

## INFORME DE RESULTADOS

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2022

#### INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es la herramienta mediante la cual el Fondo Nacional del Ahorro evalúa a los trabajadores oficiales de la entidad, anualmente, con el fin de identificar el nivel de desempeño alcanzado en el periodo evaluado tanto por la entidad, como cada área y cada nivel jerárquico. Dicha evaluación del desempeño se encuentra orientada en primer lugar por la Ley 909 de 2004 *“Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.”*, en segundo lugar, por el Decreto 1083 de 2015 en el cual *“se incorporan las modificaciones introducidas al Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública a partir de la fecha de su expedición.”*, y finalmente, el Decreto 815 de 2018 *“Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos”*. Para el proceso de evaluación del desempeño 2022 se utilizó el formato de calificación del año 2021.

#### RESUMEN EJECUTIVO

Para el año 2022 se evaluaron las competencias organizacionales de manera transversal y específica de acuerdo con el nivel jerárquico. La calificación de jefe inmediato corresponde a un 60% del total de la calificación y con un peso del 40% la autoevaluación, el promedio de estos porcentajes representa la calificación final de desempeño de cada trabajador oficial. Se llevó a cabo la evaluación de manera manual por medio de un formato en Excel, desde el 10 de febrero hasta el 08 de marzo de 2023.

La calificación total de la evaluación del desempeño fue en promedio de 94% “excelente”, la calificación de autoevaluación fue en promedio de 96% “excelente” y la evaluación de jefe fue en promedio de 93% “excelente”. Adicionalmente, la calificación mínima fue de 62% “necesita mejorar” y la calificación máxima fue de 100% “excelente”, la desviación estándar fue de 5 puntos. En cuanto a las calificaciones por nivel jerárquico en el nivel directivo la calificación fue en promedio de 95% “excelente”, para el nivel profesional la calificación fue en promedio de 98% “excelente”, para el nivel técnico la calificación fue en promedio de 92% “excelente”, para el nivel asistencial la calificación fue en promedio de 92% “excelente”. En cuanto a las competencias generales la competencia con mayor calificación fue compromiso con la organización y la competencia con menor calificación fue orientación a resultados. Por otro lado, en cuanto a las competencias específicas por cada nivel jerárquico en el nivel directivo todas las competencias se ubican en la escala “excelente”, en el nivel profesional todas las competencias también se ubicaron en la escala “excelente”; en el nivel técnico la competencia con mayor calificación fue “confiabilidad técnica” y la competencia con menor calificación fue “orientación a resultados”; finalmente, en el nivel asistencial la competencia con mayor calificación fue “manejo de la información” y la competencia con menor calificación fue

“orientación a resultados”.

## CALIFICACIÓN

La evaluación del desempeño 2022 se realizó mediante una escala de calificación de 0% a 100%, con cuatro niveles de calificación, de 0% a 70% “Necesita mejorar”, de 71% a 80% “Bueno”, de 81% a 90% “Muy bueno” y de 91% a 100% “Excelente”.

1. Nivel Excelente de 91% a 100%: Evidencia **permanentemente** el comportamiento en cada una de sus actuaciones laborales. Supera **ampliamente** la expectativa. Es un modelo para la entidad.
2. Nivel Muy Bueno de 81% a 90%: Evidencia **constantemente** el comportamiento en cada una de sus actuaciones laborales. Muy **eficiente** en el ejercicio de este comportamiento.
3. Nivel Bueno de 71% a 80%: Su comportamiento frente a lo esperado está dentro de un margen **normal o promedio**. Su actuación laboral se encuentra dentro de **lo esperado**.
4. Nivel Necesita Mejorar menor o igual a 70%: Su comportamiento habitual **no alcanza** los parámetros establecidos. Su actuación laboral no cumple con lo esperado.

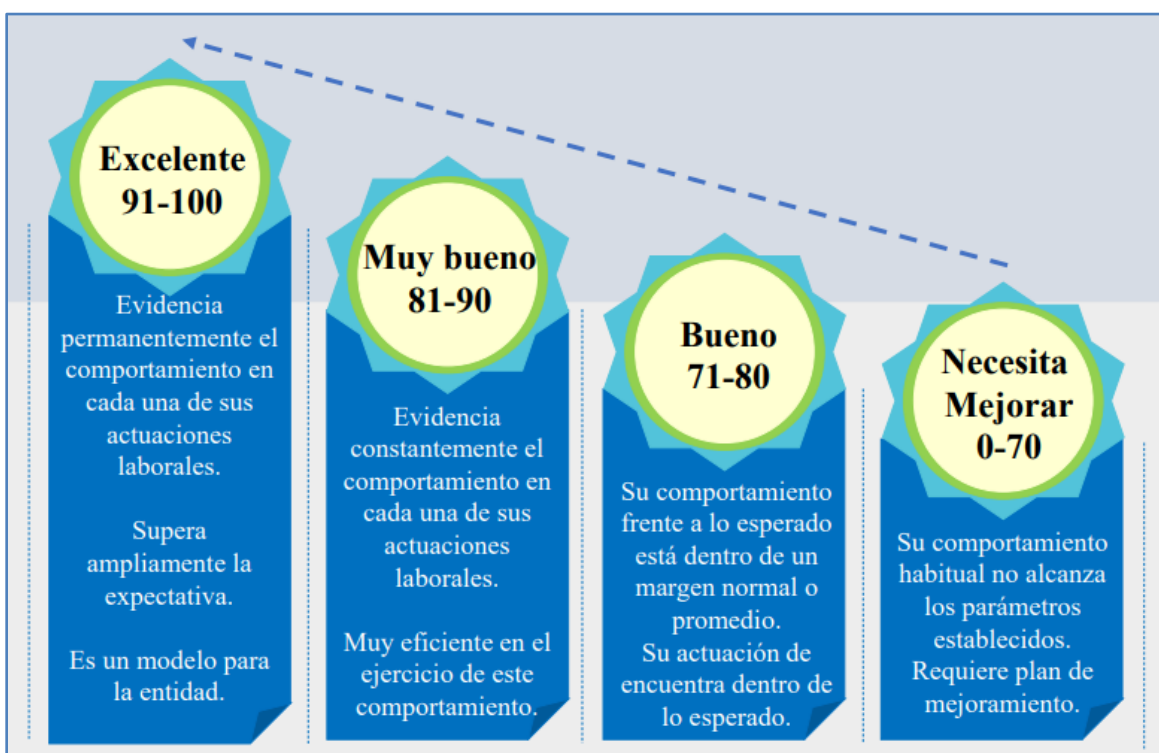


Figura 1, Escala de calificación.

## Distribución de la población

El total de los trabajadores oficiales del Fondo Nacional del Ahorro son 255 y se recibieron 250 evaluaciones. Por otro lado, 5 trabajadores no realizan evaluación por fuero sindical, incapacidad y vacaciones. En cuanto a la distribución de la población por nivel jerárquico 17 trabajadores corresponden al nivel directivo, 166 trabajadores corresponden al nivel profesional, 58 trabajadores corresponden al nivel técnico y 9 trabajadores corresponden al nivel asistencial.

| Nivel        | Cantidad   | Femenino   | Masculino  |
|--------------|------------|------------|------------|
| Directivo    | 17         | 10         | 7          |
| Profesional  | 166        | 93         | 73         |
| Técnico      | 58         | 31         | 27         |
| Asistencial  | 9          | 6          | 3          |
| <b>Total</b> | <b>250</b> | <b>140</b> | <b>110</b> |

Tabla 1, Distribución de población.

