percepción frente a las facilidades para acceder a vivienda y se formen en diferentes aspectos económicos de ahorro, historial crediticio, beneficios gubernamentales, cierre financiero, entre otros.
- **Banner Intranet - Botón prospección:** se desarrollaron herramientas para las áreas de Bienestar, con el objetivo de facilitar a sus colaboradores acceso a la información de los productos, servicios, acompañamiento y comunicaciones del FNA de manera rápida y oportuna, facilitando que los empleados cumplan el sueño de tener vivienda propia.
- **Videos y material corporativo:** como estrategia para las entidades que se encuentran alejadas de centros urbanos o entidades que desarrollan proyectos de carácter social del estado y donde no es tan fácil el acceso, se elaboró material que permite conocer y acceder al portafolio de productos y servicios del FNA.
- **Ferias de Vivienda:** en colaboración con las áreas de Bienestar y las constructoras aliadas, se realizaron Ferias de Vivienda con beneficios exclusivos para los colaboradores.

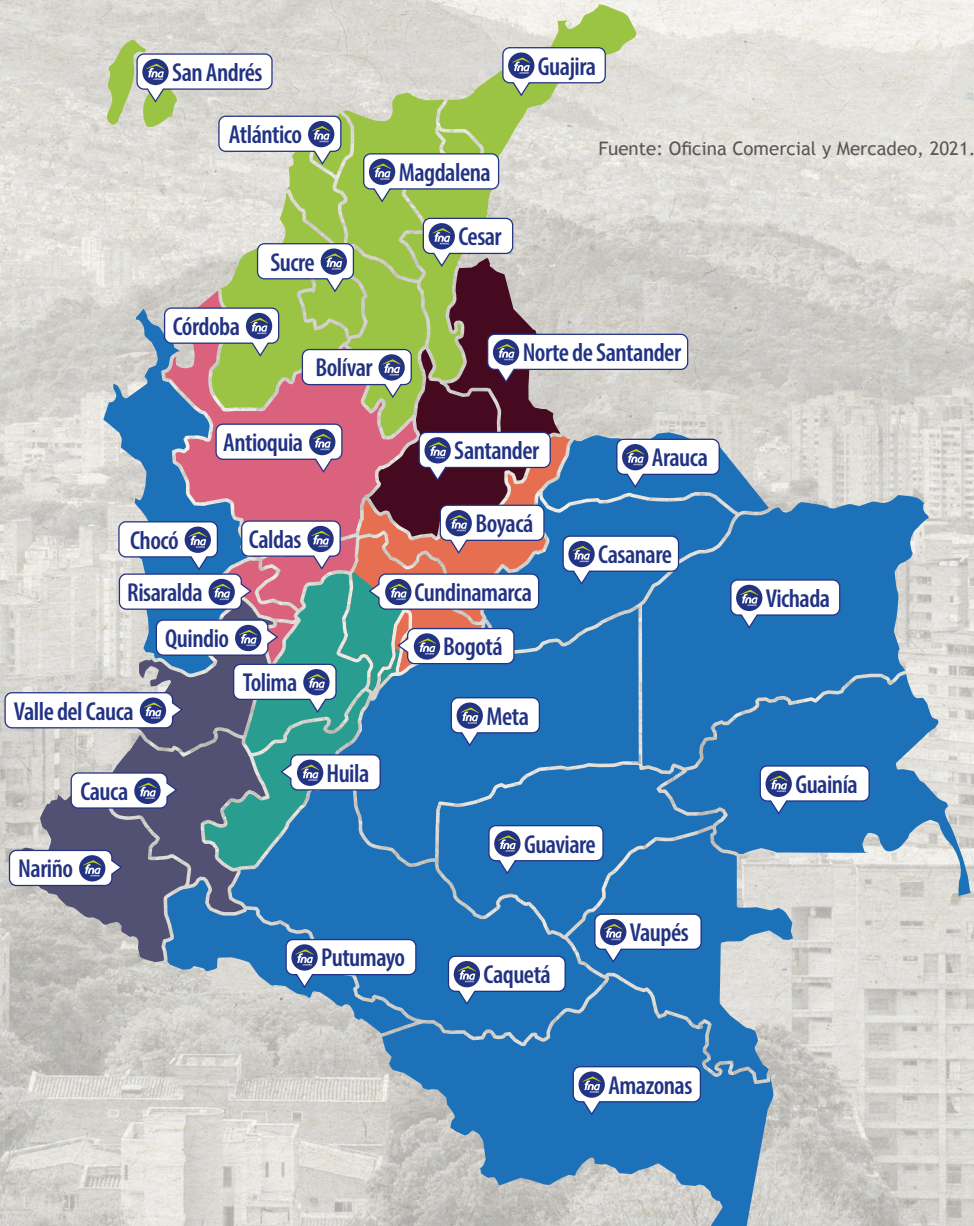
Experiencia del cliente

Tiene como objetivo poner todos los recursos físicos, tecnológicos y equipo humano, enfocado en brindar una experiencia superior a los afiliados de la entidad.

Para lo anterior, el FNA durante el 2021 continuó con el fortalecimiento de su cobertura geográfica, poniendo a disposición de los consumidores financieros 63 puntos de atención en todos los departamentos del país, agrupados en siete regionales que abarcan el territorio nacional.

Gráfica 12: Regionales y puntos de atención FNA

REGIONALES	DEPARTAMENTOS	REGIONALES	DEPARTAMENTOS
BOGOTÁ ZONA 1	Boyacá Cundinamarca Bogotá	ANTIOQUIA EJE CAFETERO	Antioquia Caldas Quindío Risaralda
BOGOTÁ ZONA 2	Bogotá Cundinamarca Huila Tolima	NORTE	Atlántico Bolívar Cesar Córdoba Guajira Magdalena San Andrés Sucre
TERRITORIOS NACIONALES	Amazonas Arauca Caqueta Casanare Chocó Guainía Guaviare Meta Putumayo Vaupés Vichada		Norte de Santander Santander
		SUR	Cauca Nariño Valle del Cauca



Lograr una comunicación sencilla, oportuna y clara con sus usuarios, sigue siendo uno de los objetivos principales para el FNA. Para ello, durante el 2021 se continuó fortaleciendo la omnicanalidad, especialmente los no presenciales, acelerados por los efectos y restricciones de la pandemia, así como la implementación de la estrategia corporativa de Transformación Digital. La entidad cuenta con los siguientes canales de atención no presenciales y tiene presencia en las diferentes redes sociales:



Adicional a la prestación del servicio a través de los canales presenciales y no presenciales y conforme a la reactivación de la economía a nivel nacional, se realizaron diferentes ferias de vivienda, activations de marca en salas de venta, eventos en empresas y distribución de material merchandising para la gestión en estos diferentes escenarios. En total se realizaron 312 actividades que contaron con 33.307 asistentes, quienes de acuerdo con la encuesta de satisfacción realizada en una escala de 1 a 5, calificaron el servicio recibido dentro del stand del FNA en 4.85. Es importante resaltar que, pensando en la seguridad de nuestros afiliados y colaboradores, para todos los espacios presenciales se implementaron las políticas de bioseguridad vigentes, incluyendo la validación en el cumplimiento del esquema de vacunación mínimo.

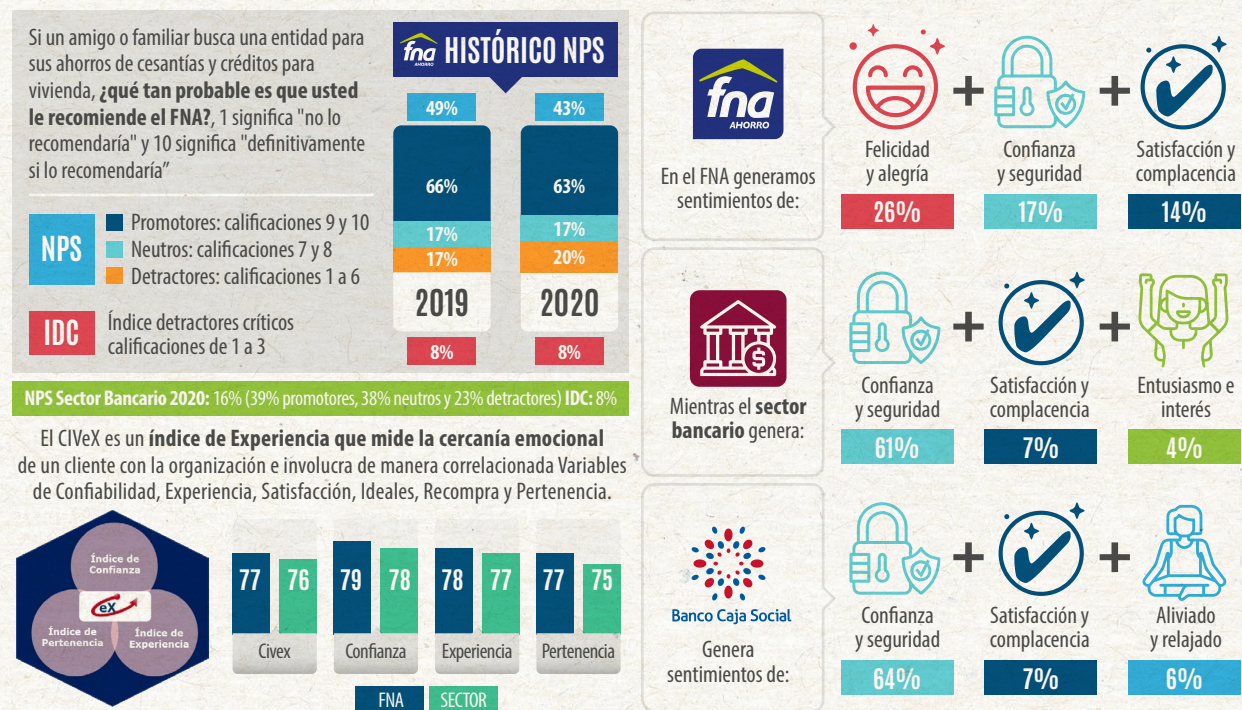
Nivel de Satisfacción del Cliente

Para el seguimiento y evaluación a la experiencia del cliente frente a los productos, servicios, trámites, canales de atención y manejo de sus peticiones, el FNA realizó las siguientes encuestas, que buscan impactar el proceso de gestión de los consumidores financieros desde su atracción, vinculación, atención oportuna a sus requerimientos y disponibilidad de diferentes canales de atención, satisfacer sus necesidades e identificar las oportunidades de mejora para el cierre de brechas identificadas en la medición de satisfacción.



- **Encuesta Anual:** a través de esta encuesta se miden los productos y servicios del FNA, en cuanto a expectativas, calidad del servicio, valor percibido, lealtad, NPS y atención de peticiones, quejas y reclamos comparados con el sector, obteniendo una calificación de 75 sobre 100, en donde se resalta que los sentimientos que genera el quehacer institucional en sus afiliados son alegría, felicidad, confianza, seguridad, satisfacción y complacencia. A partir de sus resultados se implementaron planes de acción tendientes a optimizar la gestión de los procesos involucrados en el servicio al cliente.

Gráfica 13: Resultados encuesta anual



Fuente: Grupo SAC, 2021.

- **Encuesta de satisfacción mensual:** esta medición evalúa la calidad del servicio en puntos de atención, en cuanto a calidad del servicio, tiempo de espera, información suministrada e infraestructura; obteniendo un promedio consolidado de 4,6 sobre 5, superando la meta establecida de 4,5 para el año 2021. Entre las variables de mayor calificación por parte de los usuarios, se encuentra la amabilidad de los asesores y claridad en la información.

- **Promotores y detractores en Puntos de Atención:** en esta medición se analiza los clientes con experiencias positivas y negativas en el FNA y que están dispuestos a recomendarlo. De acuerdo a sus resultados, se cumplió con el 100% de la meta establecida para la vigencia 2021.

- **NPS (Net Promoter Score):** Es un indicador que mide la lealtad del cliente, que tan dispuesto está a recomendar la entidad. Se calificó en una escala de 1 a 10 donde 1 significa "no lo recomendaría" y 10 significa "definitivamente si lo recomendaría". Para este indicador se realizó en el segundo semestre de 2021 el fortalecimiento de la metodología de

cálculo, con el objetivo de contar con una medición óptima de la satisfacción de los consumidores financieros frente a los productos y servicios ofrecidos por la entidad.

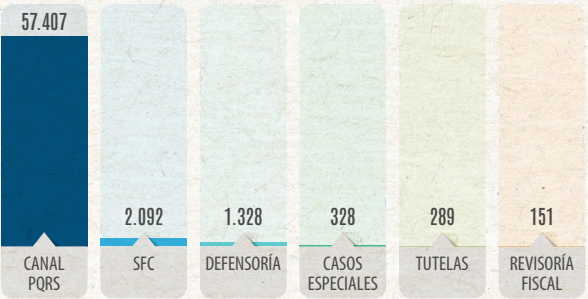
- **CES:** Es un indicador que mide el esfuerzo del cliente para realizar sus trámites y servicios en la Entidad, se califica en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy fácil y 5 muy difícil. Este indicador se implementó desde el mes de julio del 2021, dando como resultado una calificación promedio al cierre de diciembre de 2.3.
- **Buzón de sugerencias:** se realizó seguimiento a la apertura diaria del buzón de sugerencias, ubicado en los diferentes puntos de atención a nivel nacional, con el objetivo de brindar gestión diaria y oportuna, a los requerimientos que depositaron los consumidores financieros.
- **Satisfacción Contact Center:** este indicador permite medir la satisfacción de la atención a los usuarios que se comunican por los canales inmersos en el Contact Center (Chat web, WhatsApp, canal telefónico de entrada), al cierre de diciembre se cumplió con el 100% de la meta establecida para la vigencia 2021.

Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias PQRS

El proceso de PQRS es el canal de gestión para el adecuado trámite de las diversas solicitudes interpuestas por los consumidores financieros (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones), las cuales permiten identificar acciones de mejora dentro de los servicios y productos que ofrece la entidad.

Durante la vigencia 2021, se recibió un total de 61.595 PQRS, destacando la tendencia a la baja evidenciada en los últimos meses del año en mención. A su vez, respecto a los entes de control Superintendencia Financiera y Defensor del Consumidor Financiero, se presentó una disminución del 20% con respecto al año 2020.

Gráfica 14: PQRS por canal de radicación 2021



Fuente: Grupo PQRS, 2021.

Frente a las tipologías, la mayor cantidad de casos de consulta corresponden temas relacionados con cartera y cuentas de ahorro voluntario y cesantías.

Tabla 2: Tipologías PQRS 2021

TIPOLOGÍA	CANTIDAD
Solicitud cartera vigente	6.840
Inconformidad con el proceso de retiro de cesantías o AVC	4.711
Solicitud de cuentas	7.507
Inconformidad con el proceso de aplicación de pago de crédito	2.666
Inconformidad con el estado del crédito desembolsado	3.842
Inconformidad con el cobro o pago de seguros	3.302
Solicitud acerca de crédito	2.996
Solicitud certificaciones de cuentas	3.711
Inconformidad con el acceso a medios no presenciales	3.568
Inconformidad proceso de legalización y desembolso	679
Otras tipologías	21.773
TOTAL	61.595

Fuente: Grupo PQRS, 2021.

