



COLOMBIA  
POTENCIA DE LA  
**VIDA**

# INFORME DE GESTIÓN 2023





Presidente	<b>Laura Milena Roa Zeidán</b>
Secretaría General	<b>Sandra Milena Burgos Beltrán</b>
Vicepresidencia Empresarial	<b>Luis Gabriel Marín</b>
Vicepresidencia de Redes (E)	
Vicepresidencia Financiera (E)	
Vicepresidencia de Crédito (E)	<b>María Alejandra Salas Álvarez</b>
Vicepresidencia Jurídica	
Vicepresidencia de Operaciones	<b>Frank Wilson García Castellanos</b>
Oficina de Control Interno	<b>Héctor Enrique León García</b>
Vicepresidencia de Riesgos	<b>Leonardo Rodríguez Viracacha</b>
Vicepresidencia de Tecnología y Transformación Digital	<b>Hernán Giovanni Ríos Linares</b>
Vicepresidencia de Gestión Humana y Administrativa	<b>Giovanni Alberto Sánchez González</b>
Dirección de Transparencia y Cumplimiento (E)	<b>Nancy Calderon Andrade</b>
Dirección de Planeación	<b>Kennicher Arias Roa</b>
Gerencia de Planeación Estratégica	<b>María Clemencia Márquez Barragán</b>
Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones	<b>Xiomara Torrado</b>
Equipo Técnico (Gerencia de Planeación Estratégica)	<b>María Clemencia Márquez Barragán</b> <b>Angela Marchena Mendoza</b> <b>Erika Valeria Rivera Jiménez</b> <b>Ivonne Lorena Beltrán Pérez</b> <b>Jorge Orlando Sánchez Zambrano</b>

## Contenido

1. Principales cifras 2023
2. Contexto económico
3. Modelo de negocio y la estrategia
4. Gestión de operaciones y cartera
5. Experiencia del usuario y gestión del cliente
6. Gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS)
7. Fortaleza financiera
8. Sostenibilidad social
9. Gobierno corporativo
  - 9.1. Gestión jurídica y de defensa judicial
    - 9.1.1. Estado de los procesos judiciales
    - 9.1.2. Gestión comité de conciliación
10. Gestión control interno
11. Gestión financiera
12. Gestión del riesgo
13. Gestión de transparencia y cumplimiento
14. Gestión del talento humano
15. Conclusiones



# 1. Principales cifras 2023

El Fondo Nacional del Ahorro, creado en 1968, tiene como misión contribuir al bienestar de los colombianos, convirtiendo su ahorro en vivienda, generando acceso a través de la financiación; actualmente cuenta con oferta para vivienda nueva o usada, mejoramiento habitacional, acceso vía leasing, y brinda oportunidad a personas que no cuentan con aportes de cesantías, gracias al Ahorro Voluntario Contractual (AVC), abriendo las puertas a trabajadores informales, no bancarizados, independientes y se incluyeron los colombianos residentes en el exterior y las Fuerzas militares y todos los señalados en la Ley 432 de 1998 incluyendo el parágrafo segundo del artículo 29 de la ley 546 de 1999, adicionado por el artículo 1 de la ley 1114 de 2006.



<b>ANTIOQUIA CAFETERA</b>	Antioquia Caldas Quindío Risaralda
<b>NORTE</b>	Atlántico Bolívar Cesar Córdoba Guajira Magdalena San Andrés Sucre
<b>TERRITORIOS NACIONALES</b>	Amazonas Arauca Caquetá Casanare Chocó Guainía Guaviare Meta Putumayo Vaupés Vichada
<b>BOGOTÁ ZONA 1</b>	Bogotá D. C. Boyacá Cundinamarca
<b>BOGOTÁ ZONA 2</b>	Bogotá D. C. Cundinamarca Huila Tolima
<b>SANTANDERES</b>	Norte de Santander Santander
<b>SUR</b>	Valle del Cauca Nariño Cauca



Fuente: Gerencia Puntos de Atención



## 2. Contexto económico

**D**urante el 2023 se tuvieron señales de resiliencia a pesar de las perspectivas divergentes de crecimiento en las distintas regiones del mundo que entorpecieron la recuperación de la economía después de la pandemia. La inflación ha disminuido, sin embargo, los indicadores de la inflación fueron más fuertes en diferentes lugares del mundo. La fuerte inflación de los últimos dos años puede dar lugar a expectativas de una inflación persistentemente alta, lo que dificultó que los bancos centrales logren que la inflación retorne a los niveles fijados como meta antes de pandemia.

El comercio de materias primas incidió en los precios de algunos productos, en la actividad económica y en la transición energética (Fondo Monetario Internacional, 2023). Al referirse a los principales motores de la economía mundial, pese al aumento de las tasas de interés en Estados Unidos, la desaceleración fue medida y apuntó a un aterrizaje suave gracias a la solidez del consumo interno, a la disminución de la inflación, al alejamiento de la austeridad fiscal y a la intervención monetaria activa registrada a principios de año. Sin embargo, la desigualdad fue uno de los mayores desafíos de los países en desarrollo, que se ven afectados desproporcionadamente por ese desequilibrio.<sup>1</sup>



Entre las principales economías latinoamericanas, Colombia estuvo marcado por la desaceleración de la economía, en medio de las altas tasas de interés y una elevada inflación; tras dos años consecutivos de importante expansión 10,6% en 2021 y 7,3% en 2022, la actividad económica en 2023 se fue enfriando poco a poco junto a un menor ritmo de la demanda de las personas, que se enfrentaron en paralelo a altas tasas de interés que mantuvo el Banco de la República (LaRepublica,2023) como mecanismo para frenar la inflación en Colombia que tuvo su pico a principios del año, concretamente en marzo (13,34%) pero cerrando con una inflación acumulada del 9,28 % (DANE, 2024). Desde el punto de vista de la oferta, la producción industrial, la construcción y el comercio decrecen y solo el sector de administración pública y defensa, así como actividades artísticas y de entretenimiento junto con actividades financieras mostraron un crecimiento por encima del ritmo de la economía.<sup>2</sup>

Finalmente, según pronósticos del Banco Mundial la economía mundial seguirá desacelerándose debido a que las condiciones monetarias seguirán restrictivas, las políticas fiscales se harán menos expansivas, los mercados laborales se moderarán y el exceso de ahorro se reducirá. El crecimiento global pasará de un 3,4% en 2022 al 3,0% tanto en 2023 como en 2024. (Fondo Monetario Internacional, 2023).

<sup>1</sup>Fondo Monetario Internacional (2023). Abordar las divergencias mundiales. Recuperado en octubre de 2023, de [Perspectivas de la economía mundial, octubre de 2023 \(imf.org\)](https://www.imf.org)

<sup>2</sup>La República (2023). La economía colombiana se despide del 2023 dejando estas cifras como legado. Recuperado el 22 de diciembre de 2023, de [La economía colombiana se despide del 2023 dejando estas cifras como legado \(larepublica.co\)](https://larepublica.co)



### 3. Modelo de negocio y la estrategia

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023- 2026 contempla la estrategia corporativa y competitiva del FNA. La estrategia corporativa está en línea con la misión, visión y valores de la empresa; así mismo considera factores externos, como el entorno económico, la competencia y las tendencias del mercado. La estrategia competitiva es el conjunto de acciones y enfoques planificados que se adoptan con el fin de ganar ventaja sobre los competidores, permitiendo posicionarse de manera única o superior en comparación con quienes ofrecen productos o servicios similares, destacándose de manera diferencial en su mercado y ganando ventaja sobre sus competidores.

En el marco de la estrategia competitiva es importante recordar que el Plan Estratégico Institucional PEI esta alineado al Plan Nacional de Desarrollo (PND) "Colombia, Potencia Mundial de la Vida 2023-2026", según las bases del plan nacional, el propósito es "sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida, a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestra forma de relacionarnos con el ambiente, y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza." (Departamento de Planeación Nacional, 2023, 26).

El PND cuenta con 5 ejes estratégicos: (1) Ordenamiento del territorio alrededor del agua, (2) Seguridad humana y justicia social, (3) Derecho humano a la alimentación, (4) Transformación productiva, internacionalización y acción climática y (5) Convergencia regional." (Departamento de Planeación Nacional, 2023).

El FNA, como entidad nacional es la llamada a tener liderazgos y estándares altos en relación con la captación de cesantías y el acceso a vivienda a través de la financiación, desarrolla su PEI que le permita tener pilares claros y unificados con todos los integrantes de la organización que soporten el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.



Fuente: Elaboración propia FNA



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

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.

Apoyamos al GOBIERNO en el desarrollo y ejecución de política pública de vivienda.

### 3.1. Resultados del Modelo de Negocio

#### Captación: Cesantías y AVC

En la vigencia 2023 se implementaron diferentes estrategias enfocadas a impulsar el crecimiento de la captación de cesantías junto con el Ahorro Voluntario Contractual (AVC) entre las principales iniciativas desarrolladas se destacan:

- Implementación de un sistema de seguimiento y control: Monitorear el progreso hacia las metas y poner en marcha estrategias cuando sea necesario.
- Incentivar el logro de metas: Construir incentivos para la fuerza comercial que reconozcan el cumplimiento de las metas.
- Propuesta y desarrollo de materiales de marketing y ventas: Crear materiales atractivos e informativos que expliquen los beneficios de los productos del FNA.
- Capacitación a la fuerza comercial: Brindar entrenamiento continuo a la fuerza comercial sobre los productos, las técnicas de ventas y el mercado objetivo.
- Realización de campañas de marketing: Proponer e implementar campañas publicitarias en clientes empresariales para aumentar el conocimiento del FNA y sus productos.
- Participación en eventos: Asistir a ferias, y eventos especiales de las empresas para dar a conocer el FNA y establecer relaciones con potenciales clientes.
- Generación de contenido de valor: Crear y compartir contenido útil e informativo sobre temas relacionados con las finanzas personales y el ahorro con propósito.

Como resultado de las estrategias comerciales implementadas, el recaudo de Cesantías durante 2023 alcanzó un crecimiento del 13 %, superando los \$3 billones. Por su parte, el recaudo de AVC fue de \$378.301 millones.

Al cierre de la vigencia 2023, el saldo administrado por cesantías alcanzó los \$8,56 billones y para AVC una cifra superior al billón de pesos. A su vez, el total de los afiliados por AVC y cesantías sumaron 2.191.377 para el cierre de la vigencia, 20.845 más respecto al corte diciembre 2022.