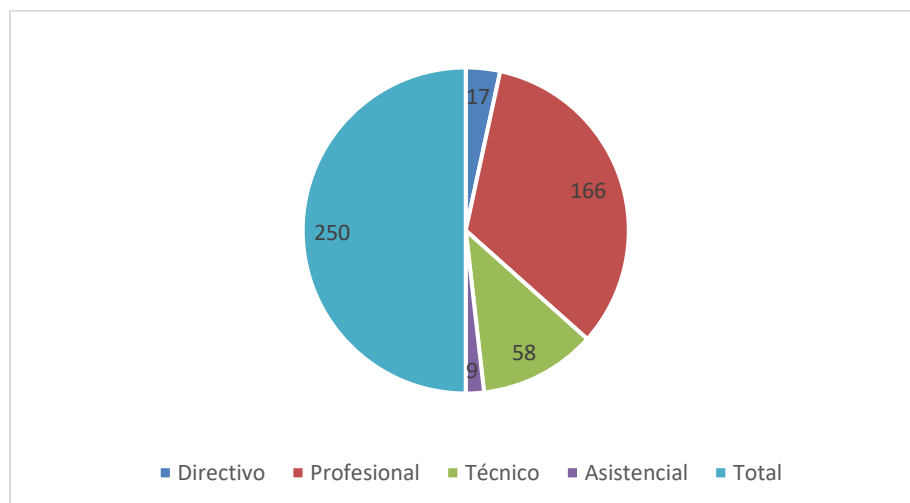


Gráfico 1, Distribución de la población nivel jerárquico.

## PROCESO LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño 2022 dio inicio con la pieza de comunicación enviada a los trabajadores oficiales mediante el correo "Contacto Gestión Humana".


Gestión Humana



**¡REALIZA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO!**  
Vigencia 2022

Recuerda que es obligación de todos los trabajadores oficiales vinculados antes del mes de **julio de 2022** presentarla.

Diligencia el formato\* y envíalo a tu jefe, quien lo tramitará y remitirá a la Gerencia de Gestión Humana al correo [desempenofna@fna.gov.co](mailto:desempenofna@fna.gov.co)

Si tienes alguna inquietud, puedes escribirnos al correo [jlealv@fna.gov.co](mailto:jlealv@fna.gov.co)

*Tienes plazo hasta el 28 de febrero de 2023*

**¡Unidos por la excelencia en el FNA!**

\* Adjunto encontrarás el formato de diligenciamiento, la escala de calificación y procedimiento.

**¡En el FNA lo más importante eres tú!**

Figura 2, Pieza de comunicación inicio de evaluación de desempeño 2022

Adicionalmente, se realizó acompañamiento a líderes y jefes que requirieron capacitación sobre el diligenciamiento de la evaluación del desempeño o apoyo en los procesos de retroalimentación.

Durante el periodo de evaluación del desempeño cada trabajador se encargó de realizar su autoevaluación y cada jefatura realizó las evaluaciones de los trabajadores a su cargo. Desde la Gerencia de Gestión Humana se recordó la importancia de realizar el proceso de retroalimentación a los trabajadores y se acompañó en los casos que lo solicitaron.

El día 08 de marzo de 2023 se finalizó el proceso de recepción de las evaluaciones del desempeño, por lo cual se procedió a realizar la consolidación de resultados, el análisis estadístico y la redacción del informe de resultados.

## RESULTADOS

El resultado total de la evaluación del desempeño fue de 94% “excelente”, la autoevaluación de competencias fue de 96% “excelente” y la evaluación de jefe fue de 93% “excelente”. Adicionalmente, la calificación mínima fue de 62% “necesita mejorar”, la máxima fue de 100% “excelente”, se presentó una desviación estándar de 5 puntos, lo cual indica que las calificaciones obtenidas por los 250 trabajadores se ubican principalmente entre “bueno” y “Excelente”, observando que la distribución de los datos se concentró principalmente entre 80% y 99%.

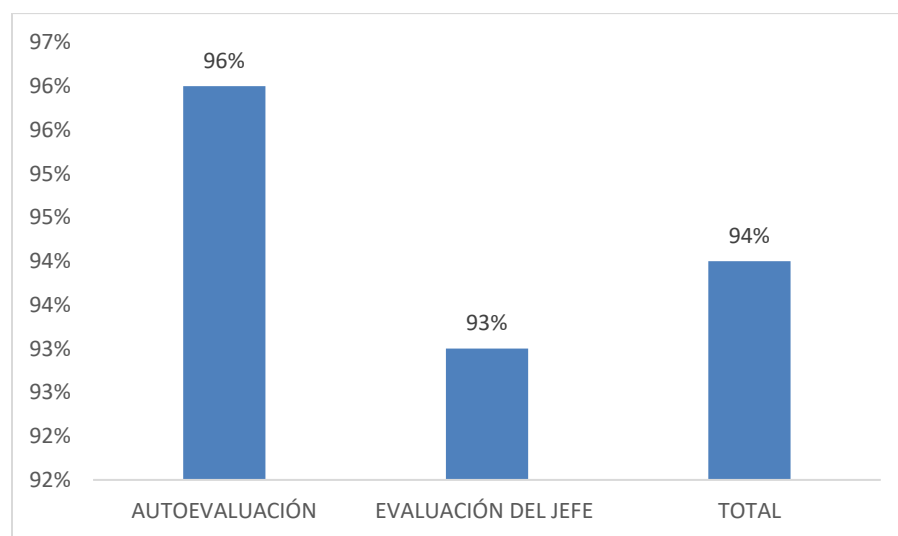


Gráfico 2, Resultados Evaluación de Competencias.

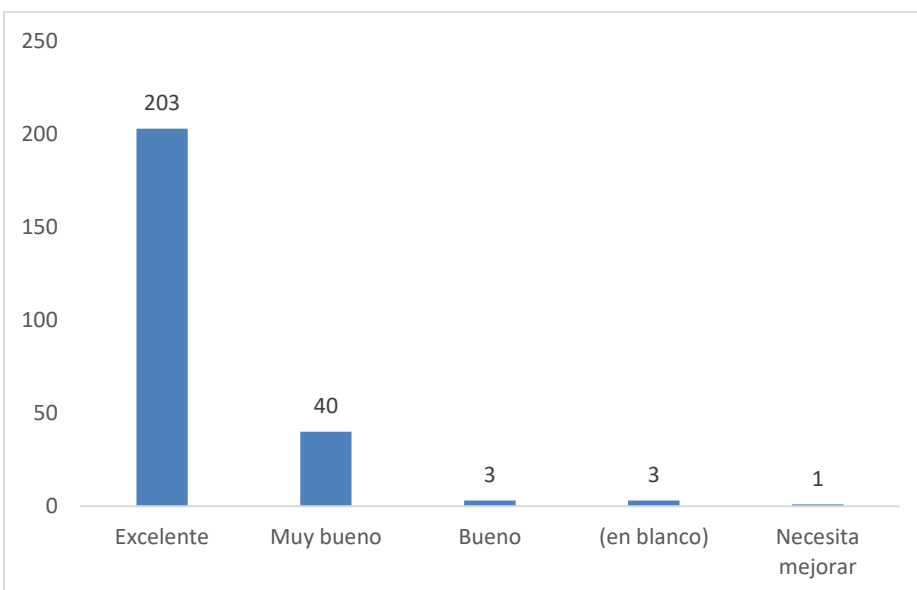


Gráfico 3, Cantidad de personas por calificación.