En cuanto a los tiempos de respuesta, pese a que la coyuntura de la pandemia ha conllevado a que se radique una mayor cantidad de solicitudes durante los años 2020 y 2021, el proceso de PQRS ha mejorado significativamente los tiempos de gestión, de tal manera que, desde el mes de junio al cierre de diciembre de 2021, se registró un promedio de atención de 3 días, destacándose como la cifra más baja en los últimos años.

Efectividad Operacional

La efectividad operacional tiene como objetivo consolidar al FNA como una entidad eficiente y de alto rendimiento, de manera que pueda entregar de forma efectiva la propuesta de valor a cada uno de los consumidores financieros y empresas.

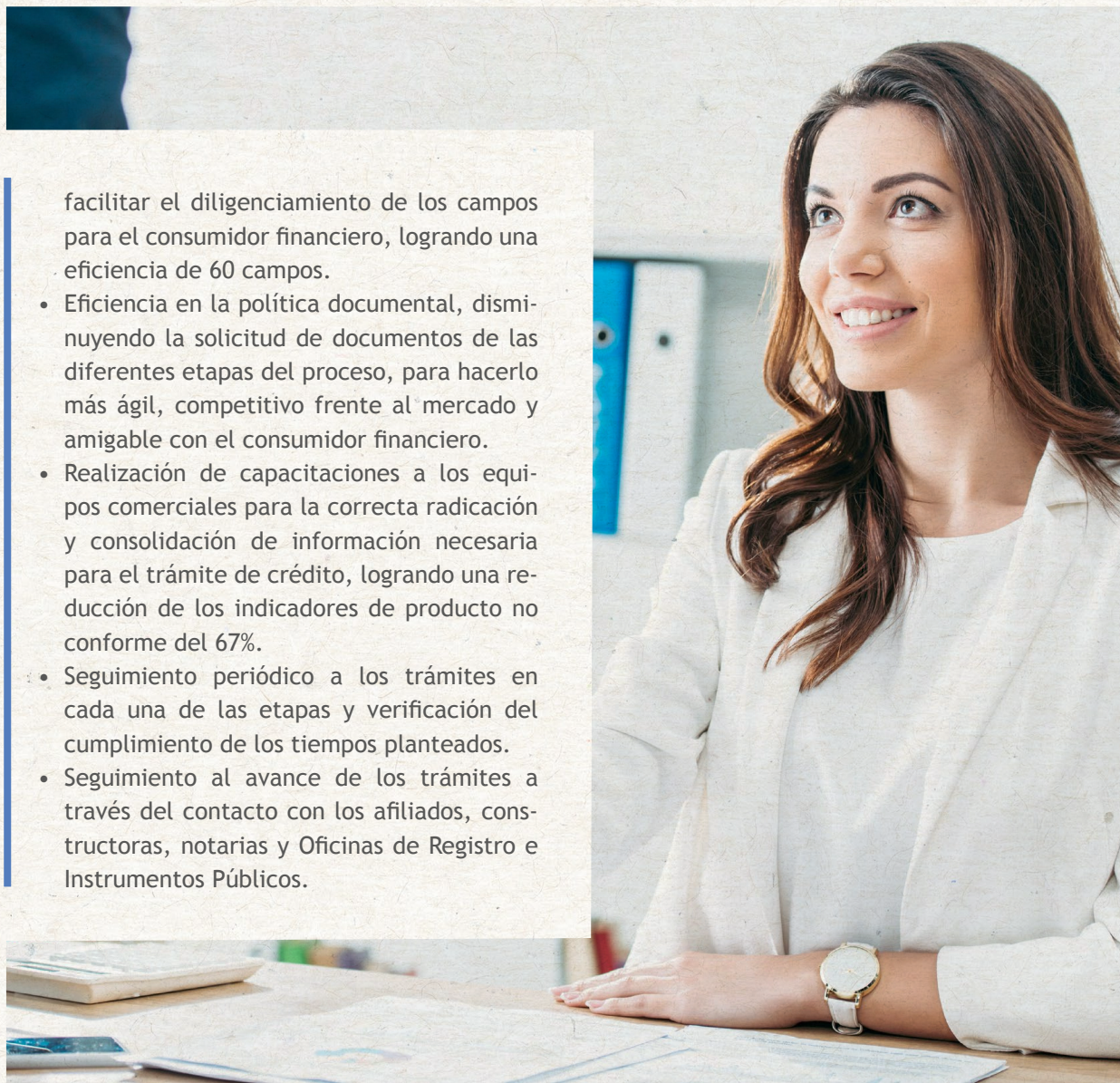
En este sentido, el Fondo Nacional del Ahorro adopta e implementa en el año 2009 el Sistema de Gestión de la Calidad, como una decisión estratégica que ha permitido mejorar el desempeño de la entidad y proporcionar iniciativas de mejora para los procesos y su desempeño, buscando impactar su relación con el consumidor financiero. Así las cosas, para el año 2021 la auditoría de renovación de certificación de calidad, ratificó el Certificado de Calidad ISO 9001:2015 por tres años más, lo cual demuestra un excelente trabajo frente al fortalecimiento del sistema de gestión de calidad en la entidad.

Como evidencia de la optimización y eficiencia de los procesos, al cierre de 2021 se observa una disminución del 26% en el indicador de tiempos de desembolso respecto a 2020, pasando de 99 a 73 días. Entre las actividades realizadas durante la vigencia para la mejora del indicador, se resalta:

- Actualización del formulario de Financiación de Vivienda con el objetivo de optimizar y

facilitar el diligenciamiento de los campos para el consumidor financiero, logrando una eficiencia de 60 campos.

- Eficiencia en la política documental, disminuyendo la solicitud de documentos de las diferentes etapas del proceso, para hacerlo más ágil, competitivo frente al mercado y amigable con el consumidor financiero.
- Realización de capacitaciones a los equipos comerciales para la correcta radicación y consolidación de información necesaria para el trámite de crédito, logrando una reducción de los indicadores de producto no conforme del 67%.
- Seguimiento periódico a los trámites en cada una de las etapas y verificación del cumplimiento de los tiempos planteados.
- Seguimiento al avance de los trámites a través del contacto con los afiliados, constructoras, notarias y Oficinas de Registro e Instrumentos Públicos.



- Creación del grupo de soporte operativo a la gestión comercial y regionales, conformado por los gestores de front interno y de puntos de atención, el cual tiene como objetivo atender las tareas de seguimiento y contacto con el consumidor financiero, de manera transversal en las diferentes etapas de legalización de los créditos hipotecarios, para gestionar y lograr el avance de los tramites desde el inicio del proceso hasta estudio de títulos.
- Implementación de la digitalización interna de las garantías y documentos previos al desembolso, una vez son radicados los documentos por parte de los afiliados y de las constructoras.

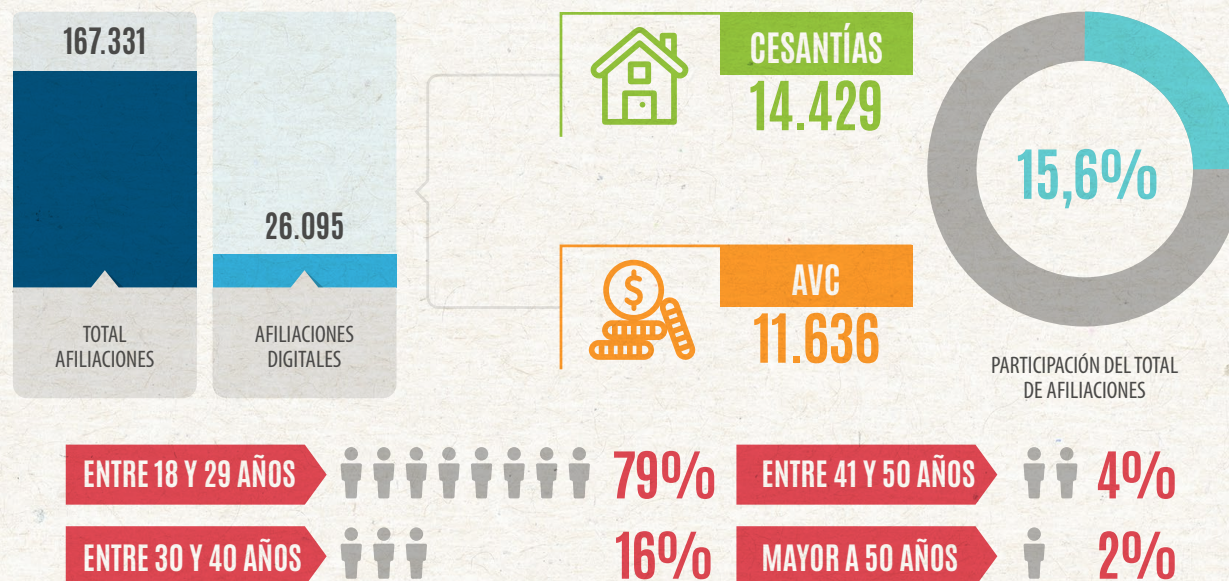
En cuanto a los tiempos de respuesta del proceso de retiro de cesantías y ahorro voluntario, como parte de la optimización del proceso, se realizaron capacitaciones en los diferentes puntos de atención y mejora continua en los procedimientos y documentos, así las cosas, se logró superar la meta establecida de estos indicadores, cerrando la vigencia 2021 con un promedio de 2,77 días para los retiros de cesantías y 2,52 para ahorro voluntario contractual.

Transformación Digital

Este eje estratégico, tiene como objetivo la optimización de los procesos, el mejoramiento de la competitividad y del valor agregado ofrecido a los clientes, a través del uso de la incorporación de nuevas tecnologías, el aseguramiento tecnológico, la automatización de procesos, analítica de datos e inteligencia artificial.

Durante el 2021 se fortaleció el canal de afiliación digital ubicado en la página web de la entidad para los productos de cesantías y ahorro voluntario contractual, dando como resultado la radicación de 26.095 afiliaciones digitales, que representan el 15,6% del total de afiliaciones; así mismo, se observa que el mayor porcentaje de estas afiliaciones corresponden a afiliados entre los 18 y 29.

Gráfica 15: Afiliaciones digitales por producto 2021 y distribución por rango de edad



Fuente: Grupo Transformación Digital.

En materia de crédito, se recibieron 18.207 solicitudes de crédito por canales digitales, que representan el 36% de la totalidad de solicitudes radicadas en la entidad.

Así mismo, a partir del rediseño del Simulador de Crédito, el cual permite al consumidor financiero obtener escenarios comparativos del comportamiento de un crédito a partir de las variables de ingresos o valor de vivienda, se alcanzaron 1.875 visitas acumuladas durante la vigencia 2021.

Producto de la implementación de otras iniciativas de transformación digital, se obtuvieron los siguientes resultados:



Turnos Virtuales: Canal que permite al consumidor financiero agendar su cita en la página Web del FNA para gestionar un trámite o servicio en un punto de atención en la fecha y hora asignada. Al cierre de diciembre del año 2021 se generaron 1.093.667 turnos por este canal en 33 puntos de atención a nivel nacional.



Puntos de Autoservicio: Con el ánimo de ampliar la cobertura de atención a nuestros consumidores financieros, se han instalado 14 terminales de autoservicio en diferentes puntos de atención. Al cierre de diciembre del año 2021 se realizaron 42.392 trámites dispuestos en las terminales.



Plataforma de Apoyo a las ventas: Esta iniciativa tiene como objetivo ofrecer a nuestros consumidores financieros la integración con plataformas tecnológicas de terceros que cuentan con oferta de vivienda, en las que se puede acceder a partir de un estudio de preaprobado a la generación de la carta de preaprobación y el valor estimado de aprobación. Al cierre de diciembre del año 2021 se encuentran 4 empresas en piloto, con 4.197 solicitudes consultadas, 500 solicitudes preaprobadas, 54 solicitudes radicadas y 9 créditos aprobados por este canal.



Formación de 739 colaboradores en temas de cultura digital y trabajo colaborativo.

Ahora bien, la innovación y la toma de decisiones basadas en el análisis de datos son temas que complementan nuestro proceso de transformación digital, por ello, a través de la implementación de modelos matemáticos, estadísticos y georreferenciados, se desarrollan estrategias de valor a las diferentes áreas de la entidad y los consumidores financieros en general y se trabaja en el estudio de mejores prácticas y herramientas utilizadas a nivel nacional e internacional para ser adoptadas en los procesos diarios. Así las cosas, durante la vigencia 2021 se trabajó en proyectos de georreferenciación, machine learning (aprendizaje de máquina) e inteligencia artificial para resolver diversas necesidades de la entidad.

El modelo de georreferenciación de consumidores financieros (GeoConFin), se desarrolló mediante la programación de un modelo matemático, permitiendo a la entidad tomar decisiones informadas

sobre la ubicación de sucursales. Producto de lo anterior, durante la vigencia 2021 se identificaron los espacios que harán parte del proyecto de apertura de puntos de atención en los CADES de Bogotá, el cual se implementará durante el primer trimestre de 2022.

En materia de *machine learning* (aprendizaje de máquina), se desplegó el Modelo Integrado para la Cobranza Inteligente, compuesto por 3 modelos para la cobranza preventiva y administrativa, lo que conlleva a un conocimiento más profundo del cliente, entendiendo sus necesidades, de tal manera que se realice una gestión de cobro de forma diferenciada de acuerdo con la estrategia para cada segmento.

En el capítulo de **inteligencia artificial**, la entidad participó en la convocatoria “Big data para entidades públicas” de MinTIC, en donde ocupó el segundo puesto de 34 iniciativas que se presentaron y sólo fueron seleccionadas las 6 primeras. Con este logro, se pudo acceder a los diferentes

servicios de nube de forma gratuita, acompañamiento continuo de expertos en Big data y capacitaciones en la materia. Dentro de este espacio en nube (Datasandbox), se exploró el desarrollo de un **Portal Analítico Rápido Conversacional y Efectivo (PARCE)**.

En cuanto a las herramientas de apoyo a la fuerza comercial se desarrollaron tableros dinámicos de visualización y seguimiento al cumplimiento de metas y la iniciativa de Preaprobados Masivos (PreMas), que permitió de forma masiva evaluar el riesgo, la capacidad de pago y generarle la carta de preaprobación a los clientes que cumplieran con los criterios y políticas de crédito del FNA. Con esta iniciativa se radicaron en el 2021 más de 1.700 unidades y se desembolsaron casi de \$13.000 millones, haciendo realidad el sueño de tener vivienda propia de más de 140 familias.

Frente a la gestión realizada en materia de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, durante el periodo 2021 se realizaron las siguientes acti-

vidades enfocadas tanto al fortalecimiento de la política de Gobierno Digital, como el despliegue de nuevas reglas de protección de la información a través de la herramienta de prevención de fuga de información, la actualización de la política de Desarrollo Seguro de Software del Manual de Políticas de Seguridad de la Información y la revisión y actualización de la documentación (procedimientos e instructivos) que soportan al Sistema de Gestión:

- Desarrollo del plan anual de concienciación, buscando dar a conocer los principales temas relacionados con la gestión de la seguridad de la información y la ciberseguridad.
- Verificación, revisión y evaluación de las políticas para la seguridad de la información.
- Validación de la identificación de incidentes de seguridad de la información.
- Tratamiento de los riesgos y oportunidades de mejora
- Monitoreo de la Información Clasificada y Reservada de los procesos.