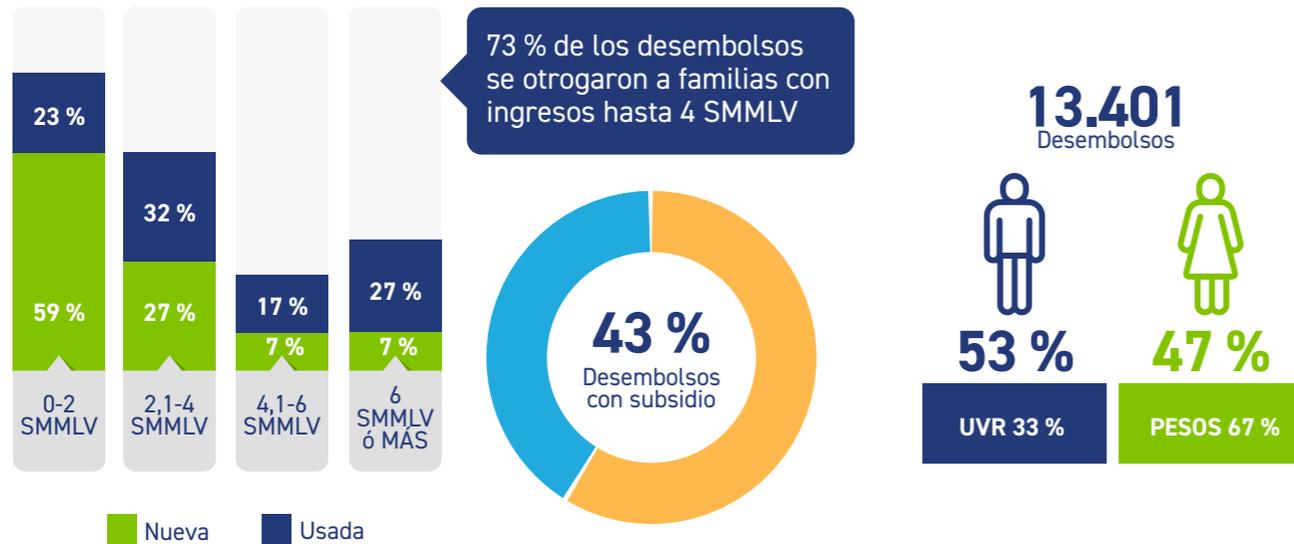
## Colocación

En materia de crédito, el número de solicitudes aprobadas en el 2023 cerró el 2023 en \$4.577.695 millones de pesos.

En términos de desembolsos, durante el 2023 el FNA contribuyó a que miles de familias colombianas cumplieran su sueño de tener vivienda propia, logrando desembolsar 13.401 créditos de vivienda por un valor total aproximadamente de \$1.5 billones de pesos, lo que representa un crecimiento del 79 % respecto a 2022. De estos desembolsos el 47% fue para mujeres y el 53% para hombres; el 54% (\$ 813 mil millones) de los desembolsos fue para vivienda VIS y el 46% (\$700 mil millones) para no VIS. El tipo de amortización fue 71% (1,08 billones) para pesos y 29% con UVR (\$432 mil millones). El 43% del total de desembolsos tuvieron subsidio, de los cuales 63% fueron de MI CASA YA, 37% de cajas de compensación y 0,2% de otro tipo de subsidio.

Una de las principales iniciativas que contribuyó al impulso en el desembolso de créditos fue el Programa Generación FNA, dirigido a los jóvenes entre 18 y 29 años, el cual se encuentra alineado a la política de gobierno Jóvenes Proprietarios 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 2023, del total de créditos desembolsados, 3.349 correspondieron a este programa.

A su vez, la concentración de desembolsos por tipo de vivienda 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 54 % del total de desembolsos.



Fuente: Vicepresidencia de Operaciones FNA, 2023

Para el FNA es de gran importancia que los colombianos de todas las regiones del país logren convertir en vivienda propia sus cesantías y ahorro voluntario; de esta manera nuestra estrategia Plan Padrino que consistió en realizar visitas a las gerencias regionales, el acompañamiento en ferias y el diseño de campañas dirigidas a incrementar la colocación para apoyar a cada regional en la colocación y seguimiento de las operaciones de punta a punta, con el principal objetivo de lograr el cumplimiento de la meta.

Por lo tanto, en la ejecución de nuestras prioridades estratégicas alcanzamos los siguientes resultados regionales:

REGIONAL	META 2023	DESEMBOLSADO 2023	% CUMP.	RANKING
ANTIOQUIA CAFETERA	\$ 204,000	\$ 161,121	79.0 %	5
BOGOTÁ ZONA 1	\$ 357,261	\$ 451,724	126.7 %	1
BOGOTÁ ZONA 2	\$ 380,739	\$ 392,215	103.0 %	3
NORTE	\$ 210,000	\$ 124,439	59.3 %	7
SANTANDERES	\$ 130,500	\$ 148,594	113.9 %	2
SUR	\$ 165,000	\$ 106,971	64.8 %	6
TERRITORIOS	\$ 52,500	\$ 40,844	77.8 %	4
<b>TOTAL REGIONAL</b>	<b>\$ 1,500,000</b>	<b>\$ 1,426,907</b>	<b>95.1 %</b>	
OTROS DESEMBOLSOS	\$ -	\$ 80,057		
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>\$ 1,500,000</b>	<b>\$ 1,513,390</b>	<b>100.9 %</b>	

- Cifras expresadas en miles de millones
- El porcentaje de cumplimiento de la meta del año 2023 corresponde al 100.9%, corte a 31 de diciembre de 2024.

El principal reto del FNA y la Gerencia de Vivienda Colocación, era el cumplimiento de la meta de \$1.5 billones de pesos, la cual se logró con un valor de \$1.513 billones, con un porcentaje cumplimiento del 100.9%.



## 4. Gestión de operaciones y cartera

En esta vigencia fiscal se recaudaron un total de \$3.007.049 millones por concepto de cesantías con lo cual se logró un cumplimiento de la meta fiscal correspondiente al 104%. Al 31 de diciembre de 2023, se abonó en cuentas de los afiliados un total de \$2.974.545 millones, lo que corresponde a una efectividad del 98,9%.

Para la temporada de cesantías 2023 (15 de febrero de 2022 al 14 de febrero de 2023), se recaudó un total de \$2.901.436 millones cumpliendo con el 101% de la meta de temporada: Hasta el 28 de febrero de 2023, se logró el abono de \$2.889.379 millones en cuentas de los afiliados, lo que representa una efectividad del 99.5%.

El saldo de la cuenta Disponible Entidades al de 31 de diciembre de 2023 cerró en \$32.504 millones, lo que representa el 1,01% del valor total recaudado durante la vigencia. De 2,750 partidas por valor de \$3,784 millones, recibidas en la cuenta Banco Convenio por aplicar AVC, fue depurado el 98.95% en partidas y el 99.59% en valor.

Para el indicador de depuración de cesantías se propuso una meta retadora incrementando el porcentaje del 85% al 95%, logrando al cierre un cumplimiento del 98,94%. Para el indicador de subsanación de inconsistencias – AVC, hubo un aumento la meta del 80% al 87 %, obteniendo un cumplimiento del 97,83%.

Durante el año, se gestionaron 275,917 trámites, cumpliendo con los indicadores de tiempo promedio de atención;1.25 días hábiles en cesantías y 1.5 días hábiles en AVC. Mitigación de riesgos del 100% de pérdidas operativas derivado de los controles establecidos en los procedimientos de la gerencia, evitando la materialización de eventos de riesgo por valor de \$74.1 millones.

### Afiliaciones y Traslados de Cesantías:

En el mencionado periodo, las solicitudes de afiliación y traslados de Cesantías, radicadas por los canales comerciales, fueron procesadas conforme a los procedimientos establecidos. Se destaca que el 90% de estas solicitudes fueron gestionadas exitosamente, mientras que el 10% generó Salida No Conforme (SNC).

Gráfica Aprobados y SNC por Producto



Fuente: Informe Cifras G.R.O

**Solicitudes de Crédito Hipotecario y Leasing Habitacional:** En este periodo se radicaron en total 82.994 trámites de Crédito Hipotecario y Leasing Habitacional a través de diversos canales de atención. Se destaca que el 16% de estos trámites fue rechazado debido a deficiencias en la completitud o calidad de la documentación requerida.



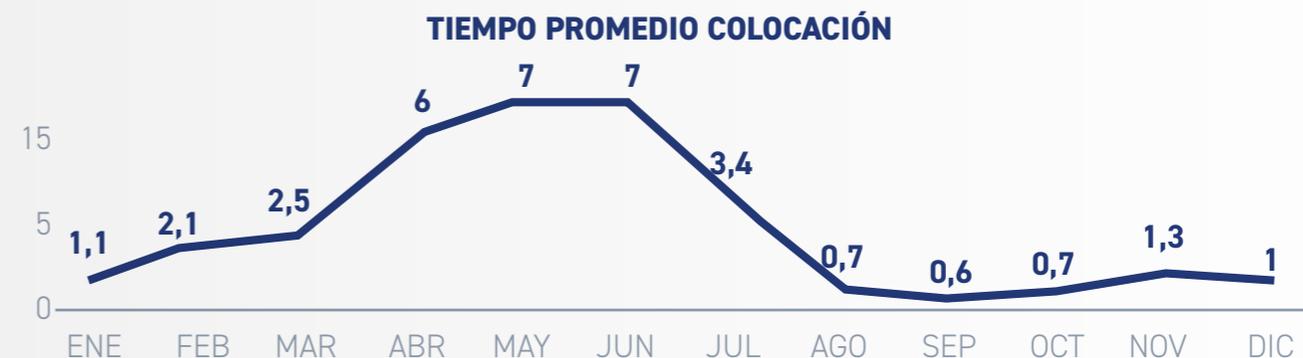
Fuente: Informe Cifras G.R.O

**Indicador de Tiempo de Respuesta - Enero a Diciembre 2023 Captación:** El promedio de tiempo de gestión para los productos de Captación se mantuvo constante en 1 día durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023.



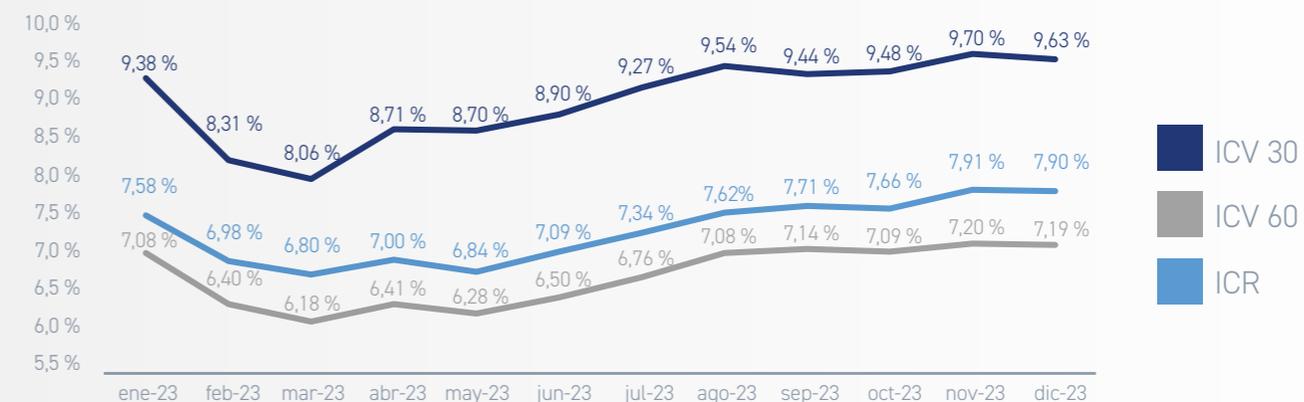
Fuente: Informe Cifras G.R.O

**Indicador de Tiempo de Respuesta - Enero a diciembre de 2023:** Durante el periodo mencionado, el promedio de tiempo de gestión de los trámites radicados en productos de Colocación disminuyó de 7 días hábiles a 1 día hábil. Esta mejora se atribuye a un plan de contingencia implementado en el segundo semestre del año en la mesa de control.



Fuente: Informe Cifras G.R.O

**Respecto a los Indicadores de Cobranza:** Índice Cartera Vencida (ICV) y Cartera en Riesgo (ICR) En el primer semestre 2023 se refleja una disminución del indicador de cartera en riesgo, un aumento de indicador de cartera vencida a 30 y disminución del indicador de cartera 60 días de mora, para el segundo semestre 2023 se presenta tendencia de incremento del indicador por el cambio de contratistas de casas de cobro, el no castigo de cartera y el comportamiento de los clientes de créditos por cesantías donde algunos desde el mes de octubre no realizan pagos y esperan estos sean cubiertos por las cesantías una vez aplicadas al crédito.