La evaluación del desempeño para el nivel directivo fue de 95% “excelente”, para el nivel profesional fue de 98% “excelente”, para el nivel técnico fue de 92% “excelente” y para el nivel asistencial fue de 92% “excelente”. Fue posible identificar que en todos los casos el puntaje de autoevaluación fue superior al puntaje de evaluación de jefe y las calificaciones se ubicaron en la escala “excelente”.

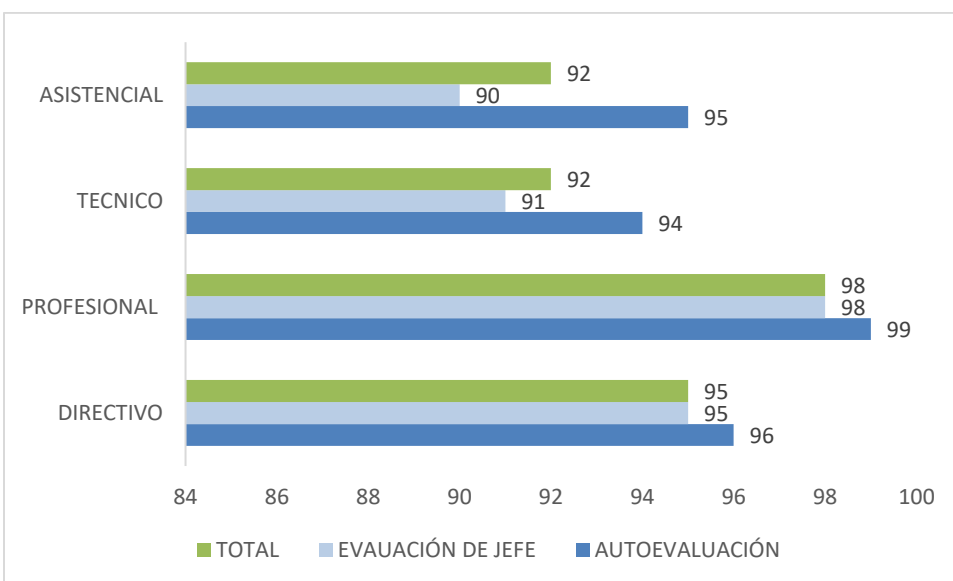


Gráfico 4, Promedios generales por nivel jerárquico.

En cuanto a las competencias generales el promedio fue de 93% “excelente”, la competencia con mayor calificación total fue “compromiso con la organización” con 94% “excelente” y la competencia con menor calificación fue “orientación a resultados” con 92% “excelente”.

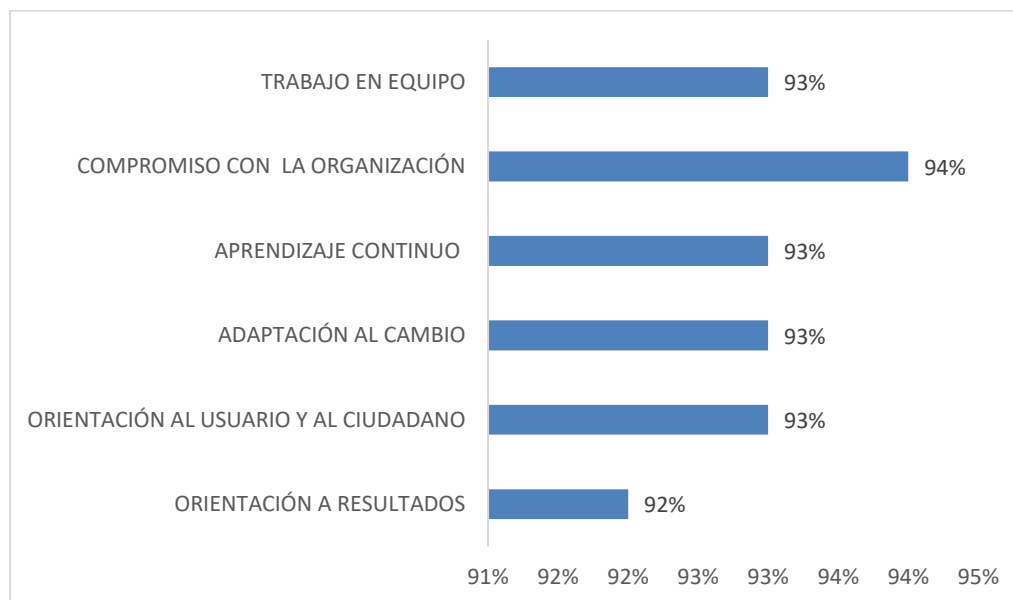


Gráfico 5, Puntajes competencias generales.

## Nivel Directivo

El nivel directivo, con 17 personas, obtuvo una calificación general de 95% “excelente”, la calificación máxima fue de 99% “excelente”, la calificación mínima fue de 92% “excelente” y la desviación estándar fue de 3 puntos. Esto indica que las calificaciones obtenidas por los 17 trabajadores se encuentran en el rango “excelente”, observando adicionalmente, que la distribución de los datos se concentra de manera principal entre 92% y 99%.

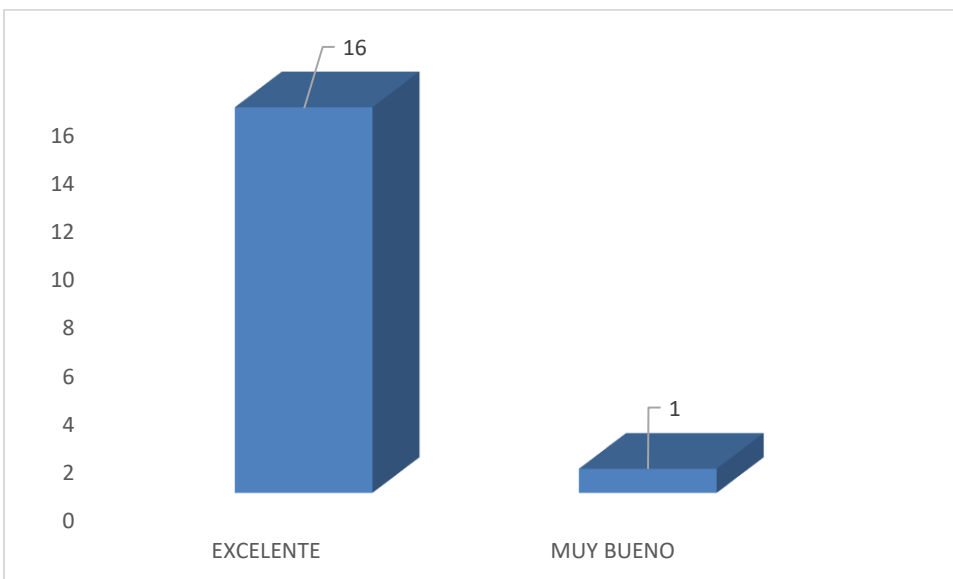


Gráfico 6, Cantidad de personas por intervalo de calificación en competencias nivel directivo.