Fortaleza Financiera

El pilar estratégico Fortaleza Financiera, tiene como objetivo garantizar la sostenibilidad del FNA en el tiempo e impactar positivamente en el desarrollo económico, el bienestar social y la confianza que los afiliados depositan en la entidad

Al cierre de diciembre de 2021, la rentabilidad del patrimonio (ROE) se ubicó en 7,97% superior en 243 pb al registrado al corte de diciembre 2020, producto de las mayores utilidades al cierre diciembre de 2021. Por su parte la rentabilidad del activo (ROA) presenta un ratio de 1,89%, con 59pb por encima del registrado en diciembre 2020. El costo de fondeo se ubicó en 4,49% y presenta un aumento de 233pb (efecto principalmente del comportamiento de la UVR al alza) con respecto a diciembre de 2020 (2,16%); por su parte la tasa promedio de cartera presenta un aumento de 227pb (al igual que el costo de fondeo, por efecto principalmente del comportamiento de la UVR al alza); el comportamiento de esos dos indicadores generó una disminución en el margen de intermediación de 6pb para diciembre 2021 respecto al mismo período de 2020, ubicándose en 6,32%. Respecto al indicador de eficiencia operativa pasa del 49,98% en diciembre 2020 a 53,78% en diciembre 2021, consecuencia de la disminución del margen financiero y al aumento de los gastos administrativos.

Tabla 3: Comparativo indicadores financieros 2020-2021

INDICADORES FINANCIEROS	DIC.-20	DIC.-21
ROA (anualizado) (*)	1.30%	1.89%
ROE (anualizado) (*)	5.54%	7.97%
Eficiencia Operativa (año corrido)	49.98%	53.78%
Tasa Promedio Cartera	8.54%	10.81%
Costo de Fondeo	2.16%	4.49%
Margen Intermediación	6.38%	6.32%

Fuente: Vicepresidencia Financiera.



Avances en la gestión de las estrategias del modelo de negocio 2021

Se realizó la difusión de la oferta de vivienda nueva de constructoras inscritas al FNA mediante la publicación de los proyectos validados en el sitio mivivienda.fna.gov.co, y eventos en salas de ventas como ferias, capacitaciones, campañas, reuniones, donde el FNA convoca a sus afiliados de acuerdo con el perfil del proyecto. Como resultado de la gestión adelantada, se observa un crecimiento del 38% en el inventario de proyectos inscritos en el año 2021 respecto al año 2020.

Mejoras en la herramienta CRM: Implementación del acceso para el registro de las gestiones de la Legalizadora, generación de informe de cosechas de captación y colocación como insumo para validar la gestión comercial de las regionales, coordinadores y asesores, implementación del módulo aproximación a empresas y creación de campos para análisis de desarrollo del cliente.

Desarrollo del proyecto de depuración de pignoraciones de cesantías anteriores al año 2000.

Desarrollo y entrada en producción del software de reparto notarial, el cual paso a ser de propiedad del FNA, mejorando el ambiente gráfico y permitiendo una mejor interacción con la plataforma.

Implementación de la descentralización de la gestión de documentos, a partir de la creación de los cargos de gestores de legalizadora ubicados en los diferentes puntos de atención en las principales ciudades del territorio nacional, dichos gestores atienden la recepción de toda la documentación que se requiera dentro del proceso de legalización y que deba ser aportada por el Consumidor Financiero, realizando la verificación de la completitud previo a la recepción y remitiendo al área encargada de enviar a custodia.

Se realizaron diversas actividades para el fortalecimiento de la comunicación, acompañamiento y asesoría a empleadores y afiliados a través de reuniones, capacitaciones, carterización de entidades, correos electrónicos masivos con información de interés general para los empleadores y campañas para incentivar la solicitud y uso de la clave multiusuario por parte de los empleadores. Al cierre de 2021, se asignaron 5.152 claves multiusuario, lo que representa el 41% de las claves generadas entre los años 2020 y 2021.

Automatización de generación de clave multiusuario para persona jurídica, por medio de Fondo en línea empresas.



Inauguración del punto de atención Rionegro en el centro comercial Rionegro y traslado de los puntos Cartagena, Villavicencio y Mayorca con el propósito de ampliar la cobertura y condiciones en la atención de los afiliados.



Crecimiento de la comunidad en las principales redes sociales del 4% respecto al año 2020.

Con el fin de medir la gestión realizada por los puntos de atención y la fuerza comercial y establecer los controles necesarios, se implementaron una serie de indicadores operativos y administrativos que pudieron ser consultados por los diferentes niveles jerárquicos con el fin de enfocar la gestión.

Se realizó la integración de flujos de trabajo y generación de informes a través de la herramienta de gestión documental, para optimizar tiempos del proceso de abono de cesantías.

Seguimiento al manejo de los procesos y trámites que se ejecutaron por los diferentes canales de atención no presenciales y desarrollo de estrategias encaminadas a reducir el desplazamiento de los consumidores financieros a los Puntos de Atención. Producto de lo anterior se alcanzó un crecimiento del 16% en el uso de estos canales en el año 2021 frente al 2020.

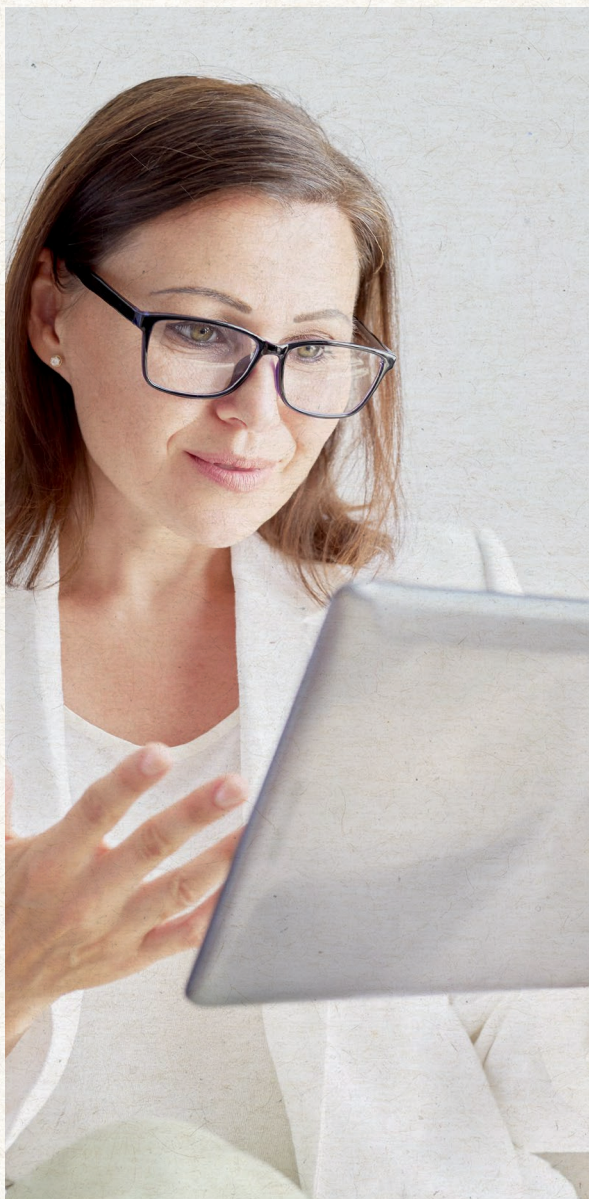
Se realizó la apertura de 5 nuevas redes sociales, LinkedIn, TikTok, Ivoox, Spotify, Apple Podcast.

Con la actualización constante de los algoritmos en las principales redes sociales, se generó contenido acorde a los formatos de vanguardia: Podcast en la Fanpage de Facebook, creación de 3 grupos en Facebook para realizar una comunicación más segmentada: Colombianos Residentes en el Exterior, ferias y eventos, empresas; uso de formato Reels en Instagram, uso de formato Shorts en Youtube.

Acorde a actualización constante de contenidos en el portal Web acorde a la necesidad de cada área, lineamientos de Gobierno Digital y Manual de Accesibilidad Web se realizaron 561 ajustes en el portal Web, mejora y actualización de la versión en inglés, creación del blog FNA, actualización del vídeo general de productos y servicios del FNA traducido a lenguaje de señas, creación de Landing Page para captura de prospectos, traducción de las palabras del menú principal a lenguaje de señas.

En el proceso de mejora continua del área y en busca de soluciones que impacten positivamente a los consumidores financieros, se creó el canal de atención de respuestas rápidas “Canal Ágil”, el cual tiene como objetivo brindar respuestas oportunas a los consumidores financieros y optimizar la gestión al interior del grupo de trabajo. A través de este canal se atendieron 6.477 solicitudes en un tiempo promedio de 3 días.





Respecto a los PQRS recibidos a través de los entes de control Superintendencia Financiera de Colombia y Defensor del Consumidor Financiero, alcanzaron en el año 2021 una disminución del 20% con respecto al año 2020, pasando de 4285 recibidos en el 2020 a 3420 en el 2021.

En el aplicativo de Atención al Cliente se implementaron funcionalidades para mejorar la experiencia de los usuarios de la aplicación, facilitando la Impresión de Transacciones, la visualización de los soportes de SAP de las órdenes de pago de cesantías, cartera o AVC; se actualizaron los reportes de cartera en AC, se incluyó la reversión de gestión comercial y Cambio línea de crédito. Se realizó el despliegue en producción de -Exponer MAC en equipos con Biométrico para retiros de Cesantías y AVC, mejorando así los controles para transacciones seguras.

Se realizaron 1.171 pasos a producción de incidencias, mejoras y correctivos, a través de los cuales se solucionan fallas identificadas en los aplicativos.



En el correlacionador de eventos de seguridad, se han generado casos de uso de acuerdo con las necesidades de la Entidad con el fin de tener una mayor capacidad de detección de eventos que puedan dar lugar a incidentes de seguridad. Se continuo con los servicios de monitoreo de DNS, marca y portales los cuales han permitido detectar y contener más de 10.000 intentos de ataque a los portales web del FNA.

Retos y proyectos 2022

1

Impulsar la colocación de créditos en vivienda usada, a partir de la formalización de alianzas para el acompañamiento a los afiliados y acercamiento de la oferta de vivienda a fin de facilitar la selección del inmueble.

2

Relanzamiento del producto Leasing Habitacional y Mejora de Vivienda.

3

Crear el proceso de generación de reportes por parte de los empleadores a través del canal Fondo en Línea (empresas), con el fin de que puedan llevar un control de los trámites y empleados que realizan proceso de retiro de cesantías a través de puntos de atención y plataformas digitales del FNA.

4

Habilitar WhatsApp transaccional como alternativa y oportunidad que pretende ampliar la cobertura del servicio brindando a los CF nuevos canales de atención para la gestión de sus trámites que implican dentro de otras cosas trámites seguros y la optimización de tiempos al no tener que desplazarse a un sitio físico.

5

Implementar la plataforma de Banca de empresas, con la que se buscará mejorar aspectos de experiencia del cliente y hacerla más cercana al Consumidor financiero, optimizando aspectos de accesibilidad, usabilidad y de arquitecturas tecnológicas.

6

Sistematizar el formulario de retiro de cesantías para continuar con el proceso de optimización del indicador tiempos de respuesta.

7

Continuar consolidando el tercer puesto de recordación (TOM) y recomendación de marca (TOH), como una de las mejores entidades financiadoras de vivienda del total del mercado.

8

Apoyar, socializar y comunicar los programas de mejora del customer experience realizado por SAC al cliente externo.

9

Garantizar mediciones recurrentes y articuladas de forma transversal que permitan tomar acciones que impacten la satisfacción de los consumidores financieros.

10

Fortalecer los procesos y procedimientos de los grupos poblacionales en condición de discapacidad y grupos étnicos.

11

Generar nuevas posibilidades de retiro a través del canal virtual fondo en línea.

12

Habilitar una plataforma tecnológica en la página web para radicación de solicitudes de vivienda, con mecanismos automáticos de validación de Score, validación de puntaje de productos de cesantías o AVC, y listas inhibitorias entre otras funcionalidades.

13

Priorización de las actividades relacionadas con el mantenimiento y la optimización de las reglas de protección de la información, a fin de fortalecer el nivel de madurez de los controles de seguridad y ciberseguridad en la entidad y así llegar a un estado adaptable a los riesgos cibernéticos y a la evolución de las amenazas.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el FNA identifica ocho ODS en los que contribuimos para su logro



1 FIN DE LA POBREZA



3 SALUD Y BIENESTAR



- 100% de ejecución en el Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo
- 100% de ejecución en el Plan Anual de Incentivos
- Mas de 398.000 elementos entregados para protección personal Anti – Covid
- Implementación de diversas campañas para incentivar el valor del autocuidado
- 28 actividades de formación en seguridad y salud en el trabajo
- Mas de 1.000 asistentes a las actividades de la semana de la salud
- Implementación de la modalidad laboral de teletrabajo
- Acreditación y promoción de la sala amiga de la familia lactante

4 EDUCACIÓN DE CALIDAD



- Formación a través de las 11 escuelas de capacitación en diferentes áreas
- Plan de auxilios educativos para los colaboradores
- Formación permanente sobre educación financiera para nuestros afiliados
- Mas de 162 actividades de formación para nuestros colaboradores.
- Mas de 739 colaboradores formados en temas de Cultura Digital

11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



- \$454.484 millones desembolsados para vivienda
- 83% de créditos dirigidos a Vivienda de Interés Social
- 63% de créditos otorgados a personas con ingresos hasta 2 SMMLMV.
- Vinculación laboral de personal en condición de discapacidad.

17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



- 11 convenios de cooperación e Interadministrativos alineados con los objetivos estratégicos de la entidad.
- 450 proyectos de vivienda inscritos en Miviviendafna.gov.co, producto de alianzas con Constructoras.

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



5 IGUALDAD DE GÉNERO



- 61% mujeres colaboradoras
- 58% mujeres en cargos directivos
- 56% de los créditos desembolsados destinados a la adquisición de vivienda para mujeres

9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



- 26.095 afiliaciones por canales digitales
- 100% de ejecución del Plan de Seguridad y Privacidad de la Información
- 16% de crecimiento en el uso de los canales no presenciales
- 42.392 transacciones en los quioscos digitales
- 4 modelos de analítica de datos implementados

13 ACCIÓN POR EL CLIMA



- Campañas para la promoción del Sistema de Gestión Ambiental
- Adquisición de Bienes y Servicios Institucionales con Criterios Ambientales
- Recuperación del material con potencial de reciclaje que representa para el medio ambiente:
 - ✓ 23.394 KW/Hora de Ahorro de energía
 - ✓ 608 LT Ahorro de agua
 - ✓ 145 árboles
 - ✓ 1.879 kg de disminución emisiones de CO2
 - ✓ 21 m3 de espacio en relleno sanitario

12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS



- Campañas de socialización de la política antifraude y anticorrupción
- Actualización de la política de fraude y anticorrupción, acorde a los lineamientos del Código de Buen Gobierno e Integridad
- Monitoreo de los riesgos de corrupción
- Cooperación interinstitucional con la Unidad para la atención y Reparación Integral a las Víctimas

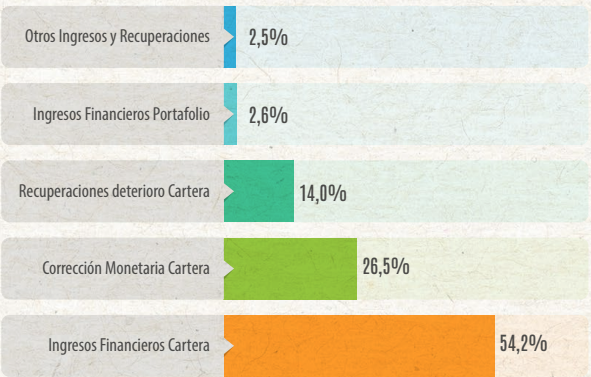
Informe de Sostenibilidad Estándar GRI

Desempeño Económico Estándar GRI 201

Valor económico directo generado

La principal fuente de ingresos del FNA proviene de los intereses y corrección monetaria (reajuste de UVR), que genera la colocación de créditos de vivienda; estos dos rubros en el año 2021 registraron una participación del 80.7% dentro del total de los ingresos. Los demás ingresos los deriva, como producto de su operación, de las recuperaciones de cartera, de los ingresos por administración de su portafolio y otras recuperaciones.