Fuente: Gerencia cobranzas y BRDPR año 2023



## Cartera

Saldos Comparativos de Cartera Diciembre de 2022 Vs Diciembre 2023.

La cartera del Fondo pasó de \$8.8 billones a \$10.2 billones para un crecimiento del 15.80% en el año 2023.

**TABLA CARTERA TOTAL (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS)**

Tipo de Cartera	31 de diciembre 2022		31 de diciembre 2023		Variación		
	Nro.	Capital	Nro.	Capital	Nro.	Capital	Variación Capital
<b>Total Vivienda</b>	<b>163,852</b>	<b>8,763,526</b>	<b>167,002</b>	<b>10,163,433</b>	<b>3,150</b>	<b>1,399,907</b>	<b>15.97 %</b>
Hipotecario	155,868	7,697,027	158,909	8,991,266	3,041	1,294,239	16.81 %
Leasing	7,984	1,066,500	8,093	1,172,167	109	105,668	9.91 %
<b>Educativo</b>	<b>1096</b>	<b>10,913</b>	<b>672</b>	<b>6,370</b>	<b>-424</b>	<b>-4543</b>	<b>-41.63 %</b>
<b>Constructor</b>	<b>13</b>	<b>36,301</b>	<b>16</b>	<b>32,822</b>	<b>3</b>	<b>-3479</b>	<b>-9.58 %</b>
							<b>15.80%</b>
Vivienda	4797	166,848	4669	161,533	-128	(5,315)	-3.19 %
Educativo	289	2,323	267	2,270	-22	(53)	-2.28 %
Constructor	1	985	1	985	0	(0)	-0.04 %

Fuente: Elaboración propia – Bases de Datos Cartera

## Histórico recaudo

El recaudo de la cartera se obtiene por pagos en bancos, abonos de cesantías y AVC a cartera, reconocimientos de seguros y convenios comerciales; durante el año 2023, el total de recaudo para la cartera de créditos ascendió a \$1.4 billones.

Destino	Origen	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2023
Hipotecario y Educativo	Bancos	104,423	97,401	103,058	88,850	105,180	96,539	104,910	102,596	101,967	107,087	104,632	112,053	1,228,696
	Cesantías	11,191	65,993	18,452	7,438	8,948	6,607	6,243	5,416	4,927	4,936	5,178	4,099	149,427
	Seguros	3,481	2,218	5,335	2,668	3,326	2,139	4,051	2,948	2,894	4,353	3,820	4,525	41,756
	AVC	535	371	597	498	498	463	546	542	590	562	673	714	6,588
	Convenios	215	186	194	196	184	193	210	207	220	218	243	241	2,506
	<b>Subtotal</b>	<b>119,846</b>	<b>166,168</b>	<b>127,635</b>	<b>99,648</b>	<b>118,136</b>	<b>105,940</b>	<b>115,960</b>	<b>111,709</b>	<b>110,599</b>	<b>117,155</b>	<b>114,547</b>	<b>121,631</b>	<b>1,428,974</b>
Constructor	Bancos	90	247	156	0	264	410	283	195	466	419	110	130	2,770
	Subrogación	0	473	121	136	289	219	222	118	0	236	53	153	2,020
	<b>Subtotal</b>	<b>90</b>	<b>720</b>	<b>277</b>	<b>136</b>	<b>553</b>	<b>629</b>	<b>506</b>	<b>313</b>	<b>466</b>	<b>655</b>	<b>162</b>	<b>283</b>	<b>4,790</b>
<b>Total acumulado FNA</b>		<b>119,936</b>	<b>166,888</b>	<b>127,913</b>	<b>99,785</b>	<b>118,689</b>	<b>106,569</b>	<b>116,466</b>	<b>112,022</b>	<b>111,065</b>	<b>117,810</b>	<b>114,709</b>	<b>121,914</b>	<b>1,433,764</b>

Fuente: Elaboración propia



## 5. Experiencia del usuario y gestión del cliente

### Canales Presenciales:

Con el fin de realizar una efectiva gestión comercial y atender las necesidades de los consumidores financieros en cuanto a trámites de afiliaciones, créditos y retiro de cesantías, entre otros servicios; el FNA hace presencia en los 32 departamentos del territorio nacional, así:

- **En ciudades capitales y municipios (49):** CNA (sede principal Bogotá), Ángel - Bogotá, Cafam Floresta - Bogotá, CAN - Bogotá, Paseo Villa del Rio - Bogotá, Suba Bogotá, Acacias, Américas - Cali, Apartado, Armenia, Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta, Florencia, Girardot, Guadalupe - Cali, Ibagué, Inírida, La Dorada, Manizales, Medellín, Mitú, Montería, Neiva, Pasto, Popayán, Palmira, Quibdó, Riohacha, San José del Guaviare, Santa Marta, Tunja, Villavicencio, Yopal, Zipaquirá, Chía, Mayorca - Medellín, Pereira, Piedecuesta, Rionegro, San Andrés, Sincelejo, Soacha, Soledad, Valledupar, Viva Barrancabermeja, Viva Barranquilla, Viva Buenaventura y Éxito Cartagena (temporalmente cerrado).
- **Puntos empresariales (8):** Supernotariado, Dian, ICBF, INPEC, Procuraduría, Fiscalía, SENA y Ecopetrol. Este último, sin presencia de gestor comercial en sus instalaciones.
- **Puntos de atención CADE y SUPERCADDES (5):** Toberín, 20 de Julio, CAD, Suba y Bosa.
- **Puntos institucionales (9):** En Arauca, Ipiales, Leticia y Mocoa estamos ubicados en las oficinas de Colpensiones y en Puerto Carreño y El Espinal no ubicamos en las Alcaldías municipales. Por otra parte, tenemos los Puntos Institucionales temporalmente cerrados (Bello, Pitalito y Facatativá).

### Estrategia Mayor Cobertura en Servicio

Durante la vigencia del año 2023 se realizaron traslados, aperturas y reaperturas de Puntos de Atención con el objetivo de ampliar la cobertura de atención y así mismo brindar una mayor comodidad y accesibilidad a nuestros consumidores financieros, lo que nos ayudara a fortalecer al FNA.

#### APERTURAS:

- **P.A. El Espinal - Tolima:**  
viernes 14 de abril de 2023.

#### TRASLADOS:

- **P.A. Tunja:**  
lunes 31 de julio de 2023.
- **PA Yopal:**  
lunes 4 de septiembre de 2023.
- **PA Soacha - Cundinamarca:**  
lunes 9 de octubre de 2023.

#### REAPERTURAS:

- **P.A. Palmira - Valle:**  
lunes 11 de septiembre 2023.
- **P.A. Acacias - Meta:**  
martes 17 de septiembre 2023.



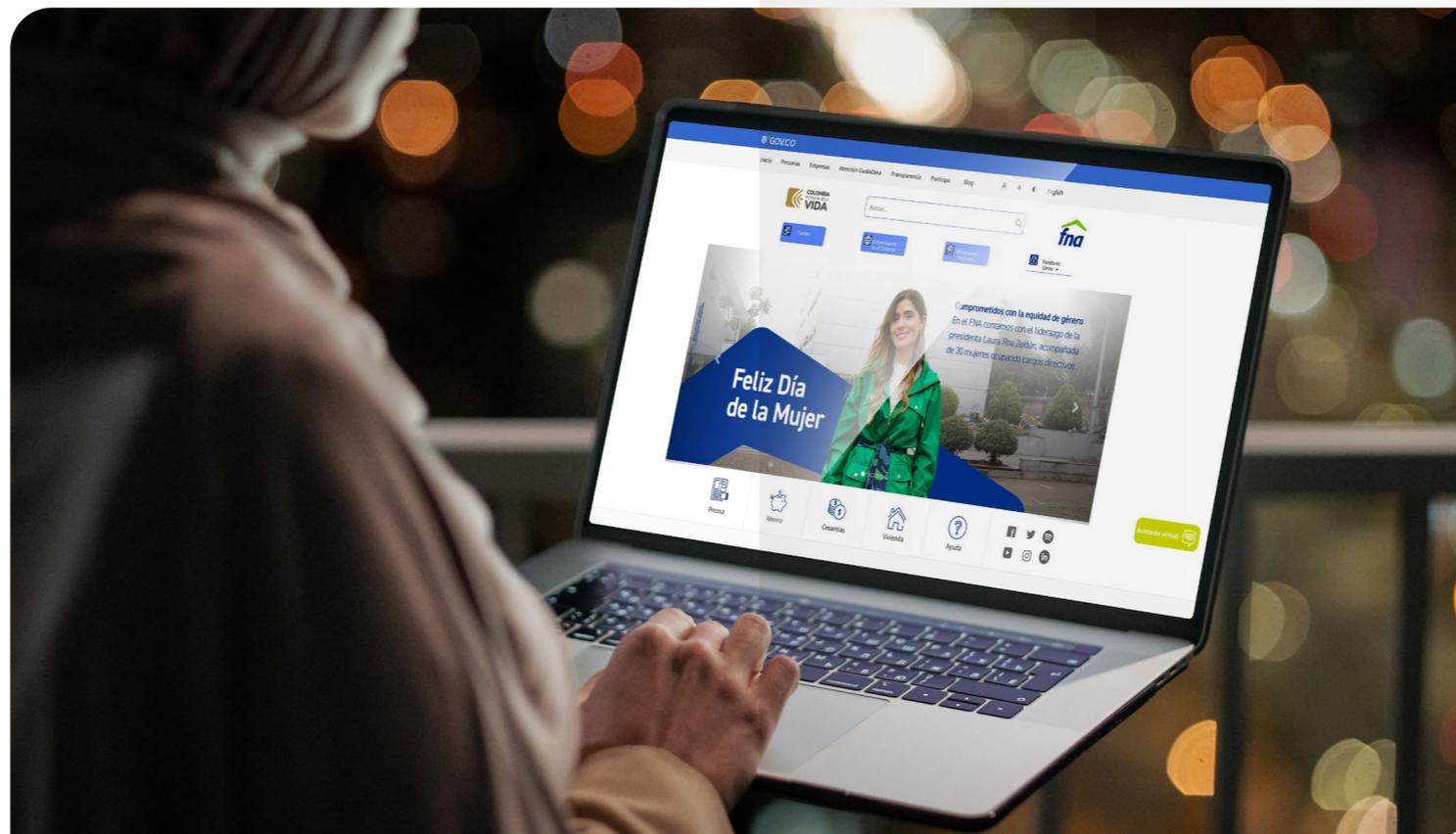
## Canales Digitales:

Durante la vigencia actual, el FNA ha alcanzado importantes hitos que apoyan el cumplimiento de metas comerciales y a través de los trámites digitales implementados, se ha logrado una mejora constante en la usabilidad y en la optimización de las interacciones de nuestros Consumidores Financieros con la Entidad.

El FNA a través de la Vicepresidencia de Tecnología y Transformación Digital en alineación con el Plan Estratégico Institucional, tiene como reto proponer estrategias que apalanquen el desarrollo de los objetivos estratégicos de la Entidad por medio de soluciones de TI que impacten la experiencia del cliente y agilicen la operación. Con este objetivo, se desarrolla El Plan Estratégico de Tecnologías de la Información – PETI convirtiéndose en uno de los principales artefactos habilitadores del apalancamiento de la tecnología para la transformación digital. El documento se desarrolla de acuerdo con los lineamientos del MINTIC que permiten establecer la hoja de ruta con las necesidades operativas que habilitan las capacidades y servicios tecnológicos necesarios para impulsar las transformaciones y la eficiencia operativa.