En cuanto a las competencias del nivel directivo fue posible determinar que la competencia con mayor puntaje fue “compromiso con la organización” con 97% “excelente”. Adicionalmente, se evidencia que las otras competencias tienen la misma puntuación con 95% “excelente”.

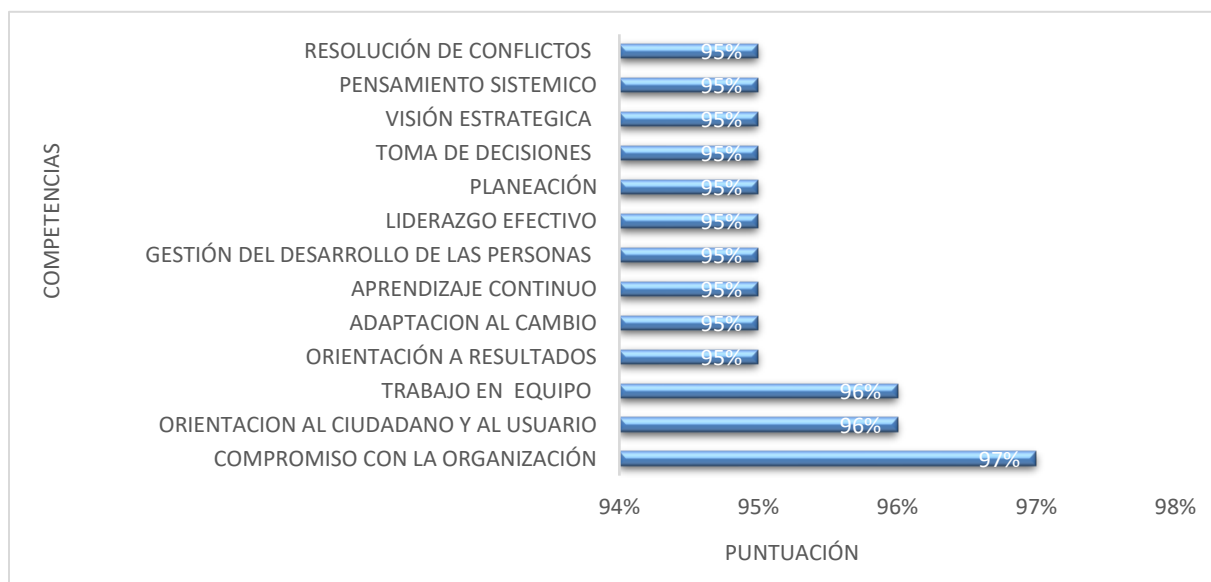


Gráfico 7, Puntajes de competencias nivel directivo.

## Nivel profesional

El nivel profesional, con 166 personas, obtuvo una calificación general de 98% “excelente”, la calificación máxima fue de 100% “excelente”, la calificación mínima fue de 79% “bueno” y la desviación estándar fue de 4 puntos. Esto indica que las calificaciones obtenidas por los 168 trabajadores se encuentran en el rango “bueno” y “excelente”, observando adicionalmente, que la distribución de los datos se concentra de manera principal pero no exclusiva entre 80% y 100%.

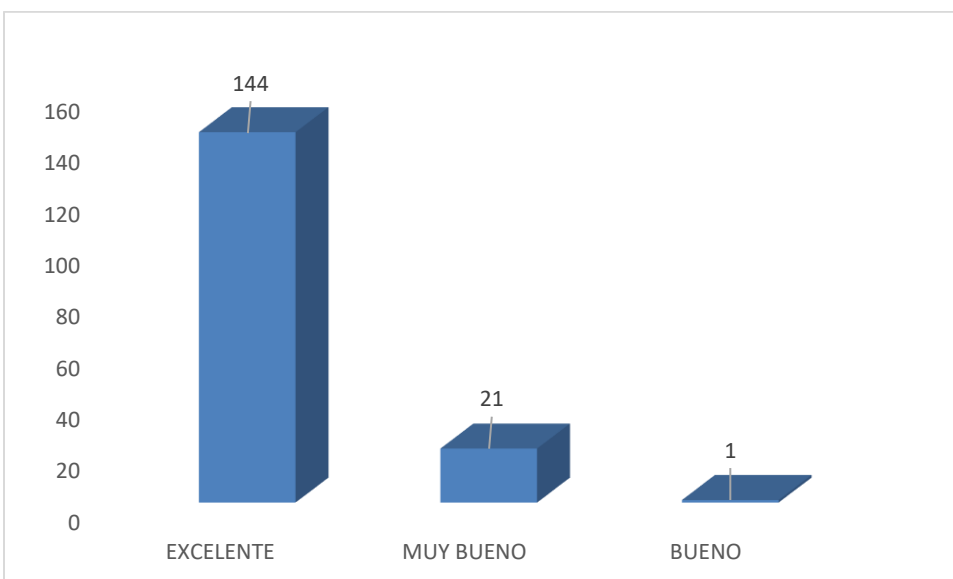


Gráfico 8, Cantidad de personas por intervalo de calificación en competencias nivel profesional.

En cuanto a las competencias del nivel profesional fue posible determinar que todas las competencias se encuentran entre los puntajes 94% y 95% “excelente”.