Gráfica 16: Distribución valor económico directo generado 2021



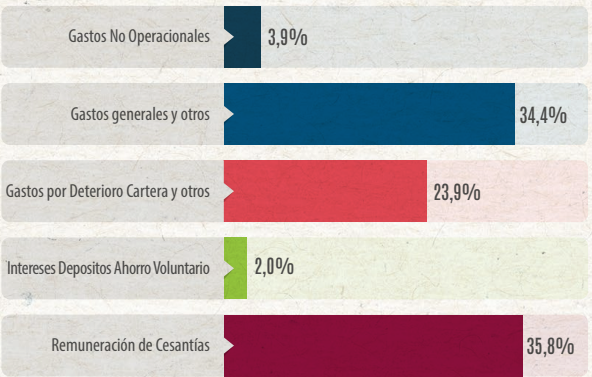
Fuente: Vicepresidencia Financiera 2021.

Valor económico distribuido

Dado el modelo de negocio del FNA, las Cesantías y el Ahorro Voluntario Contractual constituyen las dos principales fuentes de fondeo de la Entidad, por esta razón dentro de los gastos de la operación, la remuneración y los intereses reconocidos a estos dos rubros, tienen una participación relevante, que en 2021 fue de 37,8%, dentro del total del Valor Económico Distribuido.

De otra parte, el gasto por deterioro de la cartera y otros deterioros, durante el año 2021 disminuyó principalmente por la menor provisión por concepto de intereses en alivios y a la disminución neta de las provisiones normales de capital de cartera.

Gráfica 17: Distribución valor económico 2021



Fuente: Vicepresidencia Financiera 2021.

Teniendo en cuenta que el FNA no presenta ningún tipo de obligación financiera con ninguna entidad, durante el año 2021 no tuvo pagos a proveedores de capital. De igual manera no se causaron pagos al gobierno (por país), ni se llevaron a cabo inversiones en la comunidad. Valor económico retenido

Es el valor económico directo generado, menos el valor económico distribuido, que corresponde a la Utilidad Neta de la Entidad.

Tabla 4: Valor económico retenido 2021

CONCEPTO	ENE - DIC 21
Ingresos (1)	\$1.096.863
VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO	\$1.096.863
Costos Operacionales (2)	\$ 868.613
Salarios y Beneficios de los empleados (3)	\$ 35.039
Pagos a Proveedores de Capital	\$ 0
Pagos al Gobierno (por país)	\$ 0
Inversiones en la Comunidad	\$ 0
VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO	\$903.653
VALOR ECONÓMICO RETENIDO (4)	\$ 193.210

Fuente: Vicepresidencia Financiera, 2021. Cifras en Millones de pesos.

Anticorrupción Estándar GRI 205



Inclusión financiera

El FNA tiene un enorme compromiso para que más familias tengan vivienda propia, especialmente aquellas con menores ingresos económicos, por lo tanto, para la vigencia 2021 el 64% de los créditos aprobados corresponden a afiliados con ingresos hasta de 2 SMMLV. Por su parte, el 63% de la totalidad de desembolsos realizados, se destinaron a este segmento de la población.

En materia de género, se destaca que el 55% de los créditos aprobados para adquisición de vivienda, se otorgaron a mujeres, así como el 56% de los créditos desembolsados.

En cuanto a Programas Sociales de Gobierno, se ha socializado el portafolio del FNA a la población objeto de atención, como la Agencia para la Reincorporación y Normalización - ARN, Unidad de Víctimas, Vicepresidencia de la República, INPEC, Ministerio del Interior y Ministerio de Defensa; a través de las invitaciones recibidas por la Institucionalidad del Gobierno Central.



Educación Financiera

Con el fin de brindar una educación financiera permanente, oportuna, clara y actualizada; el FNA, promueve acciones que garanticen finanzas sanas, acertadas y responsables, conocimiento de los beneficios, productos y servicios de la entidad y demás temas relacionados con las necesidades e inquietudes del consumidor financiero en las diferentes regiones del país. Para lo anterior, durante la vigencia 2021 se divulgó información actualizada y respaldada por expertos en finanzas, en normatividad y en productos financieros a través de los diferentes canales de comunicación de la siguiente forma:

- Campañas de comunicación: Publicación de contenidos a través de piezas comunicativas en las pantallas digitales instaladas en los puntos de atención a nivel nacional, en las redes sociales y en la página Web, buscando la interacción con los usuarios de manera permanente.

Gráfica 18: Campañas de comunicación educación financiera



Fuente: Grupo SAC, 2021.

- FNA Te Enseña: Se publicaron videos de educación financiera cortos en formato de alto impacto en donde se explican desde los conceptos más básicos de educación financiera hasta lo más complejos como UVR. Esta información es publicada a través de las pantallas digitales instaladas en los puntos de atención a nivel nacional y en las redes sociales.

Gráfica 19: Publicación FNA Te Enseña



Fuente: Grupo SAC, 2021.

- FNA Te Enseña Podcast: A través de un formato sencillo en audio y video, se realizaron conversaciones con invitados especiales que varían desde expertos en temas de finanzas, vivienda y ahorro hasta personas que han logrado la meta de tener casa propia. Esta información es publicada a través de las pantallas digitales instaladas en los puntos de atención a nivel nacional y en las redes sociales.

Gráfica 20: Publicación FNA Te Enseña Podcast

En el primer capítulo de #FNATeEnseñaPodcast hablamos con nuestro invitado especial @carlosruizma, Viceministro de Vivienda, sobre Jóvenes Propietarios y ¿cómo tener casa siendo joven?. ¡El mejor momento para tener vivienda propia es ahora! Míralo: youtu.be/qV9HxZ16WCg



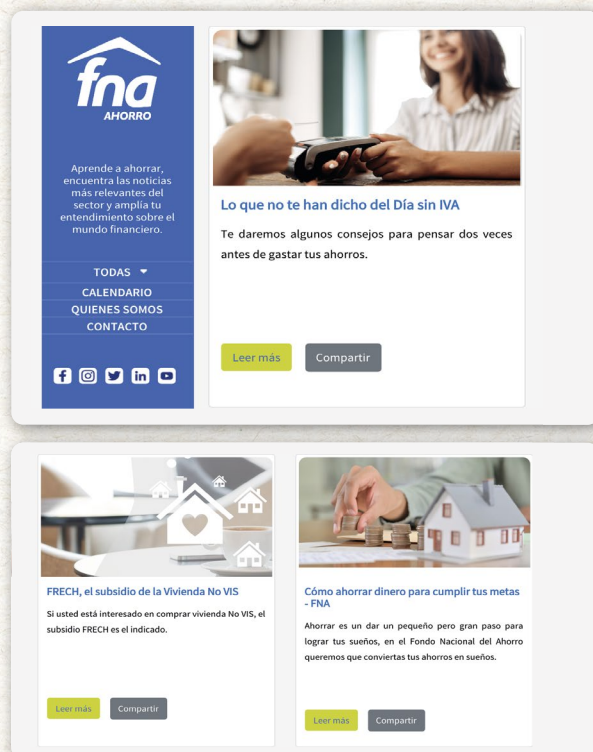
6:00 p. m. · 21 dic. 2021 · Twitter Web App

Fuente: Grupo SAC, 2021.



- Blog: Corresponde a contenidos de educación financiera con base en la búsqueda de palabras clave y temas de interés general en el sector financiero. El blog se agregó dentro de los ítems del menú principal de la página web de la entidad.

Gráfica 21: Blog página web FNA educación financiera

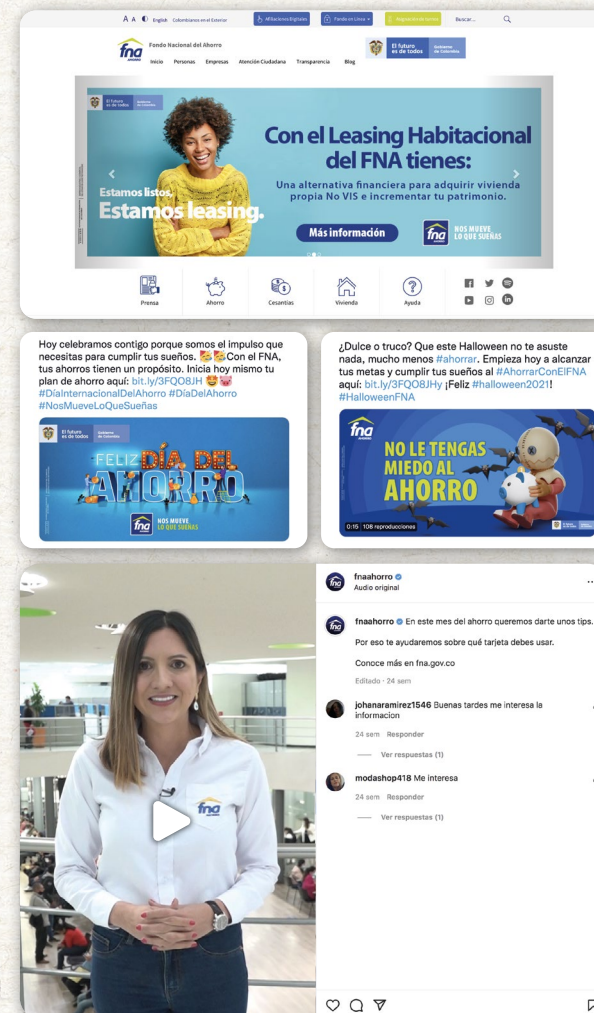


Fuente: Grupo SAC, 2021.

- En la página web www.fna.gov.co se dispone de la siguiente información:

- Sección de Educación Financiera en la cual se aloja toda la información divulgada a través de los diferentes canales de comunicación con el fin de que nuestros consumidores financieros tengan la posibilidad de consultar cuando lo consideren necesario.
- Preguntas frecuentes con el objetivo de orientar en forma clara y precisa sobre diferentes inquietudes y necesidades de los consumidores financieros.
- Recomendaciones generales como espacio informativo en Atención Ciudadana/ Sistema de Atención al consumidor financiero con aspectos de interés buscando facilitar procesos relacionados con el consumidor financiero y la Entidad.
- Actualización de información general sobre Puntos de Atención, horarios de atención, canales, productos y servicios, costos, derechos y deberes, atención de derechos de petición, Defensor del Consumidor Financiero para orientar de forma correcta a los consumidores financieros bajo los lineamientos de calidad de la información y estrategias de comunicación.

Gráfica 22: Información educación financiera página web FNA



Fuente: Grupo SAC, 2021.

Responsabilidad ambiental

El propósito del Sistema de Gestión Ambiental del FNA, promueve una serie de medidas y actuaciones que enmarcan tanto la gestión de recursos y residuos como iniciativas para la conservación del medio ambiente. A su vez se busca incorporar una cultura ambiental al interior de la entidad por medio de campañas, capacitaciones, e iniciativas ambientales, las cuales han servido como instrumento de educación y concientización ambiental.

Dentro de las acciones realizadas durante el 2021, se desarrolló el manejo integral de residuos sólidos, obteniéndose importantes resultados como el aprovechamiento del material recuperable a través de un operador de reciclaje, construcción del centro de acopio de residuos con toda la normatividad aplicable, logrando así la disminución del volumen de residuos sólidos generados, este último revalidado en el aforo especial realizado por Empresas IDIME en el último trimestre de la vigencia.

Así mismo y dando cumplimiento a la normatividad ambiental nacional, al interior de la entidad se dispone de un lugar adecuado para el almacenamiento de los residuos peligrosos y especiales.

De acuerdo con el tipo de residuo este es almacenado y dispuesto de acuerdo con los procedi-

mientos internos para el manejo integral de los residuos y manejo de sustancias químicas.

Gráfica 23: Espacio para almacenamiento de residuos peligrosos y especiales



Fuente: División Administrativa.



En cuanto al manejo de residuos recuperables, durante el año 2021 se lograron recuperar cerca de 12.821 Kg de material. La recuperación del material con potencial de reciclaje represento para el medio Ambiente:



En materia de educación ambiental, se desarrollaron diferentes campañas de sensibilización, encaminadas a fortalecer la prevención de aspectos e impactos ambientales que se puedan desarrollar en la entidad a través sus actividades. Se destacan las campañas para el adecuado manejo de residuos por covid-19, campañas para tener uso racional de los recursos, entre otros. Como resultado de la aprehensión de la cultura ambiental al interior de la entidad, se logró un cumplimiento superior al 100% en el consumo de papel frente a la meta establecida y se han adquirido insumos 100% biodegradables con criterios ambientales.

Gráfica 24: Campañas educación ambiental

fna AHORRO

17 DE MAYO
DÍA INTERNACIONAL
DEL RECICLAJE

Invitamos a nuestros colaboradores a asumir uno de los hábitos más importantes para el futuro de la humanidad: reducir y reutilizar los desechos sólidos para evitar el calentamiento global.

Tres razones para reciclar

1. Genera menos cantidad de residuos.
2. Ayuda a disminuir la contaminación del aire y agua.
3. Por cada tonelada de papel que se recicla se salvan 18 árboles.

¡El FNA comprometido con el cuidado del medio ambiente!

S&A SERVICIOS Y ASESORIAS

fna AHORRO

AHORRA energía y agua en tu casa y oficina

Cuando te laves las manos, cierra la llave mientras usas el jabón.

Apaga la luz cuando no la necesitas. ¡Aprovecha la luz natural!

Desconecta los aparatos eléctricos que no uses.

No uses el ascensor, sube y baja por las escaleras.

¡El FNA comprometido con el cuidado del medioambiente!

Fuente: División Administrativa, 2021

EN LA CASA Y EN LA OFICINA

Código de colores para la separación de residuos
Resolución 2184 de 2019

RECICLA

CANECA NEGRA
Residuos no aprovechables:
• Tapabocas • Papel higiénico
• Servilletas • Papeles y cartones contaminados con comida
• Papeles metalizados

CANECA VERDE
Residuos orgánicos:
aprovechables:
• Restos de comida
• Desechos agrícolas

CANECA BLANCA
Residuos aprovechables:
• Plástico • Botellas
• Latas • Vidrio • Metales
• Papel • Cartón

AHORRA energía y agua

Cuando te laves las manos, cierra la llave mientras usas el jabón.

Apaga la luz cuando no la necesitas. ¡Aprovecha la luz natural!

Desconecta los aparatos eléctricos que no uses.

No uses el ascensor, sube y baja por las escaleras.

REDUCE la contaminación

Usa como medio de transporte la bicicleta.