En 2023, se desarrollaron proyectos con componentes digitales y de innovación, teniendo en cuenta las necesidades de la Entidad, las expectativas de innovación y la mejora de la experiencia del cliente, haciendo uso de metodologías ágiles y colaborativas para adaptarse a los cambios y oportunidades emergentes. Dentro de los principales proyectos se encuentran:

1. **Afiliaciones Digitales:** el FNA consolidó su estrategia de digitalización al registrar 15,000 nuevas afiliaciones digitales, contribuyendo a un acumulado total de 59,000 desde noviembre de 2020. Se continuó con el poblamiento de datos y la creación de una nueva versión del formulario de afiliación digital y del Ahorro Voluntario Contractual (AVC), que lograron simplificar y agilizar el proceso de afiliación en la plataforma en línea. Por otro lado, en agosto de 2023 se habilitaron las afiliaciones digitales para Colombianos Residentes en el Exterior (CRE), con el cumplimiento del decreto de la Dian. También, se implementó la cobertura de afiliación en municipios lejanos como Chocó y Cauca, utilizando tecnología digital para superar las barreras físicas de acceso. 2. Radicación digital: Se fortaleció la Plataforma de Radicación Digital con el objetivo de

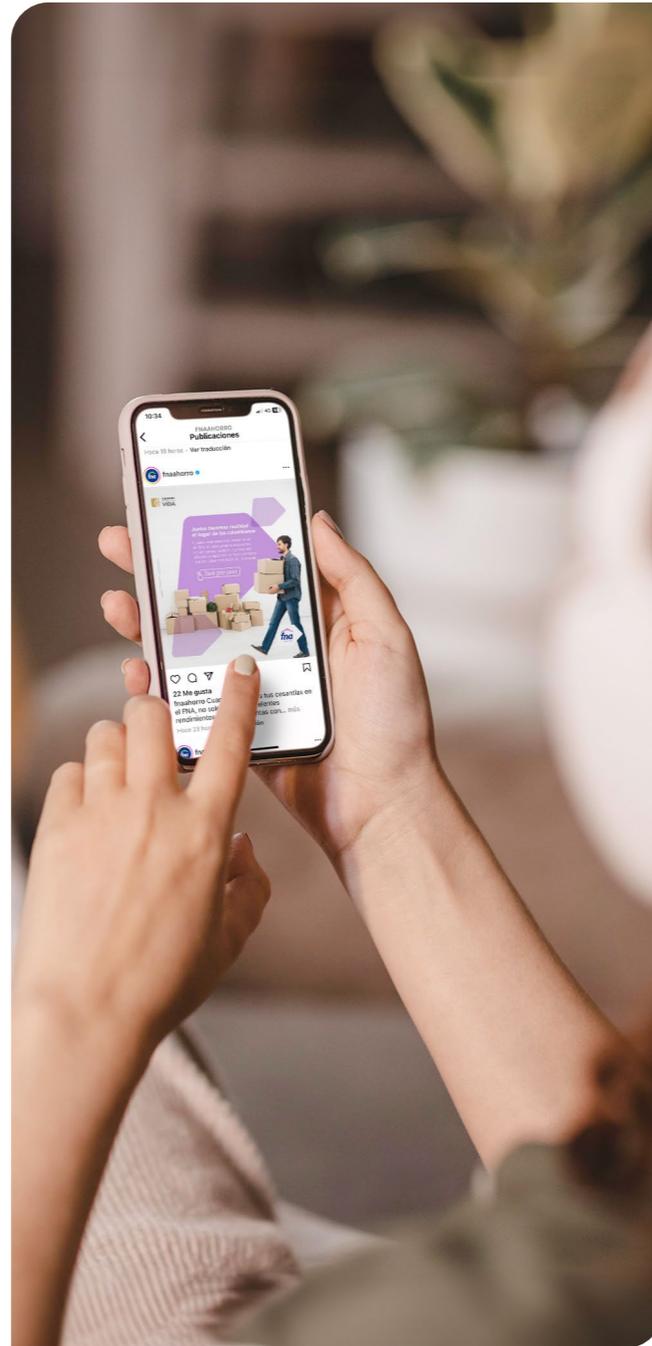


disminuir los rechazos y mejorar la validación de información del formulario, lo que ha representado alrededor de 4.500 radicaciones digitales acumuladas registradas en primera etapa (Ago.2022 a Dic.2023) y más de 500 con documentación completa. 3. Turnos Virtuales: Con más de 3,2 millones de turnos agendados desde agosto de 2020, la plataforma ha demostrado ser una herramienta invaluable para los consumidores financieros. 4. Terminales de Autoservicio, han facilitado a los consumidores realizar más de 346,000 transacciones en diferentes trámites como: Generación de cupones de pago de obligaciones, emisión de recibos de ahorro voluntario, formularios para retiro de cesantías, cambios de clave, consultas de estado financiero, entre otros. 5. WhatsApp Transaccional: Se habilitó la descarga de certificados de cesantías y AVC directamente desde la App, a su vez, se optimizó la navegación del chat y se lanzó una campaña de correo electrónico que alcanzó a más de 147,000 personas. 6. Campaña de cesantías: Se diseñó y construyó la herramienta de seguimiento comercial de campaña de cesantías 2023 para la vicepresidencia de redes y empresas para realizar seguimiento a las cifras y recaudos de campaña. 7. Modelo descriptivo de eventos de riesgo operacional para la Gerencia SARO: Se diseñó una descriptiva de la base histórica 2015-2022 de eventos de riesgo operacional, con el fin de encontrar patrones y tendencias en el comportamiento de los datos. 8. Automatización de indicadores Macroeconómicos para la Gerencia de Planeación Estratégica que permitió generar un informe de indicadores macroeconómicos, a través del desarrollo que automatiza la captura, procesamiento y visualización del informe, reduciendo el tiempo de ejecución. 9. Modelo de Alertas tempranas AVC: Desarrollo que permitió indicar alteraciones o modificaciones sobre datos de los Consumidores Financieros activos con cuenta de AVC. 10. AVC V8: Se desarrolló solución que otorga al Consumidor Financiero realizar consignaciones cualquier día del mes, rentabilidad sobre el valor ahorrado, no solo sobre el pactado y no requiere presentación del afiliado para hacer un otrosí. 11. Cubos de información – analítica: Se realizó la estabilización y conciliación de cifras de los cubos (afiliados – cartera) que sirven como fuente principal de los tableros y es una columna vertebral para la entrega de cifras dentro de la gerencia. 12. Tablero grandes números – afiliados: Se realizaron soluciones para gestión de afiliados, crédito, contratación y presupuesto, créditos radicados y secretaría general, los

cuales permitieron consolidar y proporcionar información para la toma de decisiones, visualizar detalles y automatizar reportes, permitiendo reducción de tiempos operativos, versatilidad y de fácil interpretación.

A su vez, se continuó con la ejecución de algunos proyectos incluidos en el Plan Estratégico Tecnologías de la Información (PETI) 2019-2022 los cuales están enfocados al desarrollo de soluciones ampliables, versátiles, flexibles y seguras que permitan al FNA impulsar el rendimiento y al mismo tiempo reducir costos de TI y mejorar la flexibilidad de los procesos de negocio de la Entidad: 1. Modelo de gobierno SOA que busca la implementación de la arquitectura orientada a servicios para identificar las integraciones entre las diferentes aplicaciones, garantizando la protección de la información y los datos. 2. Automatización de procesos de monitoreo de seguridad para bases de datos para realizar una gestión integrada de seguridad, operaciones y riesgos de tecnología, con el fin de garantizar la protección de los datos críticos de la Entidad. 3. Fortalecimiento de herramientas de ITOM: Implementación de herramientas de monitoreo en las diferentes capas de infraestructura y aplicaciones para garantizar la disponibilidad y rendimiento de los servicios de TI.

Adicionalmente, durante el 2023 se realizó la estructuración del proyecto de Transformación Digital del FNA que abarca desde la experiencia del usuario hasta el fortalecimiento de la cultura digital interna, basado en los habilitadores de las políticas de gobierno, que defina la estrategia y el gobierno de la transformación digital del Fondo Nacional del Ahorro. A su vez, este proyecto busca simplificar y enriquecer los puntos de contacto digitales, haciendo que las interacciones sean más intuitivas y accesibles a través de diversas plataformas y dispositivos.

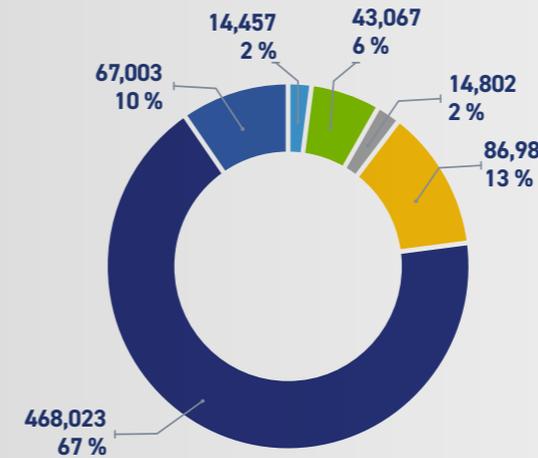


Además de los canales presenciales y no presenciales dispuestos por la Entidad, durante el año 2023 nuestras seis (6) redes sociales presentaron un crecimiento constante, destacándose la red social TikTok, que creció 75,45 %, indicándonos que es una de las más visitadas y con mejores interacciones, por lo que aprovechamos para crear contenidos de educación financiera con base a la escucha social y con una pedagogía más cercana a nuestro público de interés.

De otra parte, la red social de empleo LinkedIn representó el segundo puesto de crecimiento con un 23,19 % en razón a que, desde el segundo semestre del año, se empezó a registrar la gestión de la nueva presidenta. Así inició el proceso de posicionamiento de la Dra. Laura Milena Roa Zeidán como vocera oficial del FNA frente a las entidades de gobierno y perfiles empresariales.