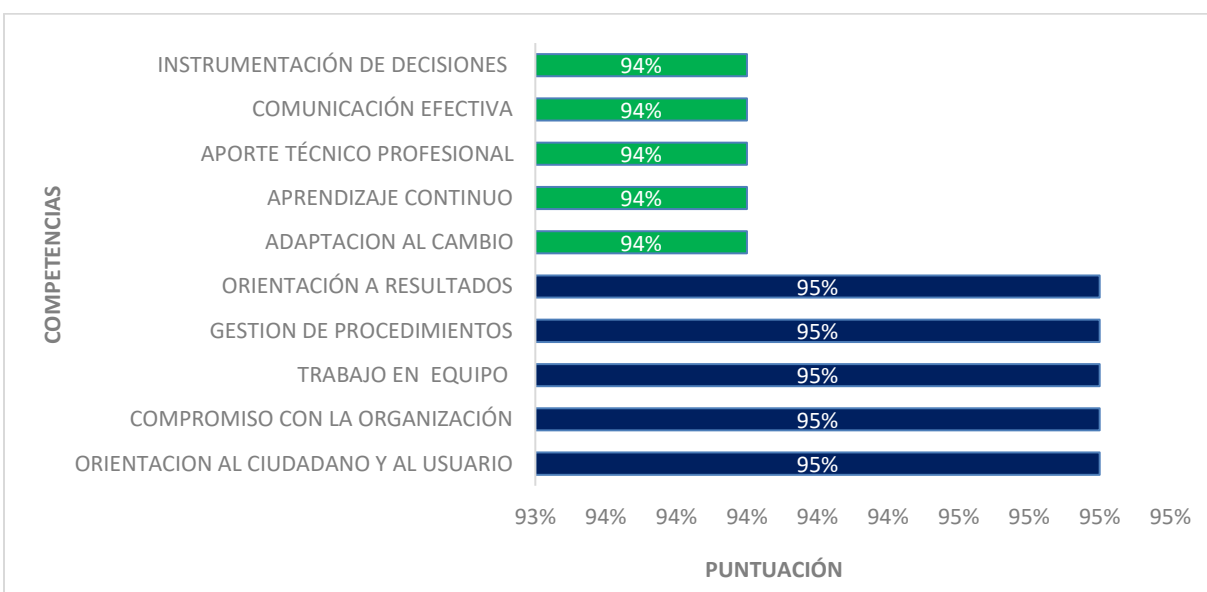


Gráfico 9, Puntajes de competencias nivel profesional.

## Nivel técnico

El nivel técnico, con 58 personas, obtuvo una calificación general de 92% “excelente”, la calificación máxima fue 100% “excelente”, la calificación mínima fue 62% “Necesita mejorar” y la desviación estándar fue 7 puntos. Esto indica que las calificaciones obtenidas por los 58 trabajadores se encuentran en el rango “necesita mejorar” y “excelente”, observando adicionalmente, que la distribución de los datos se concentra de manera principal pero no exclusiva entre 80% y 100%

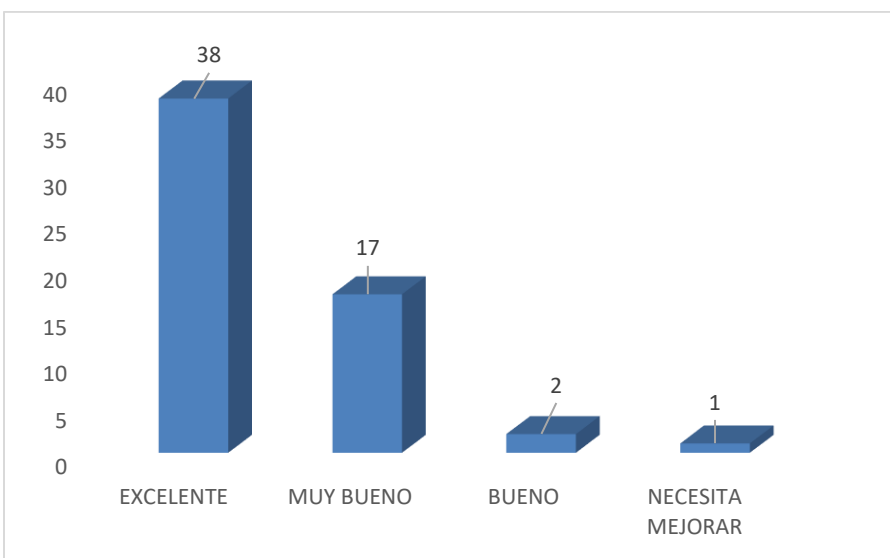


Gráfico 10, Cantidad de personas por intervalo de calificación en competencias nivel técnico.

En cuanto a las competencias del nivel técnico fue posible determinar que la competencia con mayor puntaje fue “confiabilidad técnica” con 95% “excelente”. Adicionalmente, la competencia con menor puntuación fue “orientación a resultados” con 91% “excelente”.

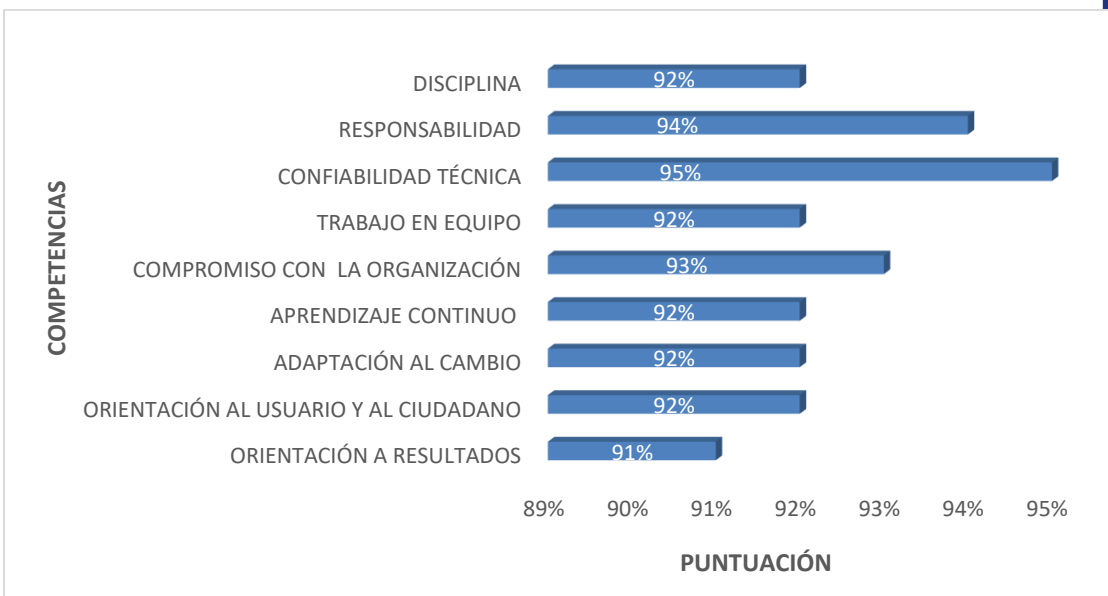


Gráfico 11, Puntajes de competencias nivel técnico.

### Nivel asistencial

El nivel asistencial, con 9 personas, obtuvo una calificación general de 92% “excelente”, la calificación máxima fue de 97% “excelente”, la calificación mínima fue de 88% “muy bueno” y la desviación estándar fue de 3 puntos. Esto indica que las calificaciones obtenidas por los 9 trabajadores se encuentran en el rango “muy bueno” y “excelente”, observando adicionalmente, que la distribución de los datos se concentra de manera principal pero no exclusiva entre 80% y 100%.