¡El FNA comprometido con el cuidado del medioambiente!

fna AHORRO

GOBIERNO CORPORATIVO

El Gobierno Corporativo opera conforme a los Acuerdos 2338 de octubre 15 del 2020 “Por medio del cual se modifica el Reglamento de la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro y adopta el nuevo Reglamento del Comité de Gobierno Corporativo”, y del Acuerdo 2339 “Por el cual se adopta el Código de Gobierno Corporativo e Integridad del Fondo Nacional del Ahorro y se derogan los Acuerdos 2228 de 2018 y 2237 de 2019”.

El propósito del Gobierno Corporativo es fortalecer la confianza FNA y en sus colaboradores, por parte de la comunidad colombiana en general y particularmente por parte de sus grupos de Interés, mediante la aplicación de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y transparencia en el ejercicio de todas las actividades de la entidad.





En virtud de lo dispuesto en el artículo 15 de la Ley 432 de 1998 le corresponde a la Junta Directiva dirigir el FNA. Para este fin la Junta ejerce las funciones establecidas en el Acuerdo 941 de 1998, aprobado mediante el Decreto 1454 de 1998, las cuales fueron desarrolladas en el Acuerdo 2229 de 2018 y en los acuerdos que lo modifiquen o sustituyan. Este último acuerdo también establece las funciones de la Junta en materia de gobierno corporativo.

Durante la vigencia 2021, se realizaron 21 sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva, dando cumplimiento al 100% de sus indicadores y Plan Anual de Trabajo. En cuanto a los comités que hacen parte del Gobierno Corporativo, conforme al cumplimiento del Plan Anual de Trabajo, se sesionó de la siguiente manera:

- Comité de Riesgos: 12 sesiones ordinarias y 8 extraordinarias
- Comité de Gobierno Corporativo: 4 sesiones ordinarias y 5 extraordinarias
- Comité de Auditoría: 4 sesiones ordinarias y 8 extraordinarias
- Comité de Manejo de Eventos de Crisis: 4 sesiones ordinarias

En las sesiones de Junta Directiva realizadas se evaluaron y aprobaron 80 actualizaciones a la

reglamentación de los manuales SARC, SARM, SARLAFT, reglamento de crédito, manual de contratación, política de transparencia, entre otros temas propios de la operación. Así mismo y con el objetivo de impulsar los objetivos estratégicos del FNA, la Junta Directiva en lo pertinente al rediseño institucional, el cual tiene como fin la modernización de la planta de personal se aprobó y radico la documentación del proyecto ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Por último, es importante mencionar que se suscribieron tres acuerdos importantes en materia de Gobierno Corporativo el primero de ellos es el No. 2338 de 2020 “ Por medio del cual se modifica el Reglamento de la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro y se adopta el nuevo Reglamento del Comité de Gobierno Corporativo”, el otro acuerdo importante es el No. 2339 de 2020 “Por el cual se adopta el Código de Gobierno Corporativo e Integridad del Fondo Nacional del Ahorro” y se derogan los Acuerdos 2228 de 2018 y 2237 de 2019, y finalmente el acuerdo No 2340 de 2020 “Por medio del cual la Junta Directiva autoriza al Presidente del Fondo para comprometer al Fondo Nacional del Ahorro en favor de sus afiliados continuar aplicando durante diez años determinadas prácticas y principios mínimos de gobierno corporativo del Fondo y se dictan otras disposiciones”.

Sistema de Control Interno

En el marco de la de la Ley 87 de 1993 y los lineamientos establecidos en el Decreto 648 de 2017, la Oficina de Control Interno (OCI) tiene a su cargo la ejecución de los cinco roles citados en la referida norma, a saber: liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, evaluación y seguimiento y relación con entes externos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrollaron 901 actividades para la totalidad de los roles a cargo de la OCI, las cuales se resumen a continuación:

Tabla 7: Resumen de actividades ejecutadas para los roles de la OCI

ROL	RESUMEN DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA OCI
Liderazgo Estratégico	• Asistencia y participación en los Comités de Presidencia y Comités de Emergencia. • Presentación de los resultados de las auditorías a la Presidencia, Comité Institucional de Coordinación del Sistema de Control Interno, Comité de Auditoría, Junta Directiva y alta dirección de la entidad. • Comunicación periódica con la Representante Legal de la entidad, para presentarle las observaciones y recomendaciones derivadas del rol de evaluación y seguimiento. • Asesoramiento a la alta dirección cuando en materia de gestión de riesgos. • Articulación de mesas de trabajo con el Departamento Administrativo de la Función Pública y un equipo base del FNA con el fin de construir para su adopción los mapas de aseguramiento de la entidad, como estrategia para el fortalecimiento del sistema de control interno.
Enfoque hacia la prevención	• Asistencia y participación en los comités institucionales (Gestión y Desempeño, Conciliación, contratación, capacitación, Coordinador del Sistema de Control Interno, saneamiento contable, bajas, entre otros). • Actividades de inducción y reinducción acerca de los roles de la Oficina de Control Interno y el sistema de control interno de la entidad. • Asesorar a los líderes en el establecimiento de planes de mejoramiento. • Recomendaciones a la alta dirección sobre el manejo preventivo de diversos temas de gestión en la entidad.



ROL	RESUMEN DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA OCI
Evaluación Gestión del Riesgo	• Desarrollo de las auditorías a los sistemas de gestión del riesgo de la entidad. • Informar a la alta gerencia sobre los eventos de riesgo que pueden tener niveles de criticidad importantes para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. • Identificar y verificar durante las evaluaciones periódicas de riesgos y en el trabajo de auditoría interna los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.
Evaluación y Seguimiento	• Formulación del Plan Anual de auditoría para aprobación del Comité de Auditoría. • Ejecución del plan anual de auditoría para la vigencia en el que se incorporó el universo de auditoría compuesto por las áreas y procesos auditables y normas aplicables a la entidad. • Asegurar que los resultados de las auditorías contaran con un plan de mejoramiento para subsanar las debilidades identificadas y hacer seguimiento a las actividades establecidas por cada proceso. • Llevar a cabo seguimiento a los planes de mejoramiento suscritos con los entes de control externos y generar los reportes correspondientes • Adelantar las etapas de socialización previstas dentro del procedimiento de auditoría AI-PR-002 “Ejecución y seguimiento de auditorías Internas independientes”, a los líderes de proceso, Presidencia, Comité Institucional de Coordinación del Sistema de Control Interno, Comité de Auditoría y, en los casos que normativamente corresponde, a la Junta Directiva.
Relación Entes Externos de Control	• Gestionar los requerimientos de información de los entes de vigilancia, control y supervisión con las diferentes áreas de la entidad. • Suministrar los informes de gestión requeridos en cumplimiento de las normas vigentes. • Brindar asesoría y acompañamiento a los líderes de los procesos con el fin de orientar a los mismos en la atención oportuna de los requerimientos con destino a los entes externos de control. • Respuesta a las solicitudes realizadas por la Superintendencia Financiera de Colombia. • Atención y articulación de la visita realizada por la Contraloría General de la República. • Mantenimiento de los canales de comunicación entre la OCI y los diferentes entes de vigilancia y control que monitorean la gestión del FNA.

Fuente: Oficina de Control Interno, 2022.



Frente al Plan de Auditoría, las actividades desarrolladas durante la vigencia 2021 se enfocaron en la evaluación de los componentes del sistema de control interno, del sistema de gestión de calidad, del modelo integrado de planeación y gestión, del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, del sistema de gestión de seguridad de la información y los demás que componen la gestión de la entidad. La evaluación y seguimiento se ejecutó a través de 67 auditorías internas realizadas mediante un enfoque integral, que permitió verificar no solamente el cumplimiento de la normatividad vigente, sino los criterios de riesgo, control y gobierno, incluyendo lo referente a las políticas de gestión y desempeño de MIPG, calidad y los principios del Modelo Estándar de Control Interno. De igual manera contemplaron el análisis de los elementos del sistema de control interno, la evaluación de los sistemas de gestión, la revisión de los controles operativos, tecnológicos, financieros, administrativos y los sistemas de administración de riesgos de la entidad. El avance del plan anual de auditoría tuvo durante el año seguimientos periódicos por parte del Comité de Auditoría, en los que la OCI presentó los resultados de los trabajos de evaluación atendiendo lo establecido en el Acuerdo No. 2129 de 2015 (Reglamento Comité de Auditoría).

Como resultado de las evaluaciones, se formularon 53 hallazgos y 187 oportunidades de

mejora que buscaron contribuir con el fortalecimiento del sistema de control interno institucional, para los cuales los diferentes procesos formularon planes de acción tendientes a subsanar las causas generadoras de las debilidades encontradas.

Con base en lo anterior, la OCI realizó el seguimiento mensual a 331 planes de acción a través de la herramienta Isolucion y entregó a la primera línea de defensa los resultados del monitoreo, a efectos de brindar elementos para el autocontrol de las acciones en desarrollo.

Avances en la gestión 2021

- Fortalecimiento de los roles establecidos por el Decreto 648 de 2017 a través de la ejecución y actualización de las diferentes actividades.
- Asesoría y acompañamiento independiente a las dependencias para la identificación de oportunidades de mejoramiento en el desarrollo de diversas temáticas de la gestión institucional.
- Asesoría y acompañamiento a la Oficina de Planeación para el fortalecimiento del manual del sistema de control interno y la inclusión de la estructura y responsabilidades de las líneas de defensa.

- Definición de la firma de auditoría que apoyará las labores de evaluación y seguimiento para toda la vigencia 2022, con lo cual se logró establecer un plan de auditoría que cubriera toda la vigencia fiscal de enero a diciembre de este año.

Retos y proyectos 2022

1

Desarrollo material audiovisual que fomenta la cultura de control interno en los funcionarios de la entidad.

2

Participar, con las debidas salvaguardas, en la formulación de nuevos proyectos que el Fondo Nacional del Ahorro busque desarrollar.

3

Continuar con la actualización de los documentos requeridos para el desarrollo de sus roles.

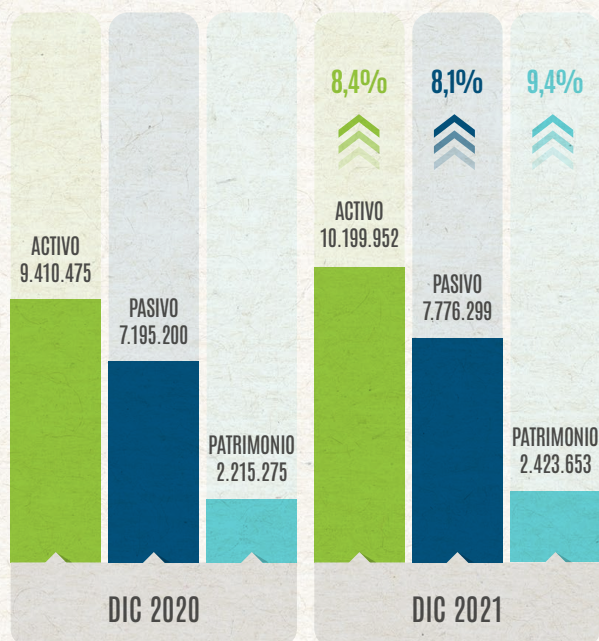
GESTIÓN FINANCIERA

Estados Financieros

El Fondo Nacional del Ahorro tiene capital y presupuesto independiente, por lo que debe garantizar un crecimiento financiero rentable y sostenible; de tal manera que genere confianza en los consumidores financieros y demás partes interesadas. Al cierre de 2021, el FNA registró activos totales por \$10,2 billones, con un incremento de 8,4% frente al dato registrado en diciembre de 2020 de \$9,4 billones, este incremento se da principalmente por el aumento del disponible. Por su parte, el pasivo registró al cierre de 2021 un crecimiento de 8,1% y un saldo de \$7,8 billones. En cuanto al patrimonio presentó un incremento de 9,4% cerrando año con un valor de \$2,4 billones.



**Gráfica 25: Activo, pasivo y patrimonio
2020 - 2021**



Fuente: Vicepresidencia Financiera, 2022. Cifras en millones de pesos.

A 31 de diciembre de 2021, al igual que en el cierre de 2020, la cartera total (neta) es el principal activo de la entidad con una participación del 75,3%. Del total de la cartera bruta de crédito, la cartera de vivienda presenta una disminución de 1,6% respecto a diciembre de 2020 y representa el 98,7% de la cartera bruta total.

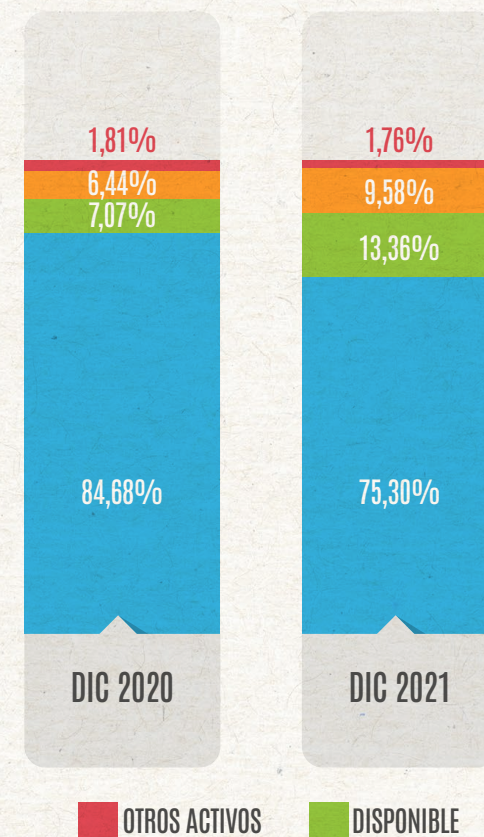
Frente a la cartera bruta constructor, finaliza 2021 con un saldo de \$54.680 millones, mientras que la cartera bruta educativa registró un saldo de \$17.631 millones. Por su lado la cartera bruta empleados cierra 2021 con un saldo bruto de \$36.132 millones.

El deterioro de la cartera (provisiones) presenta un incremento del 21,5%, principalmente por el efecto de las provisiones generales adicionales (aprobadas por Junta Directiva y las derivadas de alivios), las cuales tienen el propósito de salvaguardar a la entidad de riesgos futuros derivados de la coyuntura actual de la pandemia del Covid-19, con base en lo cual se constituyeron provisiones generales adicionales durante el año 2021 por \$79.509 millones (vivienda + constructor); así como por las provisiones por rodamiento propio de la cartera.

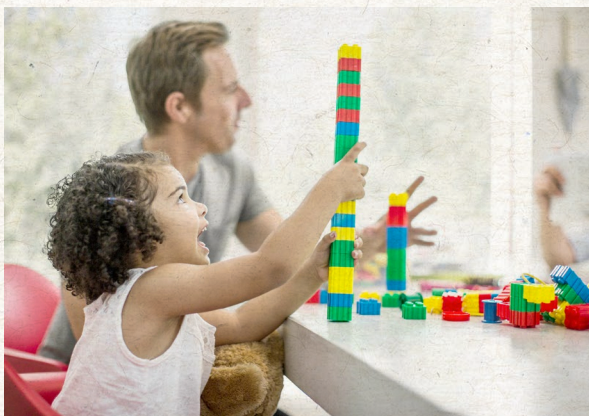
De otra parte, el segundo mayor activo son las inversiones con una participación del 13,36%, que registró al cierre 2021 un saldo de \$1.362.952 millones, con un aumento de \$697.533 millones respecto a 2020. Por su parte, el disponible pasó de \$606.478 millones en diciembre 2020 a \$ 976.932 millones en diciembre de 2021 con una participación del 9,58% del total del activo. El comportamiento de estos rubros en conjunto a diciembre de 2021 presentó un aumento de 84% (\$1.067.986

millones) con relación al año 2020; permitiéndole al FNA cerrar el ejercicio de 2021 con un disponible final de caja de \$2,3 billones.