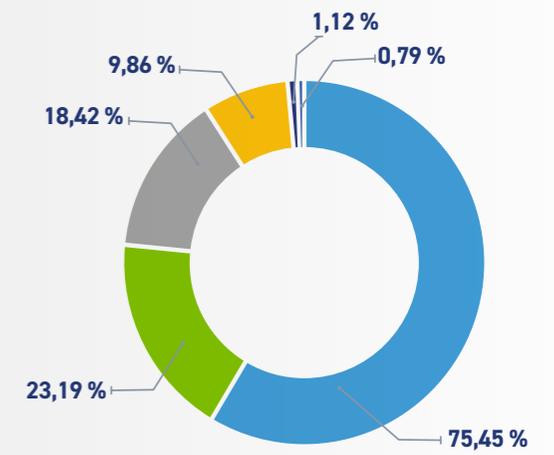
**Crecimiento redes sociales 2023**

**SEGUIDORES POR RED SOCIAL**



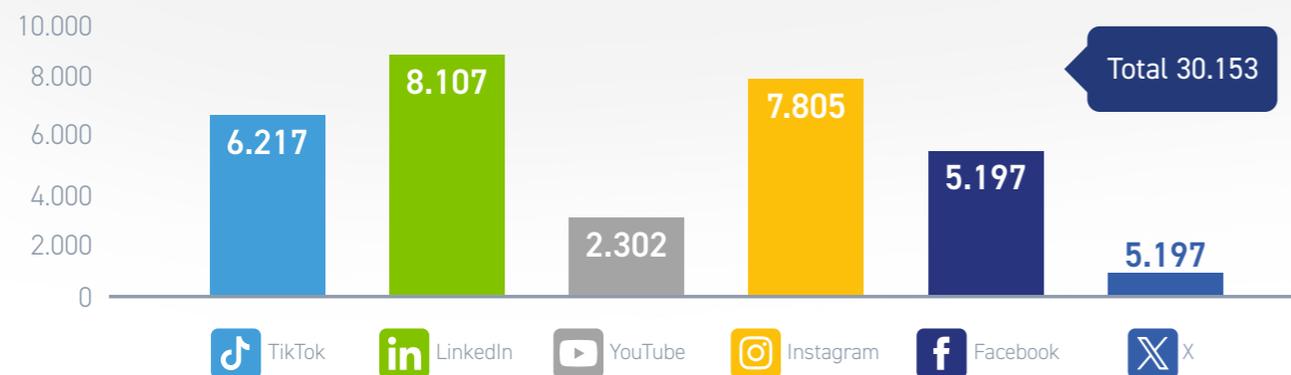
Total 684.332

**PORCENTAJE DE CRECIMIENTO**





### NUEVOS SEGUIDORES



Fuente: Gerencia Mercadeo y Comunicaciones FNA, 2023

### Alcance e interacción principales redes

El mayor alcance e interacción en redes sociales se alcanzó durante el mes de febrero, debido a la estacionalidad del Fondo Nacional del Ahorro por la temporada de consignación de las cesantías.

#### Alcance e interacción

Red	Promedio alcance	Promedio interacción	Pico interacción	Principal motivo
Facebook	1.002.668	23.425	Abril: 38.641	Campaña inclusión
X	88.656	2.156	Marzo: 3.272	Sinergia Mi Casa Ya
Instagram	132.103	2.294	Febrero: 7.577	Meme RBD

Fuente: Gerencia Mercadeo y Comunicaciones FNA, 2023

### Contenido más viral en Facebook 2023

Se realizaron 20 lives, con un alcance de 108.374 y una interacción de 7.336 (reacciones, comentarios y compartidos), en cuanto a las visualizaciones se presentaron 47.201.

Destacándose el live con el influenciador experto en temas de vivienda y finanzas, Santiago Garzón. Este evento se ha destacado como el contenido más relevante de nuestro perfil de Facebook para el 2023. La participación de Santiago Garzón generó una conexión genuina con nuestra audiencia, proporcionando valiosos insights sobre la gestión financiera y la inversión en vivienda.

Facebook	Alcance	Interacción	Reproducciones	Conectados tiempos real	Comentarios	# de veces compartido
Live Santiago	14.499	3.554	16.806	800	700	92

### Gestión red social TikTok

Se realizaron 59 videos relacionados a educación financiera y productos del FNA, que logran un total de 880.897 reproducciones, destacándose los siguientes:

Fecha/Tema	Tiempo duración	Número de reproducciones
16-06 Requisitos para acceder al subsidio de vivienda mi casa ya.	53"	225.000
26- 05 Cómo optimizar las cuotas de crédito hipotecario.	1.10"	160.00
22-09 Story Time, Visa punto de Atención. Generación FNA.	2. 06"	65.000



### X: sinergias de gobierno

Producción y ejecución de once (11) sinergias replicadas en más cinco (5) cuentas: Ministerio de Hacienda, Ministerio de Vivienda, Urna de Cristal, Presidencia entre otras.

Los temas más destacados; #CesantíasFNASonHogar, #VenYCompara y #DaElPrimerPaso

### Medición Experiencia del Cliente

El FNA lidera la gestión transversal de la experiencia del cliente, centrada en identificar, medir, controlar y monitorear factores que satisfacen a nuestros consumidores financieros para formular estrategias y planes de acción al interior de la entidad, buscando mejorar la experiencia de los usuarios con el FNA. En el 2023 se logró fortalecer la medición mensual, de la experiencia del cliente para obtener insights más profundos, que se muestran en el siguiente gráfico. Igualmente, se diseñaron e implementaron los indicadores de servicio transversal, para evaluar la calidad del servicio en todos los canales.

#### Indicadores de Experiencia



Fuente: Gerencia SAC

Así mismo, se cumplieron los indicadores del nivel de satisfacción y esfuerzo que debe realizar el cliente -CES. Los indicadores de detractores, promotores y recomendación del cliente a la Entidad- NPS, lográndose valores cercanos a la meta.

El universo de la encuesta fuente de los anteriores resultados fue de 8.325 usuarios en el 2023, de los cuales 37% visita el punto de atención FNA, debido a que es el único canal para resolver su solicitud. De ellos, el 56% realizó trámite para retiros, el 22 % asiste al punto de atención por preferencias personales, el 19% sienten mayor seguridad al asistir al punto de atención, el 10% desconoce otros canales y el 6% estaba cerca al punto de atención.

Los aspectos para destacar de las encuestas realizadas son: Del 100% de los usuarios, el 19% debe asistir más de tres veces al punto de atención y el 13% de usuarios manifiestan que no les solucionamos su requerimiento. Es de anotar que las alertas y resultados del seguimiento Se comunicaron a los puntos de atención.

Con el seguimiento a Canales no Presenciales, se busca verificar que la información suministrada en cada uno de los canales de atención dispuestos por la entidad sea clara, suficiente y oportuna, basada en el adecuado uso del protocolo de atención y con respuestas de calidad. Los canales monitoreados fueron:



Los resultados se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Consolidado Canales no Presenciales Enero a Diciembre 2023 - Calificaciones de 1 a 5

Oportunidad	Protocolo	Calidad respuestas	Claridad de la Información
4,3	4,3	4,2	4,3

Fuente: Gerencia SAC

Finalmente, se destaca del seguimiento, la retroalimentación realizada a los canales de atención para definir acciones correctivas y la unificación de respuestas en Contac Center y WhatsApp.



## 6. Gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS)

La Entidad gestiona los derechos de petición, identifica su causa raíz y define conjuntamente planes de acción con las áreas involucradas, las cuales fueron socializadas mensualmente para maximizar el impacto en la experiencia del consumidor financiero. Se estableció la "Mesa de Calidad", con mejora de plantillas con base en metodología "lenguaje claro" y mejora de la curva de aprendizaje, con herramientas claras de inducción.

El volumen de PQR del año 2023 fue de 69.755, lo que representa un 22% más, frente al 2022, con excepción de las recibidas de la Superfinanciera y Defensor del Consumidor Financiero, que se mantuvieron estables en la cantidad de casos. Se observaron incrementos puntuales, así: en agosto 38%, septiembre 55% y octubre 44%, asignables a cambios en el subsidio Mi casa YA, repesamiento en el proceso de avalúos y solicitudes de certificación para declaración de renta atendidos por la Entidad.

Volumetría de PQR. Comparativo año 2023 con 2022



Fuente: Gerencia PQR.

Las principales tipologías "Inconformidad con el proceso de legalización y desembolso" e "Inconformidad acceso a medios no presenciales", presentaron mayores variaciones: 690% y 131% respectivamente. Cabe señalar que, en el 2023 se presentó el pico más alto de los últimos 4 años en el mes de septiembre con 7.518 PQR.

Durante el 2023, se logró un tiempo promedio de respuesta de 7 días. En especial entre abril y julio se presentó una reducción del 44%, pasando de 9 a 5 días promedio. De otro lado, la productividad se incrementó en un 16%, obteniendo un 111% frente al 95% del año 2022. Así mismo, se formalizaron todos los Acuerdos de Niveles de Servicio con las áreas del Fondo Nacional del Ahorro, para obtener la información base de las respuestas (insumos) y se logró un 95% de cumplimiento de ANS con seguimiento semanal, frente al 87% del año 2022, sobrepasando la meta del 92%. Para garantizar la disponibilidad y rendimiento de los servicios de TI.



## 7. Fortaleza financiera

Durante el año 2023 el FNA generó las utilidades netas más altas hasta ahora registradas, por \$552.692 millones, superiores en más del 85,5% a las registradas en el año inmediatamente anterior, cuando alcanzaron \$298.004 millones. Este volumen de utilidades le permitió a la entidad contar con unos indicadores de rentabilidad muy elevados, como el caso del ROA (Utilidad / Activo), de 4,27%, superior en 165 puntos básicos (pb) al registrado en diciembre de 2022, y el ROE (Utilidad / Patrimonio) que se ubicó en 18,46%, 762 pb por encima del ROE a diciembre de 2022 el cual llegó a 11,73%. Estos niveles de rentabilidad son los más altos hasta ahora registrados por la entidad y muy superiores a los de mercado, que para el caso de los BECH (Bancos Especializados en Crédito Hipotecario) y de acuerdo con los datos más recientes publicados por la Superintendencia Financiera con corte a octubre de 2023, dan cuenta de un ROA de 0,93% y un ROE de 8,23%.

En cuanto al indicador de eficiencia operativa (gastos administrativos / margen financiero), presenta una mejoría al pasar de 52,52% al cierre de 2022 a 41,93% al cierre de diciembre de 2023. Si bien, los gastos administrativos presentaron un incremento superior al 20%, la mejora en el indicador obedece a los ingresos netos generados en la administración y gestión del portafolio de inversiones y la caja (cuentas de ahorro + cuentas corrientes) durante 2023, los cuales presentaron un incremento de más del 150% con respecto a los logrados en 2022.

Respecto al margen de intermediación, registró una disminución de 25 pb, afectado por el descalce que viene presentando nuestra cartera en pesos, respecto a su fuente de fondeo el Ahorro Voluntario Contractual (AVC) y al incremento de la inflación que, a su vez, incrementó el costo de fondeo del producto de Cesantías, con el cual se está financiando en parte la colocación de nuestra cartera en pesos. Se espera que para 2024, el margen de intermediación mejore, dadas las acciones implementadas como el ajuste en tasas, el incremento de la prima de riesgo por score en el otorgamiento de créditos en pesos y la expectativa de baja en la inflación, que permitirá una disminución en el costo de la mezcla de fondeo.

Por último, respecto a la relación de solvencia, el FNA ha mantenido de manera constante un índice muy superior al mínimo exigido por la Superintendencia Financiera (9%) y al promedio del sistema financiero. Al cierre de 2023 la relación de solvencia se ubicó en 71,92%, inferior al del año inmediatamente anterior, lo cual obedeció a un ajuste en el cálculo del valor del riesgo operacional, de acuerdo con los lineamientos dados por la Superintendencia Financiera en el mes de marzo de 2023.

En resumen, el FNA presenta unos indicadores de rentabilidad, eficiencia y solvencia muy satisfactorios, respecto a sus históricos y respecto a los del sistema financiero, que dan cuenta de la solidez y la fortaleza de la estructura financiera de la entidad.

Indicadores Financieros	dic-22	dic-23
ROA	2,62 %	4,27 %
ROE	11,73 %	18,46 %
Eficiencia Operativa	52,52 %	41,93 %
Margen Intermediación	5,27 %	5,02 %
Relación de Solvencia	88,80 %	71,92 %

Indicadores Financieros FNA 2023. Fuente: Vicepresidencia Financiera



## 8. Sostenibilidad social

En el FNA estamos comprometidos con la inclusión, promoviendo igualdad para todos los colombianos. En el 2023, se realizó acercamiento con entidades públicas y privadas con enfoque diferencial, cabildos indígenas donde se dio a conocer el portafolio del FNA. Como un primer resultado, se concretaron 12 afiliaciones y 1 crédito hipotecario aprobado.