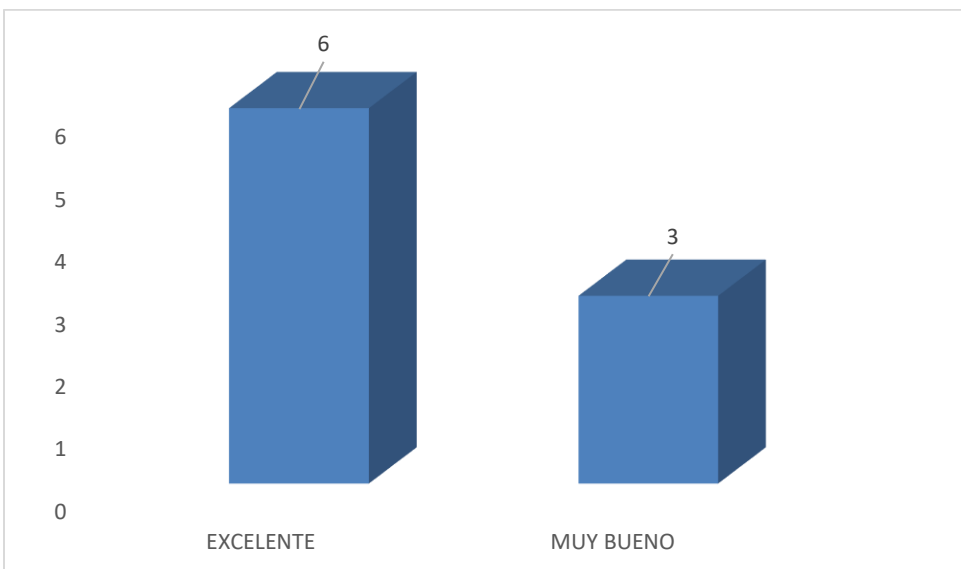


Gráfico 12, Cantidad de personas por intervalo de calificación en competencias nivel asistencial.

En cuanto a las competencias del nivel asistencial fue posible determinar que la competencia con mayor puntaje fue “manejo de la información” con 94% “excelente”. Adicionalmente, la competencia con menor puntuación fue “orientación a resultados” con 90% “muy bueno”.

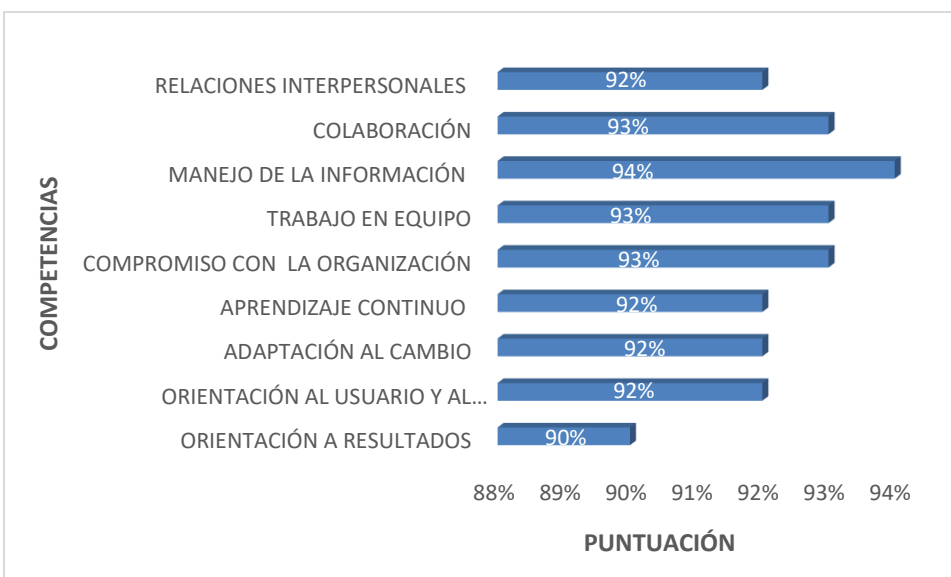


Gráfico 13, Puntajes de competencias nivel asistencial.

## Resultados por áreas

El Fondo Nacional del Ahorro cuenta con 53 dependencias reunidas en las direcciones y vicepresidencias, de acuerdo con la nueva estructura de la Entidad, la mayor calificación la obtuvo la Oficina de Planeación con calificación de 99% “excelente” y la menor calificación fue de 88% “Muy bueno” de la Vicepresidencia de Crédito.

| Área                                                   | Calificación | Cantidad | Escala    | Max | Min |
|--------------------------------------------------------|--------------|----------|-----------|-----|-----|
| Presidencia                                            | 96           | 1        | Excelente | 100 |     |
| Dirección de Planeación                                | 95           | 6        | Excelente | 98  | 92  |
| Dirección de transparencia                             | 95           | 3        | Excelente | 99  | 91  |
| Gerencia Mercadeo y Comunicaciones                     | 95           | 7        | Excelente | 99  | 89  |
| Vicepresidencia de Tecnología y Transformación digital | 91           | 19       | Excelente | 100 | 85  |
| Vicepresidencia de Gestión Humana y Administrativa     | 92           | 31       | Excelente | 99  | 62  |
| Secretaría General                                     | 92           | 33       | Excelente | 99  | 80  |
| Vicepresidencia Empresarial                            | 97           | 9        | Excelente | 100 | 82  |
| Vicepresidencia de Redes                               | 94           | 14       | Excelente | 99  | 81  |
| Vicepresidencia de Crédito                             | 88           | 7        | Muy bueno | 95  | 83  |
| Vicepresidencia de Operaciones                         | 96           | 73       | Excelente | 99  | 87  |
| Vicepresidencia Financiera                             | 94           | 25       | Excelente | 99  | 82  |
| Vicepresidencia de Riesgos                             | 93           | 3        | Excelente | 95  | 92  |
| Vicepresidencia Jurídica                               | 99           | 15       | Excelente | 100 | 87  |

Tabla 2, Resultados por área.

## Conclusiones

Para la evaluación del desempeño por competencias del año 2022 se evaluaron las competencias organizacionales de manera transversal y específica de acuerdo con el nivel jerárquico. Se utilizó el mismo formato de evaluación del año 2021 que permitió la automatización de resultados y la disminución de correcciones realizadas.

Adicionalmente, la calificación total de la evaluación del desempeño fue 94% “excelente”, la calificación de autoevaluación fue 96% “excelente” y la evaluación de jefe fue 93% “excelente”. Igualmente, la calificación mínima fue 62% “necesita mejorar” y la calificación máxima fue 100% “excelente”, la desviación estándar fue de 5 puntos lo cual indica que los datos se ubicaron principalmente entre 80% y 99%.

En cuanto a las calificaciones por nivel jerárquico en el nivel directivo la calificación fue de 95% “excelente”, para el nivel profesional la calificación fue de 98% “excelente”, para el nivel técnico la calificación fue de 92% “excelente”, para el nivel asistencial la calificación fue de 92% “excelente”.

En cuanto a las competencias generales la competencia con mayor calificación fue compromiso con la organización y la competencia con menor calificación fue orientación a resultados. Por otro lado, en cuanto a las competencias

específicas por cada nivel jerárquico en el nivel directivo todas las competencias se ubicaron en la escala “excelente”; en el nivel profesional todas las competencias también se ubicaron en la escala “excelente”; en el nivel técnico la competencia con mayor calificación fue “Confiabilidad Técnica” y la competencia con menor calificación fue “orientación a resultados”; finalmente, en el nivel asistencial la competencia con mayor calificación fue “manejo de la información” y la competencia con menor calificación fue “orientación a resultados”.