Gráfica 26: Composición del activo 2020-2021



Fuente: Vicepresidencia Financiera, 2022.

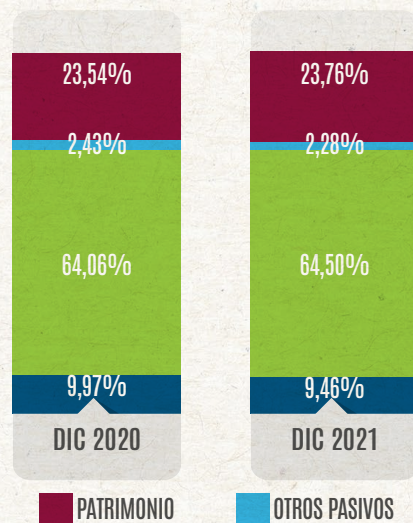


En cuanto al pasivo, registra un incremento de 8,1% entre diciembre de 2020 y diciembre de 2021, equivalente a \$581.098 millones ubicándose al cierre de 2021 en \$7,8 billones.

El rubro con mayor participación en el pasivo fue el de cesantías con el 84,6% con un valor de cierre en 2021 de \$6,6 billones, con un aumento de 9,1% respecto al cierre de 2020, que junto con el rubro de ahorro voluntario contractual (AVC), que presentó un incremento de 2,9%, constituyen las dos principales fuentes de fondeo de la entidad provenientes de recursos de terceros.

Por su parte, el patrimonio al cierre de diciembre 2021 se ubicó en \$2,4 billones, con un crecimiento de 9,4% (\$208.378 millones) con respecto a diciembre 2020, esto como efecto principal de la utilidad generada al cierre de 2021.

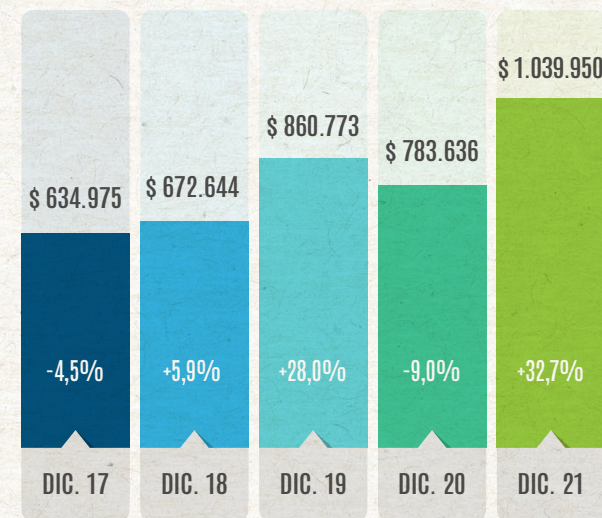
Gráfica 27: Composición del Pasivo y Patrimonio / Activo 2020-2021



Fuente: Vicepresidencia Financiera, 2022.

Respecto a los ingresos operacionales directos, al corte de diciembre 2021, registran un aumento de \$256.314 millones, que representan un crecimiento de 32,7% frente a diciembre 2020; dicho aumento se debe al incremento de los ingresos por corrección monetaria por \$191.531 millones, dado principalmente por el comportamiento de la UVR, al aumento en los ingresos por recuperaciones de provisiones de cartera de créditos y otros ingresos de cartera por valor de \$77.507 millones frente al mismo periodo de 2020.

Gráfica 28: Ingresos operativos 2017-2021



Fuente: Vicepresidencia Financiera, 2022. Cifras en millones de pesos.

Por otra parte, los gastos directos de operación presentan al corte de diciembre de 2021 un aumento de \$129.694 millones (30,3%), dado por el incremento en la remuneración de las cesantías por \$188.339 millones (consecuencia del comportamiento del UVR y el aumento en el saldo de cesantías administrado), así como por la disminución en los gastos de provisión de cartera y cuentas por cobrar por \$58.314 millones (que corresponden al incremento de las provisiones generales adicionales producto de la utilidad en \$14.495 millones), al incremento de

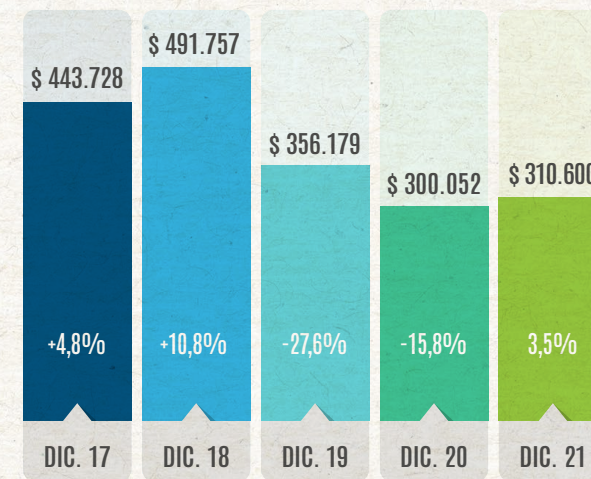


las provisiones generales adicionales producto de la liberación de alivios otorgados a la cartera de créditos, por valor de \$23.164 millones, disminución en la provisión por concepto de intereses de alivios otorgados a la cartera de créditos en \$85.326 millones, a la disminución neta en las provisiones normales del capital de la cartera de créditos en \$7.733 millones (este neto incluye una provisión adicional en crédito constructor por \$7.186 millones), a la disminución en las provisiones normales de la cartera por seguros e intereses, provisión de cartera de consumo y comercial y provisión de las otras cuentas por cobrar en \$2.940 millones e incremento en los intereses de alivios otorgados a la cartera de crédito comercial en \$25 millones; así como a la disminución de los intereses de AVC por \$330 millones.

Por su lado, los gastos generales y otros, registran al corte de diciembre de 2021 un aumento de 3.5% (\$10.548 millones) con respecto a diciembre 2020. Este crecimiento es inferior a la inflación registrada durante 2021 del 5,62%. Cabe señalar que en este rubro la entidad ha ejecutado una política de austeridad del gasto durante los últimos tres años, lo cual ocasionó que en los años

2020 y 2019 los gastos registraran disminuciones del 15,8% y 27,6%, respectivamente.

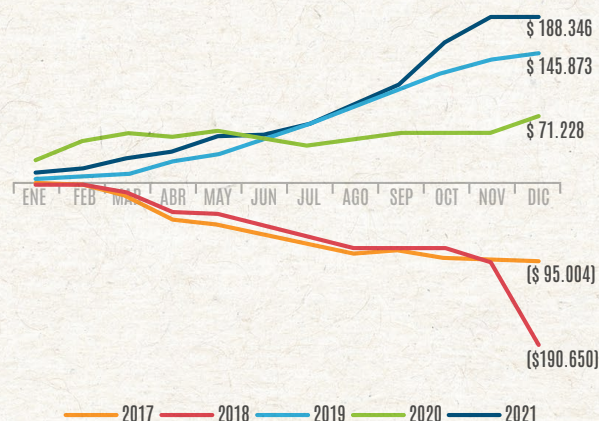
Gráfica 29: Gastos Generales y Otros 2017-2021



Fuente: Vicepresidencia Financiera, 2022. Cifras en millones de pesos.

En cuanto a la utilidad operacional acumulada, al cierre de 2021 alcanzó \$188.346 millones, que comparada con la del año 2020 \$(71.228) millones, presentó un aumento de \$117.118 millones con respecto a diciembre de 2020, resultado explicado principalmente por el crecimiento de los ingresos operacionales directos, mayor al aumento en los gastos directos de la operación y a la racionalización de los gastos de la entidad, que al cierre de 2021 presentaron un aumento de 3,5%.

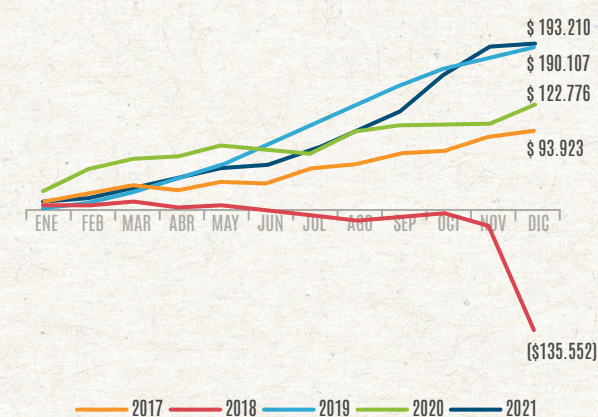
Gráfica 30: Utilidad operacional 2017-2021



Fuente: Vicepresidencia Financiera, 2022. Cifras en millones de pesos.

Como resultado de lo anterior e incluyendo los ingresos y rendimientos de portafolio y los ingresos no operacionales netos, el FNA al corte de diciembre 2021 cierra con una utilidad neta de \$193.210 millones, con un aumento de 57,4% respecto a la alcanzada a diciembre 2020. Sin las provisiones generales adicionales constituidas entre enero y diciembre de 2021 por \$41.495 millones, la utilidad neta acumulada a diciembre habría sido de \$234.705 millones

Gráfica 31: Utilidad neta 2017-2021

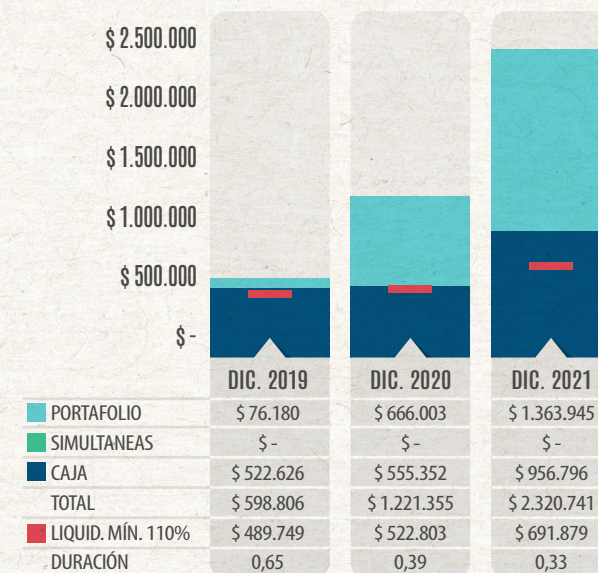


Fuente: Vicepresidencia Financiera, 2022. Cifras en millones de pesos.

Portafolio de inversiones

Considerando el comportamiento de la liquidez de la entidad a partir de la situación económica producto de la pandemia, las inversiones han representado un papel importante en los últimos dos años para lograr las metas de rendimientos, motivo por el cual los excedentes de liquidez han sido invertidos bajo las políticas establecidas por la Junta Directiva, y de acuerdo con las proyecciones del flujo de caja de la entidad. En este sentido, se ha dado cumplimiento con la política de Activos Líquidos Mínimos durante el periodo de gestión.

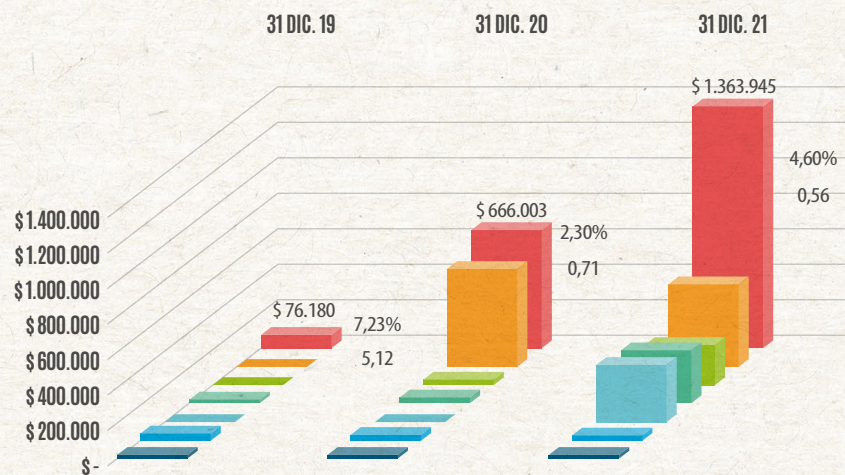
Gráfica 32: Composición de Activos Líquidos de Mercado 2021



Fuente: Vicepresidencia Financiera, 2022. Cifras en millones de pesos.

El FNA ha realizado inversiones principalmente en deuda pública, representadas en TCO y TES con vencimiento en 2022 y 2024. Las condiciones del flujo de caja proyectado condicionan las inversiones, de manera que la mayoría se encuentran a corto plazo y que, junto con las condiciones de mercado actuales representan una TIR ponderada de 4,6% E.A. al último corte, y una duración de las inversiones de 0.56 años.

Gráfica 33: Composición de Portafolio de Inversiones 2019-2021



	VPN	TIR VALORACIÓN	DURACIÓN	VPN	TIR VALORACIÓN	DURACIÓN	VPN	TIR VALORACIÓN	DURACIÓN
TIPS UVR	\$ 18.565	5,23%	-	\$ 18.677	6,80%	-	\$ 19.597	10,77%	-
TIPS COP	\$ 35.234	9,22%	-	\$ 33.707	9,23%	-	\$ 26.762	9,34%	-
CDT INDEXADO	\$ -	0,00%	-	\$ -	0,00%	-	\$ 320.200	4,53%	0,43
TESTF	\$ 22.381	5,77%	5,12	\$ 33.278	2,16%	1,25	\$ 289.154	4,81%	1,11
CDT TF	\$ -	0,00%	-	\$ 30.195	1,99%	0,47	\$ 225.985	4,26%	0,41
TCO	\$ -	0,00%	-	\$ 550.145	1,75%	0,70	\$ 465.980	4,20%	0,38
TOTAL PORTAFOLIO	\$ 76.180	7,23%	5,12	\$ 666.003	2,30%	0,71	\$ 1.363.945	4,60%	0,56

Fuente: Vicepresidencia Financiera, 2022. Cifras en millones de pesos.

Debido a la importancia de los títulos de deuda pública en el portafolio, las principales valoraciones se han dado por los TCO, seguido de las inversiones en deuda privada correspondientes a CDT tasa fija.

Gráfica 34: Rendimientos por valoración de portafolio 2019-2021

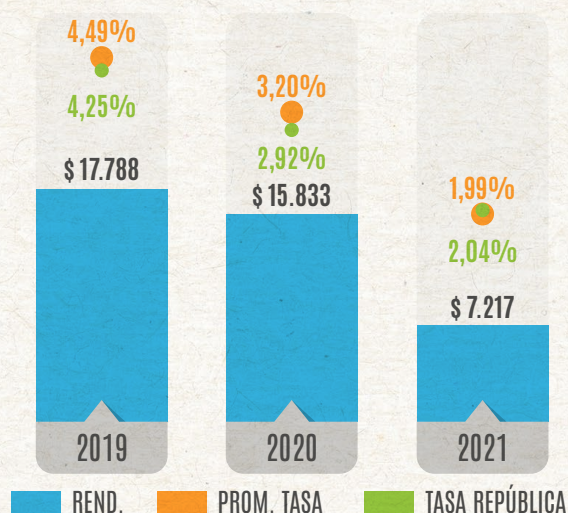


	2019	2020	2021
TIPS COP	\$ 1.907	\$ 2.988	\$ 2.821
TIPS UVR	\$ 493	\$ 1.247	\$ 1.896
TES UVR	\$ 0	\$ 0	\$ 92
TES FIJA	\$ 10.268	\$ 3.742	(\$ 4.301)
TCO	\$ 992	\$ 10.892	\$ 12.749
CDT TASA FIJA	\$ 10.903	\$ 5.227	\$ 7.102
CDT INDEXADO	\$ 1.088	\$ 94	\$ 1.940
TOTAL	\$ 25.651	\$ 24.190	\$ 22.299

Fuente: Vicepresidencia Financiera, 2022. Cifras en millones de pesos.