### Comunidad indígena Muisca - Localidad de Bosa



Fuente: Gerencia SAC Videos Comunidades y Cabildos Indígena

### Educación Financiera

El FNA realizó como mínimo, una campaña mensual con el fin de mantener a los afiliados informados, para facilitar la toma de decisiones acertadas frente a productos, servicios, trámites y canales de atención con los que cuenta la entidad.

Se logró cobertura a nivel nacional, utilizando canales como: Pantallas digitales, redes sociales institucionales y página web. A través de los siguientes formatos: "FNA Te Enseña" (videos); Podcast en la Fan Page de Facebook; Blogs; Reels en Instagram y Shorts en YouTube.

Los temas desarrollados en 2023 son los siguientes: Generalidades educación financiera, cesantías, educación financiera para mujeres, educación financiera para Generación FNA, educación financiera para Informales, leasing habitacional, subsidios y tasas, tasas y crédito, cobranzas y seguros, la importancia del ahorro y seguridad de la Información.

Piezas de Educación Financiera

**COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA**

**Qué es el Leasing y cuáles beneficios puede ofrecerte**

**¿Qué es el Leasing?**

- Arriendo con opción a compra de bienes de capital.
- Convierte gastos en inversiones.
- Pago de cuotas mensuales como financiamiento.

**Modalidades de Leasing:**

- Leasing Habitacional: Adquisición de vivienda con opción a compra.
- Leasing Operativo: Arrendamiento de bienes sin opción de compra.
- Leasing Financiero: Posibilidad de comprar el bien al final del contrato.
- Leasing de Infraestructura: Financiamiento para proyectos de infraestructura urbana.

**Ventajas del Leasing:**

- Mayor porcentaje de financiación.
- Plazos y tasas accesibles.
- Rapidez para renovar activos.
- Flexibilidad en pagos según capacidad económica.

¡Aprovecha el Leasing como herramienta para cumplir tus metas personales y avanzar económicamente!

**fna AHORRO**



CONOCE DE EDUCACIÓN FINANCIERA CON **fna** | TE ENSEÑA

De la mano de expertos aprende a manejar tus finanzas mediante diferentes tips y recomendaciones

**VER AHORA**

Fuente: Gerencia SAC

De otra parte, se realizaron Micro charlas en Puntos de atención, con el objetivo de generar momentos de enseñanza a los consumidores financieros, para tener información clara y oportuna. Con esta estrategia, implementada en 48 puntos de atención, se impactaron 25.668 personas, con 14.500 encuestas y la calificación promedio fue de 9.3 sobre 10. Las temáticas utilizadas fueron: Ahorro Voluntario Contractual - AVC para mujeres, programa Generación FNA, AVC para informales, leasing habitacional, finanzas personales (presupuesto), Mi Casa Ya, tasas, finanzas personales (necesidades y deseos), Nuevo AVC, la importancia del ahorro, cesantías, seguridad de la Información.

En materia de educación financiera incluyente y diferencial, buscó impactar a los actores diferenciales para el cambio, alineándonos al Plan Nacional de Desarrollo (2022 -2026), donde se realizó educación financiera a los afiliados del FNA que pertenecen a los siguientes segmentos, obteniendo como resultado:

Educación financiera incluyente y diferencial

SEGMENTO	CANTIDAD AFILIADOS	IMPACTADOS	COBERTURA LOGRADA
Mujeres	1,035,718	854,199	82 %
Informales	548,483	287,405	52 %
Personas en Condición de Discapacidad Visual y Auditiva	75	56	75 %
Grupos Étnicos	520	520	100 %

Fuente: Gerencia SAC. Cifras en unidades.

**Inclusión Financiera**

Durante el 2023 el Fondo Nacional del Ahorro realizó capacitaciones con enfoque inclusivo y diverso, lengua de señas con el objetivo de brindar una atención oportuna a los consumidores financieros en condición de discapacidad. Dicha capacitación se realizó con la Subdirección de Discapacidad SDIS y se impactaron 127 colaboradores, incluyendo el área comercial, con 20 áreas involucradas, entre gerencias y directivos y se realizó el Programa de capacitación virtual y presencial con enfoque inclusivo y diverso - ECCL. Finalmente, se realizó capacitación en Lengua de señas para la atención al usuario, en el cual se certificaron 82 funcionarios.

**Capacitación Enfoque Inclusivo y Diverso**



Como resultado de la capacitación el grupo logró el siguiente mensaje en lenguaje de señas: "Yo trabajo en el Fondo Nacional del Ahorro"

Fuente: Gerencia SAC

## Sostenibilidad Ambiental

Dada la importancia de la Gestión Ambiental de la entidad y con el fin de tener un enfoque integral de sostenibilidad, se ha relacionado los programas ambientales, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS de la siguiente manera:

# OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



<sup>3</sup> <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>

ODS	PROGRAMAS AMBIENTALES FNA	IMPLEMENTACIÓN
6. Agua limpias y saneamiento	Ahorro y uso eficiente de agua	El FNA reconoce el valor que tiene el recurso hídrico, por lo tanto, se han venido instalados sistemas ahorradores y se realizan un mantenimiento periódico para garantizar el suministro eficiente, adicionalmente se promueve las buenas prácticas de consumo y sensibilización, y se fomenta un uso consciente
7. Energía asequibles y no contaminantes	Ahorro y uso eficiente de Energía	En las instalaciones del FNA se ha venido renovando las luminarias fluorescentes por luminaria tipo LED, finalmente y a través de las diferentes estrategias de sensibilización se ha venido fortaleciendo la cultura del consumo consciente a los funcionarios de la Entidad
1. Fin de la pobreza 3. Salud y bienestar 6. Aguas limpias y saneamiento 14. vida submarina 15. vida de ecosistemas terrestres 12. Producción y consumos responsables 13. Acciones por el cambio climático 17. Alianzas para lograr objetivos	Programa para la Gestión integral de residuos	<p><b>ODS 1. FIN DE LA POBREZA</b> El FNA es consciente que su material aprovechable es considerado como un insumo para la asociación de reciclaje, con quien se estableció el convenio de corresponsabilidad N°7 lo que permite que con este material se obtengan recursos para la fundación REDCUNA y así se favorece a una población de bajo recursos.</p> <p><b>ODS 3. SALUD Y BIENESTAR ODS 6. AGUAS LIMPIAS Y SANEAMIENTO ODS 14 VIDA SUBMARINA ODS 15. VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES</b> El FNA en su Gestión Integral de Residuos establece las medidas necesarias para garantizar que sus residuos no terminen siendo focos de contaminación en cuerpos de agua, en ecosistemas terrestres y marinos o incluso se conviertan en un problema de salud pública.</p> <p><b>ODS 12 PRODUCCION Y CONSUMOS RESPONSABLES ODS 13. ACCIONES POR EL CAMBIO CLIMATICO ODS 17. ALIANZAS PARA LOGRAR OBJETIVOS</b> Con la Gestión integral de los residuos se promueve la economía circular al facilitar la entrega de los residuos a operadores debidamente autorizados con los que se realizan alianzas para llevar a cabo una transformación y aprovechamiento como materia prima en nuevos procesos de producción.</p>
3. Salud y bienestar 13. Acciones por el cambio climático 14. Vida submarina 15. Vida ecosistema terrestre 17 alianzas para lograr objetivos	Practiclas sostenibles	<p><b>ODS 3 SALUD Y BIENESTAR ODS13 ACCIONES POR EL CAMBIO CLIMATICO ODS 14 VIDA SUBMARINA ODS15 VIDA ECOSISTEMA TERRESTRE ODS 17 ALIANZAS PARA LOGRAR OBJETIVOS</b></p> <p>Con estas prácticas se puede influir de manera positiva en las condiciones ambientales internas y externas promoviendo salud y bienestar a sus funcionarios desde una visión de protección del medio ambiente. Con estas prácticas esta la promoción de movilidad sostenible, el seguimiento y control de impresiones, mantenimiento preventivo de parque automotor lo cual contribuye a la mejora de calidad de aire igualmente la siembra de 2954 arboles nativos y con esto se mejora la salud pública y la reducción de gases de efecto invernadero</p> <p>Todas estas prácticas sostenibles permiten la apropiación de principios y valores de una cultura ambientalmente sostenible propia del FNA</p>



## 9. Gobierno corporativo

El gobierno corporativo se fortaleció con la actualización de “Código de Gobierno Corporativo e Integridad” del FNA, cuyo fin es el de aumentar la confianza en el Fondo, en sus Servidores Públicos, en la comunidad colombiana y en sus grupos de Interés. La Junta Directiva adoptó la versión de enero, ajustando los términos y disposiciones derivados de la nueva estructura del FNA, según el Decreto No. 154 de 2022 del gobierno nacional, junto con los valores y principios éticos incluidos del plan estratégico de la entidad.

De otra parte, con la actualización del reglamento del Comité de Gobierno Corporativo, para alinear los principios y lineamientos del gobierno corporativo con los compromisos de confidencialidad de la información, la Junta Directiva, en sesión del 30 de enero de 2023, adoptó un nuevo reglamento del comité de gobierno corporativo del FNA.

### Mecanismos de fortalecimiento

En cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo e Integridad, en el 2023 se adelantó la evaluación de la madurez de la implementación del Gobierno Corporativo del FNA para el periodo 2020 – 2021. El resultado de esta evaluación reconoce, “(...) primero, que la Entidad cuenta con los marcos y las reglamentaciones necesarias, para hacer efectivo el desempeño del Gobierno Corporativo y que se ha adelantado un importante esfuerzo en la vía de su implementación. En efecto, **la evaluación consolidada de la madurez del Gobierno Corporativo evidenció, entonces, que el FNA se encuentra en un nivel de Capacidad implementada**, que quiere decir que se cuenta con los marcos reglamentarios adecuados para soportar el Gobierno Corporativo y éstos se han desplegado por el modelo de operación, a partir de instrumentos que se aplican a los distintos sistemas de gestión, manteniendo responsables, informes y resultados de su ejecución. (...)” (negrilla fuera del texto original)

Se destacan a continuación, las actividades propuestas conducentes para el cierre de las brechas identificadas, sobre las cuales la entidad se encuentra trabajando y hacen parte del informe entregado por la firma: Integrar personal con perfiles especializados al control interno, asesores independientes expertos en auditoría y riesgos, programas de inducción de nuevos miembros de Junta Directiva, entre otros temas.

Consultoría Técnica Independiente – CTI. En junio de 2023 inició el contrato con la firma consultora, quien desde entonces asesora técnica y operativamente a los miembros de la Junta Directiva y al Comité de Gobierno Corporativo del Fondo en todos los asuntos relacionados con el gobierno corporativo del FNA.

Entre los hitos alcanzados por la CTI a resaltar se encuentran los siguientes: La evaluación y propuesta de la conformación y funciones de la Junta Directiva y sus comités, construcción de la metodología para realizar el seguimiento a la adopción de recomendaciones del Comité de Gobierno Corporativo a la Junta Directiva, y la metodología para realizar seguimiento a la implementación de la guía del lenguaje claro.

Resultados auditoría 2023: Entre el 1 mayo de 2022 y el 31 de mayo de 2023 se adelantó la evaluación al proceso de gobierno corporativo, dentro de las principales conclusiones de esta auditoría se tienen las siguientes: El FNA tiene un Código de

Gobierno Corporativo e Integridad diseñado y en funcionamiento, que se monitorea mediante el Comité de Gobierno Corporativo; Se ha dado cumplimiento a los reglamentos establecidos para el funcionamiento de los Comités de Junta Directiva, Comité de Riesgos, Comité de Auditoría y Comité de Gobierno Corporativo. Durante la vigencia 2023 la Entidad dio inicio a los contratos que le permitirán a la Junta Directiva y al Comité de Gobierno Corporativo, ser asesorados por consultores expertos sobre el funcionamiento del Código de Gobierno Corporativo e Integridad.