Punto de atención principal - Correspondencia  
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.  
Sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede principal  
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Teléfono: 601 307 7070  
Línea gratuita: 01 8000 52 7070  
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: [www.fna.gov.co](http://www.fna.gov.co)  
Facebook: [www.facebook.com/FNAColombia](https://www.facebook.com/FNAColombia)  
Twitter: @FNAahorro  
[contactenos@fna.gov.co](mailto:contactenos@fna.gov.co)

## ANEXOS

# COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

| ORIENTACIÓN A RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ADAPTACIÓN AL CAMBIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adopta medidas para minimizar riesgos.</li> <li>✓ Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcado sus productos y/o servicios dentro de las normas que rigen a la entidad.</li> <li>✓ Asume la responsabilidad por sus resultados.</li> <li>✓ Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad.</li> <li>✓ Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos.</li> <li>✓ Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar resultados.</li> <li>✓ Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma de medidas necesarias para minimizar los riesgos.</li> <li>✓ Plantea estrategias para alcanzar o superar el resultado esperado.</li> <li>✓ Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados.</li> <li>✓ Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente.</li> <li>✓ Escucha activamente e informa con veracidad al usuario y ciudadano.</li> <li>✓ Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios y ciudadanos.</li> <li>✓ Incorpora las necesidades de usuarios y ciudadanos en los proyectos institucionales, teniendo en cuenta la visión de servicio a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>✓ Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.</li> <li>✓ Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios y de los ciudadanos de forma oportuna.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones.</li> <li>✓ Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos formas de trabajo y procedimientos.</li> <li>✓ Promueve al grupo para que se adapten a las nuevas condiciones.</li> <li>✓ Responde a cambios con flexibilidad.</li> </ul> |

Punto de atención principal - Correspondencia  
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.  
Sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede principal  
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Teléfono: 601 307 7070  
Línea gratuita: 01 8000 52 7070  
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: [www.fna.gov.co](http://www.fna.gov.co)  
Facebook: [www.facebook.com/FNAColombia](https://www.facebook.com/FNAColombia)  
Twitter: @FNAahorro  
[contactenos@fna.gov.co](mailto:contactenos@fna.gov.co)

# COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

| APRENDIZAJE CONTINUO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | TRABAJO EN EQUIPO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten niveles sus conocimientos en flujos informales de inter-aprendizaje.</li> <li>✓ Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación.</li> <li>✓ Mantiene sus competencias actualizadas en función de los cambios que exige la administración pública en la prestación de un óptimo servicio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</li> <li>✓ Apoya a la organización en situaciones difíciles.</li> <li>✓ Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</li> <li>✓ Promueve el cumplimiento de las metas de la organización y respeta sus normas.</li> <li>✓ Toma la iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo y se enfoca en contribuir con el compromiso y la motivación de sus miembros.</li> <li>✓ Cumple con los compromisos que adquiere con el equipo.</li> <li>✓ Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.</li> <li>✓ Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo.</li> <li>✓ Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de objetivos grupales.</li> <li>✓ Respeta la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo.</li> </ul> |

Punto de atención principal - Correspondencia  
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.  
Sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede principal  
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Teléfono: 601 307 7070  
Línea gratuita: 01 8000 52 7070  
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: [www.fna.gov.co](http://www.fna.gov.co)  
Facebook: [www.facebook.com/FNAColombia](https://www.facebook.com/FNAColombia)  
Twitter: @FNAahorro  
[contactenos@fna.gov.co](mailto:contactenos@fna.gov.co)

# COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO

| GESTIÓN DEL DESARROLLO<br>DE LAS PERSONAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | LIDERAZGO<br>EFECTIVO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asume una función orientadora para promover y afianzar las mejores prácticas y desempeños.</li> <li>✓ Empodera a los miembros del equipo dándoles autonomía y poder de decisión, preservando la equidad interna y generando compromiso en su equipo de trabajo.</li> <li>✓ Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas.</li> <li>✓ Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas.</li> <li>✓ Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas.</li> <li>✓ Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños y celebra el éxito con su gente, incidiendo positivamente en la calidad de vida laboral.</li> <li>✓ Crea compromiso y moviliza a los miembros de su equipo a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices, superando intereses personales para alcanzar las metas.</li> <li>✓ Fomenta la comunicación clara y concreta en un entorno de respeto.</li> <li>✓ Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses.</li> <li>✓ Propicia, favorece y acompaña las condiciones para generar y mantener un clima laboral positivo en un entorno de inclusión.</li> <li>✓ Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte, en un entorno participativo y de toma de decisiones.</li> </ul> |

Punto de atención principal - Correspondencia  
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.  
Sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede principal  
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Teléfono: 601 307 7070  
Línea gratuita: 01 8000 52 7070  
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: [www.fna.gov.co](http://www.fna.gov.co)  
Facebook: [www.facebook.com/FNAColombia](https://www.facebook.com/FNAColombia)  
Twitter: @FNAahorro  
[contactenos@fna.gov.co](mailto:contactenos@fna.gov.co)

# COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO

| PLANEACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | TOMA DE DECISIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establece los planes de acción necesarios para el desarrollo de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta actividades, responsables, plazos y recursos requeridos; promoviendo altos estándares de desempeño."</li> <li>✓ Concreta oportunidades que generan valor a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>✓ Hace seguimiento a la planeación institucional, con base en los indicadores y metas planeadas, verificando que se realicen los ajustes y retroalimentando el proceso.</li> <li>✓ Optimiza el uso de los recursos.</li> <li>✓ Orienta la planeación institucional con una visión estratégica, que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos.</li> <li>✓ Prevé situaciones y escenarios futuros.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asume los riesgos de las decisiones tomadas.</li> <li>✓ Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad.</li> <li>✓ Detecta amenazas y oportunidades frente a posibles decisiones y elige de forma pertinente.</li> <li>✓ Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace responsable de la decisión tomada.</li> <li>✓ Elige con oportunidad, entre las alternativas disponibles, los proyectos a realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las prioridades de la entidad.</li> <li>✓ Toma en cuenta la opinión técnica de los miembros de su equipo al analizar las alternativas existentes para tomar una decisión y desarrollarla.</li> </ul> |

Punto de atención principal - Correspondencia  
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.  
Sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede principal  
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Teléfono: 601 307 7070  
Línea gratuita: 01 8000 52 7070  
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: [www.fna.gov.co](http://www.fna.gov.co)  
Facebook: [www.facebook.com/FNAColombia](https://www.facebook.com/FNAColombia)  
Twitter: @FNAahorro  
[contactenos@fna.gov.co](mailto:contactenos@fna.gov.co)

# COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO

| VISIÓN ESTRATÉGICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | PENSAMIENTO SISTÉMICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adopta alternativas si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución de la planeación anual, involucrando al equipo, aliados y superiores para el logro de los objetivos.</li> <li>✓ Articula objetivos, recursos y metas de forma tal que los resultados generen valor.</li> <li>✓ Comunica de manera asertiva, clara y contundente el objetivo o la meta, logrando la motivación y compromiso de los equipos de trabajo.</li> <li>✓ Monitorea periódicamente los resultados alcanzados e introduce cambios en la planeación para alcanzarlos.</li> <li>✓ Presenta nuevas estrategias ante aliados y superiores para contribuir al logro de los objetivos institucionales.</li> <li>✓ Vincula a los actores con incidencia potencial en los resultados del área a su cargo, para articular acciones o anticipar negociaciones necesarias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprende y gestiona las interrelaciones entre las causas y los efectos dentro de los diferentes procesos en los que participa.</li> <li>✓ Identifica la dinámica de los sistemas en los que se ve inmerso y sus conexiones para afrontar los retos del entorno.</li> <li>✓ Influye positivamente al equipo desde una perspectiva sistémica, generando una dinámica propia que integre diversos enfoques para interpretar el entorno.</li> <li>✓ Integra varias áreas de conocimiento para interpretar las interacciones del entorno.</li> <li>✓ Participa activamente en el equipo considerando su complejidad e interdependencia para impactar en los resultados esperados.</li> </ul> |

Punto de atención principal - Correspondencia  
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.  
Sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede principal  
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Teléfono: 601 307 7070  
Línea gratuita: 01 8000 52 7070  
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: [www.fna.gov.co](http://www.fna.gov.co)  
Facebook: [www.facebook.com/FNAColombia](https://www.facebook.com/FNAColombia)  
Twitter: @FNAahorro  
[contactenos@fna.gov.co](mailto:contactenos@fna.gov.co)

# COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- ✓ Aplica soluciones de conflictos anteriores para situaciones similares.
- ✓ Aporta opiniones, ideas o sugerencias para solucionar los conflictos en el equipo.
- ✓ Asume como propia la solución acordada por el equipo.
- ✓ Establece estrategias que permitan prevenir los conflictos o detectarlos a tiempo.
- ✓ Evalúa las causas del conflicto de manera objetiva para tomar decisiones.

Punto de atención principal - Correspondencia  
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.  
Sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede principal  
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Teléfono: 601 307 7070  
Línea gratuita: 01 8000 52 7070  
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: [www.fna.gov.co](http://www.fna.gov.co)  
Facebook: [www.facebook.com/FNAColombia](https://www.facebook.com/FNAColombia)  
Twitter: @FNAahorro  
[contactenos@fna.gov.co](mailto:contactenos@fna.gov.co)

## COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL

### APORTE TÉCNICO- PROFESIONAL

- ✓ Anticipa problemas previsibles que advierte en su carácter de especialista.
- ✓ Aporta soluciones alternativas en lo que refiere a sus saberes específicos.
- ✓ Asume la interdisciplinariedad aprendiendo puntos de vista diversos y alternativos al propio, para analizar y ponderar soluciones posibles.
- ✓ Informa su experiencia específica en el proceso de toma de decisiones que involucran aspectos de su especialidad.

### COMUNICACIÓN EFECTIVA

- ✓ Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato.
- ✓ Mantiene escucha y lectura atenta a efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida.
- ✓ Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión.
- ✓ Utiliza canales de comunicación, en su diversa expresión, con claridad, precisión y tono agradable para el receptor.

## COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL

### GESTIÓN DE PROCEDIMIENTOS

- ✓ Desarrolla las actividades de acuerdo con las pautas y protocolos definidos.
- ✓ Ejecuta sus tareas con los criterios de calidad establecidos.
- ✓ Revisa procedimientos e instrumentos para mejorar tiempos y resultados y para anticipar soluciones a problemas.

### INSTRUMENTACIÓN DE DECISIONES

- ✓ Adopta decisiones sobre ellas con base en información válida y rigurosa.
- ✓ Asume los efectos de sus decisiones y también de las adoptadas por el equipo de trabajo al que pertenece.
- ✓ Discrimina con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o pertenecen a la esfera individual de trabajo.
- ✓ Maneja criterios objetivos para analizar la materia a decidir con las personas involucradas.

# COMPETENCIAS NIVEL TÉCNICO

| CONFIABILIDAD<br>TÉCNICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | RESPONSABILIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplica el conocimiento técnico en el desarrollo de sus responsabilidades.</li> <li>✓ Emite conceptos técnicos, juicios o propuestas claros, precisos, pertinentes y ajustados a los lineamientos normativos y organizacionales.</li> <li>✓ Mantiene actualizado su conocimiento técnico para apoyar su gestión.</li> <li>✓ Resuelve problemas utilizando conocimientos técnicos de su especialidad, para apoyar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumple con eficiencia la tarea encomendada.</li> <li>✓ Maneja adecuadamente los implementos requeridos para la ejecución de su tarea.</li> <li>✓ Realiza sus tareas con criterios de productividad, calidad, eficiencia y efectividad.</li> <li>✓ Utiliza el tiempo de manera eficiente.</li> </ul> |

# COMPETENCIAS NIVEL TÉCNICO

| DISCIPLINA                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acepta la supervisión constante.</li> <li>✓ Recibe instrucciones y desarrolla actividades acorde con las mismas.</li> <li>✓ Revisa de manera permanente los cambios en los procesos.</li> </ul> |

Punto de atención principal - Correspondencia  
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.  
Sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede principal  
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Teléfono: 601 307 7070  
Línea gratuita: 01 8000 52 7070  
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: [www.fna.gov.co](http://www.fna.gov.co)  
Facebook: [www.facebook.com/FNAColombia](https://www.facebook.com/FNAColombia)  
Twitter: @FNAahorro  
[contactenos@fna.gov.co](mailto:contactenos@fna.gov.co)

## COMPETENCIAS NIVEL ASISTENCIAL

| MANEJO DE LA INFORMACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | COLABORACIÓN                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escucha con interés y capta las necesidades de los demás.</li> <li>✓ Evade temas que indagan sobre información confidencial.</li> <li>✓ Maneja con responsabilidad las informaciones personales e institucionales de que dispone.</li> <li>✓ No hace pública la información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.</li> <li>✓ Organiza y custodia de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.</li> <li>✓ Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.</li> <li>✓ Transmite información oportuna y objetiva.</li> <li>✓ Transmite la información de forma fidedigna evitando situaciones que puedan generar deterioro en el ambiente laboral.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Articula sus actuaciones con las de los demás.</li> <li>✓ Cumple con los compromisos adquiridos.</li> <li>✓ Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo..</li> </ul> |

## COMPETENCIAS NIVEL ASISTENCIAL

| RELACIONES INTERPERSONALES                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toma la iniciativa en el contacto con usuarios para dar avisos, citas o respuestas, utilizando un lenguaje claro para los destinatarios, especialmente con las personas que integran minorías con mayor vulnerabilidad social o con diferencias funcionales</li> </ul> |

Punto de atención principal - Correspondencia  
Calle 12 No. 65 - 11 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.  
Sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Sede principal  
Cra. 65 No. 11 - 83 Puente Aranda, Bogotá - Colombia  
Teléfono: 601 307 7070  
Línea gratuita: 01 8000 52 7070  
Línea de legalización: 01 8000 12 3362

Portal web: [www.fna.gov.co](http://www.fna.gov.co)  
Facebook: [www.facebook.com/FNAColombia](https://www.facebook.com/FNAColombia)  
Twitter: @FNAahorro  
[contactenos@fna.gov.co](mailto:contactenos@fna.gov.co)