Por su parte, los rendimientos de las cuentas de ahorro de las entidades con que se tienen convenios de recaudo están condicionados a la tasa de intervención del Banco República, y con base en este indicador y las condiciones de mercado, las entidades financieras actualizan la tasa de rendimiento pagada permanentemente. Para el caso particular del año 2021, la política expansionista del Banco Central llevó a la reducción histórica de tasas, presentando un rendimiento ponderado para el año de 2.04%.

Gráfica 35: Rendimientos cuentas de ahorro 2019-2021



Fuente: Vicepresidencia Financiera, 2022. Cifras en millones de pesos.

Calificadoras de riesgo

En el año 2021 el Fondo Nacional del Ahorro adelantó los procesos de calificación de riesgos con BRC Standard & Poor's y Fitch Ratings, siendo otorgadas las máximas calificaciones nacionales de emisor de largo y corto plazo Triple AAA y BRC 1+ por parte de BRC Investor Services y emisor de largo y corto plazo Triple AAA (col) y F1+(col) por parte de Fitch Ratings. Cabe resaltar que, por octavo y décimo año consecutivo respectivamente, ratificaron las calificaciones.

Para obtener estos reconocimientos, la entidad ha sido sometida de forma voluntaria, a un riguroso examen y análisis de su estrategia y plan corporativo, modelo de negocio, políticas y prácticas de originación, rentabilidad y capital, administración de portafolio, estructura organizacional, plataforma tecnológica, gestión de cartera y administración de riesgos, principalmente. Estas calificaciones representan para el FNA, solidez y respaldo en el sector financiero, transparencia ante el mercado de capitales y capacidad excepcional para cumplir con sus obligaciones frente a terceros y especialmente con respecto a sus afiliados.

Dentro de los puntos más relevantes que han tenido en cuenta las calificadoras de riesgos para ratificar esta medición, se encuentra la estructura

financiera y operativa, la solidez patrimonial, la alta probabilidad de recuperación de cartera, su amplia liquidez y la eficiencia con la que la entidad maneja los recursos de sus afiliados por cesantías y Ahorro Voluntario.

Dichas calificaciones han representado para la entidad un sello de confianza y un importante reconocimiento frente a la solidez, capacidad para responder por sus compromisos a corto y largo plazo, transparencia y efectividad de su gestión. Así mismo, con la confirmación de la calificación por parte de BRC y Fitch Ratings se está reconociendo al FNA como una herramienta del Gobierno Nacional para la implementación de la política pública de vivienda.

Avances en la gestión 2021

- Actualización del manual de políticas contables de la entidad a la versión 3.0 en diciembre de 2021, labor que alineó al FNA con la última versión oficial en Colombia de las Normas Internacionales de Información Financiera (versión 2019).
- Gestión de mejoras al aplicativo Sibanco que administra la Cartera Constructor para generar contabilidad de cuentas operacionales por centros de costo y beneficio, que permite mayor exactitud en rentabilidad de

los puntos de atención que genera la División de Planeación Financiera.

- Se implementó el deterioro en el aplicativo e-Finac según lo establecido en la Circular 100 de SFC para el proceso del portafolio de Inversiones.
- Automatización del reporte del flujo de caja diario de la entidad, con las principales cifras misionales que afectan la liquidez de la entidad tales como desembolsos efectivos, recaudos de cartera, aportes y retiros de cesantías y AVC.
- En el marco del proyecto de Implementación Sistema de Costeo y Gestión de la Rentabilidad, se logró generar una adecuada cultura en la asignación correcta de gastos a los respectivos centros de costo.
- Asesoría financiera al Grupo Leasing en la reestructuración del producto Leasing Habitacional con lineamientos más adecuados al mercado y que permita una mejor administración y venta del mismo.
- Dado que a partir de enero de 2021, la relación de solvencia se calcula con una nueva metodología con base en lo dispuesto en el Decreto 1421 de 2019 y en las circulares 020 de 2019 y 025 de 2020 expedidas por la Superintendencia Financiera, desde la División Planeación Financiera se realiza un análisis mensual con la validación de los indicadores de los márgenes de solvencia, con el fin de

verificar el cumplimiento de lo contenido en las Circulares Externas, analizando las causas de las variaciones mensuales, con el fin de contar con un informe con los efectos contables y financieros que puedan afectar sensiblemente la operatividad del FNA.

- Seguimiento mensualizado a las cifras del sector financiero, específicamente a las relacionadas con la cartera de financiación de vivienda y desembolsos, a fin de determinar la posición del FNA en el mercado.
- Monitoreo permanente a las tasas promedio de desembolso y de cartelera, del sector financiero, con el objetivo social de propender por tener las menores tasas de mercado, específicamente en los segmentos de financiación de Vivienda VIS, labor que en 2021 deja de ser una política institucional de la cultura del FNA a ser reglamentada y soportada por la Ley 2079 de 2021.



Retos y proyectos 2022

1

Construir de informes e indicadores financieros por medio de la herramienta Report Painter de SAP, los cuales servirán de referencia o insumo para ser presentados a entes externos como a diferentes áreas del FNA.

2

Adquirir un software externo que permita la consolidación de la información emitida por cada uno de los aplicativos fuente para el reporte de información exógena, con el cual se apunta a la sistematización del proceso, optimización del tiempo de ejecución y análisis de la calidad de la información.

3

Obtener una herramienta ofimática que permita en un Work Flow, identificar las etapas y estado de recepción, causación, presupuesto y tesorería de las facturas radicadas por los proveedores.

GESTIÓN DEL RIESGO

La Vicepresidencia de Riesgo es la encargada de la administración del sistema de riesgo de crédito, mercado y liquidez, operativo, seguridad de la información y ciberseguridad y la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo, con el objetivo fundamental de contar con un modelo de gestión y control de riesgos, soportado en políticas y principios adaptados a los constantes cambios regulatorios, económicos sociales, sumado a una cultura de prevención y control del riesgo en los colaboradores, procesos actualizados, herramientas tecnológicas avanzadas e incorporación de las mejores prácticas del mercado, que permitan la generación de alertas tempranas para la oportuna toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.



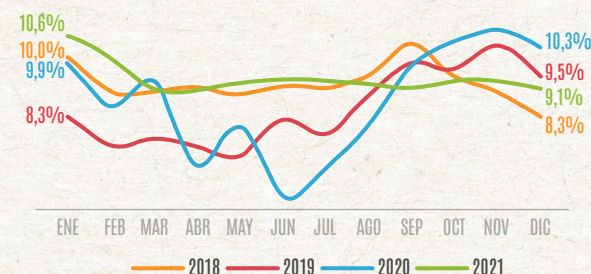
Sistema de Administración de Riesgo de Crédito

La administración del riesgo de crédito tiene como objetivo principal la generación de políticas y lineamientos que conduzcan a un adecuado otorgamiento de crédito y procesos de seguimiento y control al comportamiento de pago por parte de los afiliados. Este trabajo tiene entre sus fines, la detección temprana de hechos que puedan deteriorar a corto o mediano plazo, el cumplimiento de la obligación contraída por el afiliado y conocer en todo momento el estado de la cartera, para de esta manera se reaccionar proactiva y reactivamente, tomando las medidas que mejor protejan los activos de riesgo.

Conforme a lo anterior, para el 2021 la cartera con mora mayor a 30 días presenta una mejor estabilidad en el tiempo con un comporta-

miento positivo, en parte por la reactivación económica presentada durante este periodo. De esta manera el indicador paso de 10.3% en el año 2020 a 9.1% en el año 2021, reflejando el crecimiento económico post pandemia con tendencia y expectativa a regresar a los niveles en los que nos encontrábamos en el año 2019.

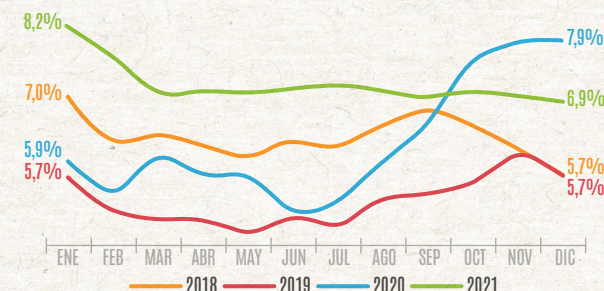
Gráfica 36: Evolución Indicador Cartera Vencida Mora > 30 días 2018-2021



Fuente: Vicepresidencia de Riesgos, 2021.

Para la cartera con mora mayor a 60 días, para el año 2021 se ubica en el 7.5% con una disminución respecto al año 2020 donde se encontraba en el 8.5%, consecuencia de las medidas implementadas por el Fondo Nacional del Ahorro para mitigar los efectos de la pandemia en el segundo semestre del 2020.

Gráfica 37: Evolución Indicador Cartera Vencida Mora > 60 días 2018-2021



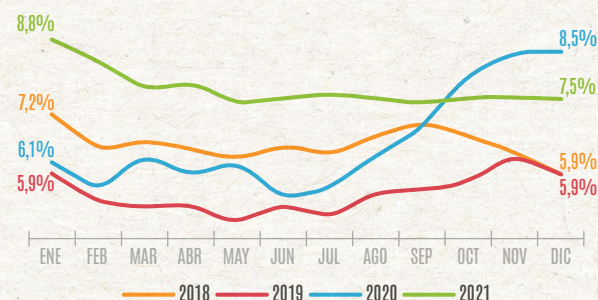
Fuente: Vicepresidencia de Riesgos, 2021.





Respecto al indicador de cartera en riesgo, en el 2021 el indicador se ubicó en el 7.5% en donde se observa una recuperación en la calidad de cartera frente al 2020 que se ubicaba en 8.5%, reflejando una tendencia positiva similar a la que se presentaba en los años anteriores a la emergencia sanitaria.

Gráfica 38: Evolución indicador cartera en riesgo 2018-2021



Fuente: Vicepresidencia de Riesgos, 2021.

Avances en la gestión 2021

- Implementación del modelo de Deterioro de Cuentas Por Cobrar.
- Revisión de la Metodología Stress Testing Cartera.
- Diseño del Modelo Interno Pérdida Esperada y modelo de Pérdidas No Esperadas (Capital Económico).

- Automatización de los Informes de Seguimiento de Cartera.
- Revisión del Modelo Score FNA (back testing - estabilización).
- Revisión de la metodología de recalificación de cartera (Constructor) y recalificación de cartera (Individual).
- Automatización de la metodología para el cálculo de proyección de indicadores cartera, incluyendo su instructivo y la metodología para la definición de perfil de riesgo.
- Automatización del cálculo indicador EVER.
- Elaboración del instructivo de selección de créditos para el ATL, el modelo de alertas tempranas, y el rediseño e implementación de nuevos informes de control y seguimiento.

Retos y proyectos 2022

1

Implementar la actualización del modelo de otorgamiento, score FNA, en el marco de la nueva normatividad de Habeas Data.

2

Complementar el procedimiento de castigos para implementar nuevas validaciones asociadas al hábito de pago de los consumidores financieros.

3

Continuar con la implementación de nuevos modelos que permitan anticiparse al posible deterioro de la cartera y tomar las respectivas medidas preventivas.

Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez y Mercado

El Grupo de Middle Office administra la gestión del riesgo de liquidez y mercado, implementando diariamente las acciones para la medición y monitoreo de los riesgos con sus debidos controles para mitigar la exposición a este, en línea con lo establecido en los Manuales SARM y SARL y realizando los reportes periódicos dirigidos a los grupos de interés tales como el Front Office y la Alta Gerencia.

De acuerdo a los resultados del Indicador de Eficiencia, en el control tanto al riesgo de liquidez como de mercado, se cumplió al 100% teniendo en cuenta que se cerró con cero alertas, esto basado en los 26 informes semanales de liquidez y mercado en los cuales no se reportaron novedades, lo cual implica que los indicadores de liquidez y mercado se encuentran dentro de los límites definidos por la Junta Directiva, no se presentaron eventos de riesgo de liquidez y los activos líquidos mínimos pueden atender las exigibilidades de liquidez del FNA adecuadamente.

Avances en la gestión 2021

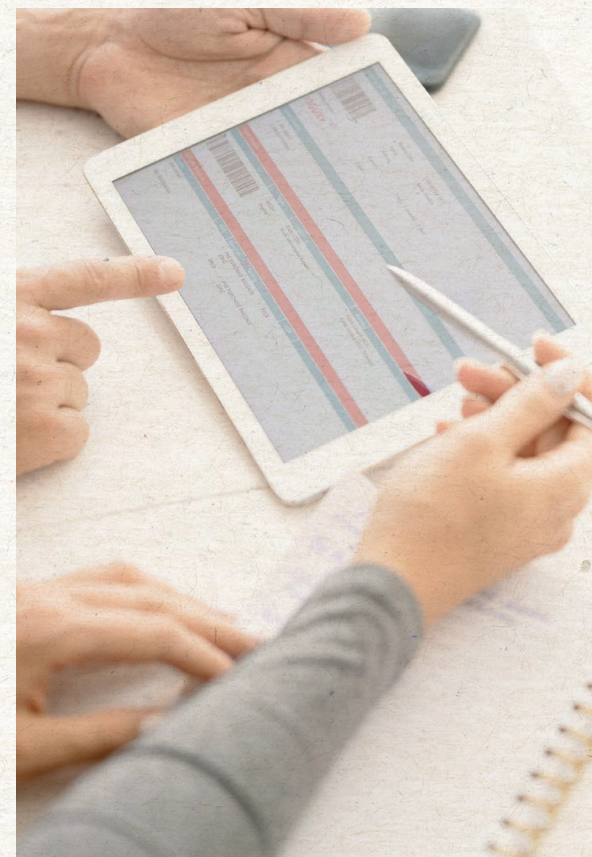
- Implementación un plan de acción para identificar dentro de la matriz de activos de información, el activo Valor en Riesgo (VaR), rea-

lizando su respectivo análisis de criticidad, el proceso responsable y mecanismos de control que permitan mantener actualizada la matriz de activos de información del proceso.

- Con el área de Planeación Financiera se trabajó en la generación de proyecciones del IRL, que permitan estimar los recursos óptimos para atender las necesidades de liquidez del FNA, definir escenarios óptimos y posteriormente ejecutar las pruebas de stress testing del modelo interno de riesgo de liquidez.
- Actualización de Procedimientos del proceso de SARM y los Indicadores KPI.
- Revisión de la Metodología Back Testing Mercado.
- Automatización y rediseño de Informes Diarios SARM, informes semanales SARL.
- Implementación de la Bitácora Middle Office.
- Actualización del modelo Camel.
- Revisión de la metodología de Back Testing y Stress Testing para los dos tipos de riesgos.
- Se trabajó en el análisis para la implementación de modelos complementarios de medición de riesgo de liquidez, como el CFEN, que si bien es cierto no son de obligatorio cumplimiento para el FNA, si son indicadores que permiten fortalecer el monitoreo en la gestión del riesgo.
- Se realizó seguimiento al margen de solvencia, generando informes que se envían de

manera periódica a la División de Contabilidad para que sean tenidos en cuenta en la elaboración de sus reportes e informes.