## Órganos del Gobierno Corporativo

### Junta Directiva

En cumplimiento del el Artículo 15 de la Ley 432 de 1998 y del Reglamento de Junta Directiva mediante el Acuerdo 2229 de 2018, modificado por el Acuerdo 2387 de 2021, se realizaron 18 sesiones, una de ellas con carácter de Asamblea. Como resultado se dio 100% de cumplimiento a las actividades programadas para la vigencia incluyendo el requisito normativo de la autoevaluación. Se dieron aprobaciones y seguimiento a compromisos de acuerdo con el normal desarrollo de las funciones. Como resultados se señala la publicación en la página Web del FNA de 46 Acuerdos y 37 Resoluciones normativas.

### Comités de Junta Directiva

Los Comités de Junta Directiva asesoran a los miembros de la Junta Directiva en diversos temas de acuerdo con lo definido en el Reglamento de cada Comité, conforme la siguiente tabla:

Tabla: Comités Junta Directiva

COMITÉS	NORMAS	GESTIÓN
Comité de Gobierno Corporativo	Acuerdo 2516 de 2023 para apoyar y asesorar al ente colegiado y a la entidad en la toma de decisiones relacionadas con la adopción y cumplimiento de las buenas prácticas empresariales y de gobierno corporativo e integridad.	7 sesiones en la Vigencia 2023, con temas.
Comité de Riesgos	Acuerdo 2484 de 2022 tiene como objetivo principal apoyar y asesorar dicho órgano colegiado y a la Presidencia en la definición, seguimiento y control de las políticas generales de la gestión de riesgos.	12 sesiones en la vigencia 2023.
Comité de Auditoría	Acuerdo 2504 de 2022 que tiene como objetivo la evaluación del control interno de la entidad y su mejoramiento continuo.	4 sesiones en la vigencia 2023.
Comité Estratégico de Manejo de Eventos de Crisis	Acuerdo 2502 de 2022. Su objetivo es tomar decisiones en aspectos críticos, direccionar estrategias durante una contingencia el retorno a la normalidad.	No fue necesario realizar comités.

Fuente: Secretaría General

## Políticas del Gobierno Corporativo

El FNA a través de la Dirección de Transparencia y Cumplimiento en el marco del cumplimiento de las Políticas contenidas y orientadas en el Código de Gobierno Corporativo derivado del Acuerdo 2517 de 2023, destaca los siguientes resultados de cumplimiento al 100% de las 15 categorías evaluadas en materia de política de transparencia tales como accesibilidad Web, Información de la Entidad, normativa, contratación, Planeación, Trámites, Participa, datos abiertos, entre otros.

De otra parte se gestionaron 88 denuncias; 3.352 trámites (marcaciones preventivas, correcciones de datos, validaciones documentales -extranjeros-), y 421 PQRS.

Finalmente, la Política de Conflicto de Interés, lleva el registro de las declaraciones de Conflictos de Interés del FNA y hace seguimiento al reporte y resolución de cada caso. Durante 2023 se realizaron las siguientes actividades: Revisión normativa y administrativa del estado del proceso de conflicto de interés – Reuniones con áreas encargadas y alineación normativa; definición del procedimiento de conflicto de interés, para su reporte, registro y seguimiento; construcción de espacio digital para las declaraciones de trabajadores oficiales; definición del correo electrónico: [conflictodeinteres@fna.gov.co](mailto:conflictodeinteres@fna.gov.co) para la recepción de impedimentos, recusaciones y denuncias de conflicto de interés; capacitación focalizada en conflicto de interés, riesgos de corrupción y fraude.

## 9.1. Gestión Jurídica y de Defensa Judicial

### 9.1.1. Estado de los procesos judiciales

Durante la vigencia 2023, el FNA adelantó la defensa de la Entidad en todos los procesos en que es demandada o demandante, como se describe a continuación:

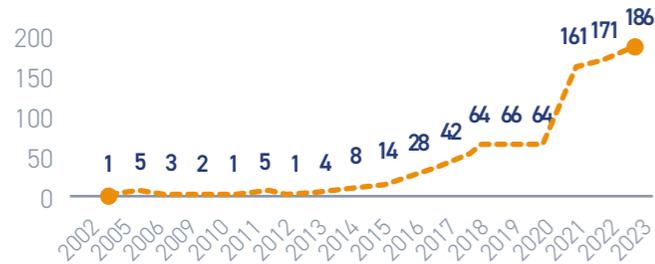
En el marco de la función de representación judicial y extrajudicial de la Entidad, se gestionaron 826 procesos activos que vienen desde el 2002, discriminados en 730 procesos en contra y 96 procesos iniciados por la Entidad, con pretensiones totales por 626 mil millones. Estos procesos se encuentran conformados por las siguientes jurisdicciones y cuantía, debiéndose destacar que la laboral continúa siendo la que representa mayor índice de litigiosidad (56% de los procesos) y el valor de pretensión más alto, corresponde al proceso de acción de grupo iniciado por Gilberto Reyes Marín (521 mil millones):



Fuente: Base de procesos judiciales. Cifras en millones de pesos

A continuación, se detalla el comportamiento de admisiones de demanda por año y por mes, para los procesos que se encontraban vigentes durante la vigencia 2023.

### PROCESOS ACTIVOS POR AÑO



### PROCESOS ACTIVOS POR MES EN 2023



Fuente: Base de procesos judiciales

La Entidad provisionó con corte al 31 de diciembre de 2023, un total de 448 procesos por valor de \$51.483 millones, la siguiente gráfica refleja los procesos provisionados por jurisdicción.

### PROCESOS PROVISIONADOS POR JURISDICCIÓN



Fuente: base de procesos judiciales. Cifras en millones de pesos

Ahora bien, producto de las gestiones de representación, se terminaron 164 procesos, el 67% de las cuáles resultó con fallo favorable (110 casos). Respecto de los 54 con fallo desfavorable con condenas por \$ 7.235 millones en total, 40 corresponden a procesos laborales (\$6.958 millones), 13 a procesos civiles (\$268 millones); y un proceso administrativo (\$9 millones por concepto liquidación). En las siguientes gráficas se relacionan las jurisdicciones con resultado favorable y desfavorable.

### PROCESOS CON RESULTADO FAVORABLE Y SU VALOR DE PRETENSIÓN NO PAGADA



### PROCESOS CON RESULTADO DESFAVORABLE Y SU VALOR DE CONDENA Y COSTAS EN CONTRA



Fuente: Base de procesos judiciales. Cifras en millones de pesos

#### 9.1.2. Gestión Comité de conciliación

La Entidad se reunió en 30 sesiones en las que estudió 159 casos, por conciliaciones extrajudiciales (31), judiciales (33) de las cuales treinta corresponden a los procesos verbales donde es demandada la entidad en el ejercicio de la acción de protección al consumidor financiero y tres por otros temas, insolvencias (12), solicitudes de transacción dentro de procesos laborales (27), acciones de repetición (55), una solicitud de modificación a un acuerdo de pago y aprobó la Política de Prevención del Daño Antijurídico - PPDA para el período 2024 - 2025.



Fuente: Base de procesos judiciales y base de reparto conciliaciones

### 9.1.3. Gestión Acciones de tutela

Por acciones constitucionales se atendieron 772, de las cuales 602 corresponden a fallos favorables improcedentes, que representan el 78% y 94 fallos en los cuales se protegió el derecho invocado por el accionante, que equivalen al 12%; así mismo, se encuentran en curso 76 acciones que representan el 10%, del consolidado pendiente de pronunciamiento por parte del despacho.

CORTE	FAVORABLE	DESFAVORABLE	PENDIENTE FALLO	TOTAL
31 Diciembre	602	94	76	772

Fuente: Base de acciones de tutela

### Política de Gestión de Defensa y Daño Antijurídico

La Entidad debe fijar la política de prevención del daño antijurídico y de defensa de los intereses, teniendo como fundamento lo establecido en la Constitución Política de Colombia y en la Ley 2220 de 2022, por medio de la cual se expide el Estatuto de Conciliación, así como los lineamientos de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado – ANDJE dictados a través de Circulares Externas No. 05 de 2019, modificada y complementada por la Circular No. 09 del 24 de julio de 2023. Es así como, en consideración a su naturaleza y en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, el Comité de Conciliación y Defensa Judicial, en sesión No. 30 del 18 de diciembre de 2023 aprobó el plan de acción de la Política de Prevención del Daño Antijurídico para el período 2024-2025, donde se estableció el procedimiento que asumirá para mitigar el riesgo y el costo derivados de procesos judiciales donde se demanda por la configuración del contrato realidad.



### Asesorías y Conceptos

Durante la vigencia 2023 se atendieron 907 solicitudes distribuidas entre consultas, asesorías y revisión de actos administrativos cumpliendo el indicador de respuesta en el 99,9% de los casos.

### Retiro de saldos por fallecimiento del afiliado

En la vigencia 2023 se atendieron 3.292 trámites de retiro de saldos por fallecimiento del afiliado por concepto de Cesantías y AVC.

### Levantamientos y cancelación pacto retroventa:

En la vigencia 2023 se atendieron 884 solicitudes de levantamiento de patrimonio de familia.



## 10. Gestión control interno

Durante la vigencia se llevaron a cabo diversas actividades enmarcadas en los roles de liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, evaluación a la gestión del riesgo, evaluación y seguimiento y relación con entes externos de control. A continuación, se presentan de forma resumida algunas de las actividades en desarrollo de los mismos:

### Plan anual de auditoría 2023. (Roles: evaluación y Seguimiento y evaluación a la gestión del riesgo)

Con base en el Plan Anual de auditoría aprobado, se llevaron a cabo 82 trabajos de evaluación que con los cuales se evaluó la gestión de los procesos estratégicos, misionales, de soporte y de evaluación de la Entidad, lo cual permitió brindar aseguramiento razonable a la alta dirección y a los líderes de las áreas, sobre el cumplimiento de las funciones asignadas a cada una estas en términos de la gestión del riesgo, control y gobierno. La siguiente tabla muestra la distribución de las actividades de monitoreo ejecutadas en la vigencia:



Fuente: Oficina Control Interno. Plan anual de auditoría.

Los informes de auditoría fueron socializados a las partes interesadas para la formulación de los respectivos planes de mejoramiento, conducentes a subsanar las debilidades detectadas y fortalecer los procesos que soportan la prestación del servicio a los consumidores financieros. La labor de evaluación y seguimiento representada en el número de observaciones establecidas en el año, se resume en la siguiente gráfica, la cual se presenta con corte al 31 de diciembre de 2023.



Fuente: Oficina Control Interno. Plan anual de auditoría. Informes de auditoría. Isolución

Como mecanismo de autocontrol institucional, se efectuó seguimiento mensual al avance de los planes de mejoramiento, los cuales fueron comunicados a la primera y segunda línea de defensa del sistema de control interno, con el fin de lograr el cierre de las brechas de control identificadas y avanzar en el fortalecimiento de las dependencias.