- Respecto a la gestión de riesgos de mercado se implementó el modelo y la medición del VaR interno dentro del aplicativo FINAC ENTERPRISE.



Retos y proyectos 2022

1

Implementación del modelo de EPR (pruebas de resistencia) teniendo en cuenta los riesgos de liquidez y mercado.

2

Rediseño del modelo interno de liquidez teniendo en cuenta la metodología estándar aprobada por la SFC, adicional se tendrán en cuenta para los cálculos la cancelación anticipada de créditos y determinar el impacto en los recursos líquidos del FNA, implementar el formato 238 CFEN y su cálculo automático por medio de herramientas como Power BI.

3

Maximizar la utilización de los aplicativos Finac ALM Cliente, Enterprise y SAP, para la medición y monitoreo de los riesgos de liquidez y mercado, permitiendo un seguimiento continuo y toma de decisiones de manera eficaz, para la administración de los recursos líquidos del FNA.

4

En cuanto a la gestión del SARM, se requiere complementar las mediciones en materia de riesgo de mercado implementando nuevas métricas que permitan mejorar en la toma de decisiones en el control de riesgos para la Tesorería como el DV01 y medidas de VaR Relativo. Así mismo, se requiere apoyar la gestión de inversiones, implementando dentro de los informes diarios de mercado, análisis fundamental y de coyuntura económica utilizando como herramienta la plataforma de información Bloomberg.

Sistema de Administración de Riesgo Operativo

El Sistema de Administración de Riesgo Operacional tiene establecidos para el seguimiento y control de los riesgos, la identificación de nuevos riesgos operacionales que puedan afectar los procesos, la evaluación de efectividad de los controles y la definición y seguimiento de planes de mitigación para todos los eventos que impactan el estado de resultados de la entidad.

Teniendo en cuenta estos elementos, durante la vigencia 2021 se realizó el seguimiento a los eventos de riesgo operativo claves, estableciendo indicadores importantes de Riesgo Operacional, se actualizaron las matrices de riesgo operacional para los 32 procesos de la entidad, robusteciendo la descripción de los controles para los riesgos identificados y se fortalecieron las actividades de definición y seguimiento de planes de acción, para mitigar los riesgos potenciales y materializados. En cuanto a los resultados de la Gestión de Riesgo Operacional, el 90% de las pérdidas acumuladas corresponden a eventos de riesgo legal y el 10% a eventos de riesgo operacional; sin embargo, dadas la gestión de reclamaciones ante las aseguradoras y gestión de cobro a terceros se logró recuperaciones por \$435 millones para eventos de riesgo operacional (que no corresponden a riesgo legal).

Frente a los planes de continuidad del negocio, se realizó la actualización de 28 planes de los diferentes procesos de la entidad, mejorando las estrategias de recuperación para eventos de continuidad o contingencia; así mismo, se implementó el primer Centro Alterno de Operación - CAO, en el cual se ejecutarán las actividades más críticas en escenarios de sitio no disponible y se fortaleció la ejecución del plan de pruebas de continuidad de negocio, las cuales permitieron verificar el adecuado funcionamiento de los planes establecidos.

Avances en la gestión 2021

- Puesta en producción del subsistema de riesgo operativo en la herramienta NOVA-SEC, se capacitó a los roles intervinientes para su uso, se solicitaron ajustes para los módulos de la plataforma a fin de satisfacer las necesidades de la entidad, y se continua en la identificación e implementación de oportunidades de mejora para fortalecer la gestión del riesgo operacional en la entidad.
- Mejora en la definición y seguimiento de indicadores de riesgo clave para el monitoreo de riesgos potenciales para la entidad.
- Validación de la metodología para el cálculo del Valor de Exposición al Riesgo Operacional - VerRo, la cual permitirá verificar el cálculo realizado por el aplicativo REC.

- Definición del Apetito de riesgo operacional, para integrar este riesgo en el Marco de apetito de riesgos a nivel entidad.
- Optimización del análisis de los eventos de riesgo tecnológico, para fortalecer las actividades de seguimiento y escalamiento de dichos eventos.
- Fortalecimiento de la cultura de riesgo operacional y de continuidad de negocio, a través de capacitación de inducción, reinducción y mensajes sensibilización a los colaboradores de la entidad.

Retos y proyectos 2022

1

Implementación del Sistema integral de administración de riesgos -SIAR, el cual contempla las actividades de revisión, actualización y divulgación del Marco de Apetito de Riesgos de la entidad.

2

Seguimiento a los ajustes en el cálculo automático del Valor de Exposición al Riesgo Operacional - VerRo y se verificaran los resultados de este.

3

Implementación de la evaluación de gestión del riesgo operacional por parte de los terceros para los procesos críticos tercerizados por el FNA, y así, identificar oportunidades de mejora y definir planes de mitigación.

Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT

Los objetivos estratégicos para la prevención y control de los riesgos asociados al SARLAFT, son el conocimiento adecuado del cliente en los diferentes procesos del FNA a través de mecanismos presenciales y digitales, la identificación de alertas tempranas, la optimización de los procesos de la identificación, medición, control y monitoreo, así como, la atención a entes de control y el reporte con oportunidad y calidad a la UIAF.



Durante el 2021 el perfil de riesgo residual LA/FT se mantiene en Nivel Bajo, permaneciendo por debajo del límite de Riesgo establecido por la Junta Directiva del FNA; así mismo y derivado de la circular externa 027 de 2020 de la Superintendencia Financiera de Colombia, la cual actualiza las instrucciones relativas al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo, el Grupo SARLAFT emprende un plan de trabajo para evaluar, diagnosticar e implementar las recomendaciones emitidas por el supervisor sin dejar de lado su alineación con el plan estratégico y modelo financiero del FNA, a través de su políticas, manuales y procedimientos, así como la aplicabilidad de aquellas buenas prácticas del mercado en materia de prevención LA/FT. Entre las principales actividades desarrolladas para el avance en la implementación de la circular se destaca:

- Se actualiza el Manual SARLAFT, ampliando su alcance a todas las actividades desarrolladas por las entidades vigiladas para el desarrollo de su objeto social y en el marco de la prevención se establecen procedimientos y metodologías efectivas para que las entidades se protejan de ser utilizadas en forma directa, es decir, a través de sus accionistas, beneficiarios finales, administradores en los términos del art. 22 de la

ley 222 de 1995, empleados, proveedores y vinculados.

- Se adiciona la realización de informes semestrales donde se registren los resultados de la evaluación de los instrumentos, elementos del SARLAFT y se definan los planes de acción que se consideren pertinentes.
- Se actualizan los requisitos para ejercer las funciones Oficial de Cumplimiento principal y suplente.
- Se modifica la periodicidad con la cual se debe realizar la verificación del SARLAFT por parte de Control Interno.
- Se referencia dentro del Manual SARLAFT el procedimiento de identificación, medición, control y monitoreo del riesgo de LA/FT, así como en el procedimiento GR-PR-047, que incluye todo el detalle de la metodología de las diferentes etapas del riesgo.

Avances en la gestión 2021

- Integración de la segmentación de los factores de riesgo del SARLAFT en la herramienta VIGIA M&C.
- Reporte normativo tributario CRS.
- Se realizó capacitación del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, permite brindar no solo a la alta dirección sino a los grupos de

interés un ambiente de trabajo monitoreado y controlado en lo que al riesgo LA/FT refiere.

Retos y proyectos 2022

1

Fortalecimiento de los procesos inherentes al SARLAFT, implementando no solo las nuevas normas que pudieran surgir, sino a la vez garantizando el cumplimiento eficiente y oportuno sobre los procedimientos vigentes.

2

Actualización segmentación factores de riesgo.

3

Revisión de las alertas de monitoreo.

4

Descentralización de la consulta de listas restrictivas.

5

Evaluación, diagnóstico, implementación y automatización del alcance a los reportes FATCA y CRS.

6

Optimización del proceso de segmentación SARLAFT.



Transparencia en el Acceso a la Información Pública y Riesgo de Corrupción

Conforme a lo establecido en la normatividad vigente y con el objetivo de fortalecer la confianza de los grupos de valor e interés en el actuar institucional, durante la vigencia 2021 el FNA continuó avanzando en la incorporación de mejores prácticas enfocadas a la promoción de la transparencia y prevención del riesgo de fraude y corrupción, las cuales contaron con un enfoque coherente e integrado a la estructura organizacional, los elementos contenidos en el Código de Gobierno Corporativo e Integridad

del FNA, así como las políticas y procedimientos institucionales, de tal forma que todos operen efectivamente sobre la base de las tres líneas de defensa.

En materia de prevención del fraude, se realizó el rediseño en el proceso de marcación preventiva, como medida de contención ante eventos o procesos sospechosos de fraude y/o corrupción en el curso normal del negocio y se analizaron los patrones de riesgo que permitieron la construcción de casos de delincuencia organizada. Producto de la identificación de las operaciones fraudulentas, se evitaron pérdidas de desembolso por AVC de \$357.505.548 y se realizaron 640 actividades de marcación preventiva para la mitigación de eventos de fraude.

Por su parte y acorde a los lineamientos del Código de Gobierno Corporativo e Integridad, se actualizó la Política de Transparencia e Integridad, a partir de la cual se implementaron aspectos operativos y administrativos para los reportes de conflictos de interés, el análisis de riesgo de infidelidad de áreas sensibles, así como, el análisis de información y confiabilidad aumentada para cargos sensibles. La actualización de la política, fue difundida a nivel institucional a través de cursos y capacitaciones en temas de transparencia, antifraude y anticorrupción.

Avances en la gestión 2021

- Implementación de la Política de Tipologías de Fraude.
- Realización de campañas Hagamos las cosas bien y Denuncie Seguro.
- Diseño e implementación del modelo de alertas tempranas, realizando 119 reportes a corte diciembre de 2021.
- Diseño de banco de preguntas para perfilamiento de consumidores financieros con el apoyo de la analítica de datos.

Retos y proyectos 2022

1

Actualización de la matriz de riesgos de corrupción y sus lineamientos según Guía Metodológica para administración del riesgo de la Función Pública del año 2021.

2

Administración del banco de conflicto de interés.

3

Articulación con las diferentes áreas para la identificación de factores de riesgo en los temas relacionados con fraude, corrupción y transparencia.

Cobranzas

Durante el 2021 en el Grupo Cobranzas se realizaron actividades encaminadas a la gestión y prevención del rodamiento de la cartera, entre las cuales se destaca el desarrollo de la medición de los indicadores administrativos y jurídicos de cobranzas para medir la efectividad de los procesos, adicionalmente se incluyó la medición de la rotación en la gestión de la cartera donde se logró que el 51.41% de la cartera asignada durante el mes se lograr gestionar telefónicamente más de cuatro veces, sin contar todas las herramientas de apoyo que se utilizan (SMS, IVR, Chatbot, email, etc.) y se avanzó en el uso del aplicativo Adminfo, software de cobranza enfocado a la automatización de procesos y generación de información en línea disminuyendo la participación y probabilidad de errores humanos en la liquidación, condonaciones y seguimiento de cifras, uso de gestores cognitivos, acuerdos de pago a plazos, campañas direccionadas al seguimiento de alertas tempranas y módulo de condonaciones.

En cuanto a la aplicación de alternativas de normalización aplicadas a lo largo del 2021, se evidencia un incremento de 87% con referencia al año 2020 completando un total de 9.375 negociaciones, alcanzando su nivel más alto en el mes de marzo.

Gráfica 39: Cantidad de alternativas de normalización aplicadas 2020 - 2021



Fuente: Grupo Cobranzas, 2021.

Frente a la recuperación de cartera castigada, el 2021 fue el año con mejor recaudo desde el 2018 alcanzando un valor de 5.695 millones en total.

Gráfica 40: Recuperación cartera castigada 2021



Fuente: Grupo Cobranzas, 2021. Cifras en millones de pesos.

Avances en la gestión 2021

- Se desarrollaron modelos de machine learning aplicados a la administración de la cartera, generando dos modelos que tiene como objetivo predecir los clientes con mayor probabilidad de default, agrupar los clientes según sus características permitiendo tener una segmentación de cobranza preventiva y la cobranza administrativa.
- Se realizaron tableros de control en la herramienta Power BI para conocer cifras de la cartera y monitorear el desarrollo en la gestión de cartera asignada a las casas de cobro aliadas.
- Se desarrollaron indicadores de gestión y seguimiento cobro administrativo, jurídico y BRDPR, como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.
- Se inició a la implementación del modelo MICI - prueba piloto del modelo MICI.
- Se crea el grupo de BRDPR como nueva especialidad dentro de cobranzas, con el objetivo de proponer las políticas, planes, estrategias relacionadas con la recepción, administración y comercialización o venta de los bienes recibidos en dación en pago, restitución o adjudicación y obtener la mayor recuperación de los recursos expuestos por el FNA.

Retos y proyectos 2022

1

Transformación del planteamiento de la cobranza en el FNA mediante análisis de comportamiento de pago y perfilamiento del CF y uso de herramientas analíticas.

2

Cobranza Inteligente a través de la segmentación, seguimiento y calidad en el contacto y relacionamiento con el afiliado.



Seguros

Para la vigencia 2021 se tramitó con las aseguradoras el pago de 11.659 siniestros, que corresponden a 10.482 reclamaciones de desempleo, 1.035 de vida y 142 de incendio, con pagos que ascienden a 64 mil millones; así mismo y como parte del fortalecimiento en la oportunidad de las atenciones, el Grupo Seguros implementó el indicador táctico: Porcentaje de Oportunidad en la Atención de Reclamaciones por Siniestro, el cual permite conocer el porcentaje de reclamaciones atendidas por la aseguradora dentro de los 30 días una vez se oficializa la reclamación, el cual tiene como meta no ser inferior al 90%. Conforme a sus resultados, al cierre de diciembre, del total de las reclamaciones oficializada a la aseguradora con los documentos completos del siniestro, el 92,5% fueron atendidas por la ase-

guradora dentro de los 30 días, lo cual, a su vez, impactó las peticiones, quejas y reclamos en la materia, logrando una disminución del 71%, pasando de 538 en enero de 2021 a 153 en diciembre de la misma vigencia.

Avances en la gestión 2021

- Incorporación de las actividades de seguros al Proceso SARC estructurando: objetivo, alcance, definiendo las entradas y salidas en el Planear, Hacer, Verificar y actuar.
- Elaboración de la Matriz de Riesgo Seguros y Matriz de Requisitos Legales Seguros.
- Se realizaron mesas de trabajo con la División de Cartera para la generación del nuevo archivo de cúmulos y con la División de Mercadeo para la generación del Librillo de Seguros.

- Optimización de los procesos de reclamación en los seguros tomados por el FNA a favor de terceros, mediante la actualización de los procedimientos y formatos de reclamación de seguros.

Retos y proyectos 2021

1

Implementación Decreto 1084 de 2021.

2

Incorporación de herramientas analíticas para la generación de estadísticas y seguimiento a los seguros.

3

Implementación de la línea telefónica de atención de seguros.





El futuro
es de todos

Gobierno
de Colombia

INFORME DE GESTIÓN

F N A 2 0 2 1

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

EMPRESA INDUSTRIAL COMERCIAL
DEL ESTADO DE CARACTER FINANCIERO



fna
AHORRO