#### Actividades de Fomento a la Cultura de Control Interno

Uno de los objetivos estratégicos fue brindar a la primera y segunda línea de defensa, herramientas técnicas y conceptuales para el mejor desempeño de sus procesos bajo un enfoque de autocontrol y autogestión. En este sentido, durante la vigencia se llevó a cabo una programación de temáticas que fueron impartidas a través de diferentes mecanismos de divulgación tales como: correo electrónico, pantallas institucionales y charlas virtuales, como se detalla a continuación:

Temáticas	N° de funcionarios participantes
<b>Capacitaciones realizadas en:</b> Adquisición de crédito hipotecario, Gobierno Corporativo, ciberseguridad. Gestión de riesgos, fraude ocupacional, Sistema Integrado de Administración de Riesgo -SIAR-	496
Temáticas	N° de sensibilizaciones efectuadas
<b>Difusión de material audiovisual:</b> sistema institucional de control interno, líneas de defensa, componentes del sistema de control interno, reuniones efectivas, roles de la Oficina de Control Interno y principios y valores institucionales.	7

Fuente: Oficina de Control Interno. Soportes evidencias y capacitaciones



#### Atención a entes de control (Rol relación con entes de control)

En la vigencia 2023 se rindieron alrededor de 56 informes dirigidos a entidades tales como la Contraloría General de la República, Superintendencia Financiera de Colombia, Contaduría General de la Nación, Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, Departamento Administrativo de la Función Pública, Dirección Nacional de Derechos de Autor, entre otras.

El FNA recibió en el primer semestre del año una auditoría financiera por parte de la Contraloría General de la República, la cual fue articulada a través de la Oficina de Control Interno y la Secretaría General de la Entidad. Como resultado de este ejercicio de evaluación, se elabora el plan de mejoramiento que fue suscrito a través de la herramienta SIRECI. Actualmente, se viene haciendo seguimiento a los planes derivados de esta visita.



## 11. Gestión financiera



**A**l cierre de diciembre de 2023, el Fondo Nacional del Ahorro contabilizó un Total De Activos por valor de \$13,1 billones, representando un incremento del 13,2% con respecto al nivel de activos alcanzado el año inmediatamente anterior. Dentro del grupo de activos, el más representativo, es la Cartera De Crédito Neta, con una participación del 73,6%, la cual, presentó un incremento del 16%, considerando que durante el 2023 se realizaron desembolsos por más de \$1,5 billones, 79% más que los logrados en 2022 y con un cumplimiento de 101% respecto a la meta. El segundo activo más representativo, es el Disponible, compuesto por la Caja y el Portafolio, cerró año con un saldo de \$3,3 billones y una participación dentro del total de activos de 24,9% y un crecimiento de 5,9% con respecto a diciembre de 2022. Este disponible le permite contar a la entidad con una alta liquidez, que le permitirá afrontar con holgura sus compromisos para 2024.

Estos dos rubros del activo representan en conjunto el 98,5% del total de los activos, siendo, además, activos productivos. Los otros activos, dentro de los cuales se encuentran, entre otros, las cuentas por cobrar, los activos materiales (propiedades, planta y equipo), los activos intangibles (programas y aplicaciones informáticas) y los gastos pagados por anticipados, representan apenas el 1,5% del total y presentan un incremento del 8,1%.

Por su parte el pasivo, cerró vigencia 2023 con un saldo de \$9,9 billones y un aumento de 11%. En este grupo del balance se encuentran nuestras dos fuentes de fondeo, las Cesantías que totalizaron al cierre de año \$8,6 billones, con un crecimiento de 12,6% y el Ahorro Voluntario Contractual (AVC) que finalizó período con un saldo de \$1,1 billones y una variación el -0,3%. Estas fuentes de fondeo constituyen el 97,5% del total del pasivo. El rubro de Otros Pasivos, dentro del cual se encuentran entre otros, las cuentas por pagar, las obligaciones laborales, provisiones y anticipos para pago de obligaciones, representan el 2,5% del total de pasivo y presentan un aumento de 10,1%.

De otro lado, cabe resaltar la evolución del patrimonio de la entidad, que al cierre de 2023 registra un incremento de 20,3%, dado el nivel de utilidades presentado durante 2023 que se ubicó por encima de los \$500.000 millones, y que le permite contar a la entidad con un nivel de solvencia muy alta. El patrimonio cierra en el ejercicio con un saldo de \$3,3 billones.

Balance general	dic-22	dic-23	Variación \$	Variación %	Participación %
Disponible	\$3.084.041	\$3.266.074	\$182.033	5,90 %	24,90 %
Cartera de Crédito Neta	\$8.343.676	\$9.678.541	\$1.334.865	16,00 %	73,60 %
Otros Activos	\$182.621	\$197.384	\$14.763	8,10 %	1,50 %
<b>Total activo</b>	<b>\$11.610.338</b>	<b>\$13.141.999</b>	<b>\$1.531.661</b>	<b>13,20 %</b>	<b>100,00 %</b>
Cesantías	\$7.603.919	\$8.564.396	\$960.476	12,60 %	65,20 %
AVC	\$1.057.926	\$1.054.227	-\$3.698	-0,30 %	8,00 %
Otros Pasivos	\$225.792	\$248.698	\$22.906	10,10%	1,90 %
<b>Total pasivo</b>	<b>\$8.887.637</b>	<b>\$9.867.321</b>	<b>\$979.684</b>	<b>11,00 %</b>	<b>75,10 %</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>\$2.722.701</b>	<b>\$3.274.677</b>	<b>\$551.977</b>	<b>20,30 %</b>	<b>24,90 %</b>

\*Cifras en millones de pesos – Corte al 31 de Diciembre. Fuente: Gerencia de planeación financiera

Como ya se indicaba con anterioridad, durante el año 2023 el FNA generó las utilidades netas más altas hasta ahora registradas, por \$552.692 millones, superiores en más del 85,5% a las registradas en el año anterior, cuando alcanzaron \$298.004 millones. Este resultado estuvo soportado principalmente en los ingresos netos logrados en la administración y gestión del disponible (caja + portafolio), que para el cierre de 2023 logró un total de \$545.136 millones, que junto con el aporte de la utilidad operacional por \$7.556 millones, se llegó a la utilidad neta anteriormente mencionada.

Es importante precisar que la disminución que se observa tanto en los ingresos de cartera como en el costo del fondeo (remuneración a cesantías y AVC), obedece al comportamiento de la inflación con tendencia a la baja, considerando que venimos de una inflación de 13,12% en 2022 a una de 9,28% al cierre de 2023, lo cual incide de manera directa en el comportamiento de la UVR, variable en la cual el 69,5% de la cartera de vivienda se encuentra indexada, y es nuestra principal fuente de fondeo en conjunto con las cesantías, representando el 89% del total de dichas fuentes.

En el caso de la disminución del Gasto de Provisiones de Cartera y otras, se debe principalmente a la recuperación de provisiones del Plan de Alivios a Deudores, que en su momento (por efecto de pandemia) implementó la entidad.

El grupo de Otros Ingresos Operacionales, compuesto principalmente por recuperación de gastos de ejercicios anteriores (ajustes contables), recuperación de intereses de cesantías y AVC de años anteriores, presenta una disminución de 34,8%, dado que para el ejercicio de 2022, se llevó a cabo la retoma de la cartera vendida inicialmente a Disproyectos, operación que generó ingresos por \$34.715 millones, razón por la cual se presenta en este grupo de ingresos para 2023 la disminución antes señalada.

En conclusión, el ejercicio de 2023, le permite al FNA contar con una importante solidez patrimonial, una estructura financiera eficiente en términos de generación de utilidades netas y con una alta liquidez, aspectos que contribuyen de manera decidida en la sostenibilidad de la entidad de cara al corto y mediano plazo.

Estado de resultados	dic-22	dic-23	Variación \$	Variación %	% Ingresos
+Ingresos de Cartera	\$1.547.787	\$1.493.860	-\$53.927	-3,50 %	102,50 %
-Costo de Fondeo CES y AVC	\$911.442	\$873.966	-\$37.476	-4,10 %	60,00 %
-Gasto Provis. Cartera y Otras	\$250.806	\$209.852	-\$40.954	-16,30 %	14,40 %
-Gastos Administrativos y Otros	\$372.772	\$450.057	\$77.286	20,70 %	30,90 %
+Otros Ingresos Operacionales	\$72.909	\$47.571	-\$25.339	-34,80 %	3,30 %
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$85.678</b>	<b>\$7.556</b>	<b>-\$78.122</b>	<b>NA</b>	<b>0,50 %</b>
+Ingresos Portafolio	\$212.326	\$545.136	\$332.810	156,70 %	37,40%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$298.004</b>	<b>\$552.692</b>	<b>\$254.688</b>	<b>85,50 %</b>	<b>37,90 %</b>

Cifras en millones de pesos – Corte al 31 de Diciembre. Fuente: Gerencia de planeación financiera

### Gestión Presupuestal y Eficiencia en el Gasto Público

A continuación, se analiza el comportamiento de los ingresos recaudados y la ejecución de los gastos de enero a diciembre de 2023, a través del Informe de ejecución presupuestal consolidado con corte a 31 de diciembre.

## Ejecución de ingresos

Concepto	Presupuesto Aprobado	Ejecutado	% Ejecución
<b>Ingresos + Disponibilidad</b>	<b>\$1.842.062</b>	<b>\$1.904.138</b>	<b>103 %</b>
<b>Ingresos de la Vigencia</b>	<b>\$1.079.591</b>	<b>\$1.141.666</b>	<b>106 %</b>
Ingresos Operacionales	\$899.371	\$1.022.233	114 %
Ingresos no Operacionales	\$180.219	\$119.433	66 %
<b>Disponible Inicial</b>	<b>\$762.472</b>	<b>\$762.472</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Gerencia de Presupuesto

Con corte diciembre 2023 el total de los ingresos apropiados por valor \$1,8 billones presentan una ejecución del 103 % con recaudos totales de \$1,9 billones.

Los ingresos operacionales presentan una ejecución del 114 % sobre el valor apropiado por la suma de \$899 mil millones.

Los ingresos no operacionales presentaron una ejecución del 66% del presupuesto apropiado por valor de \$180 mil millones.

## Ejecución De Gastos

Concepto	Presupuesto definitivo 2023	Ejecutado	Pagos	% Ejecución
<b>Gastos</b>	<b>\$1.149.267</b>	<b>\$985.717</b>	<b>\$514.870</b>	<b>85,77 %</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$848.534</b>	<b>\$728.773</b>	<b>\$412.536</b>	<b>85,89 %</b>
<b>Administrativos</b>	<b>\$282.668</b>	<b>\$215.114</b>	<b>\$181.134</b>	<b>76,10 %</b>
Gastos de Personal	\$149.355	\$114.185	\$114.185	76,45 %
Gastos Generales	\$121.516	\$94.023	\$60.045	77,37 %
Otros gastos administrativos	\$11.797	\$6.906	\$6.904	58,54 %
<b>Operación y Servicios</b>	<b>\$482.961</b>	<b>\$444.851</b>	<b>\$217.852</b>	<b>92,11 %</b>
Adquisición de servicios operativos	\$473.764	\$439.105	\$212.201	92,68 %
Otros gastos operativos	\$9.197	\$5.746	\$5.651	62,48 %
<b>Inversión</b>	<b>\$82.905</b>	<b>\$68.808</b>	<b>\$13.550</b>	<b>83,00 %</b>
Infraestructura tecnológica	\$58.146	\$56.290	\$12.237	96,81 %
Infraestructura física	\$9.759	\$3.387	\$1.313	34,71 %
Programas de Inversión	\$15.000	\$9.131	\$0	60,87 %
<b>Gastos no Operacionales</b>	<b>\$300.733</b>	<b>\$256.944</b>	<b>\$102.334</b>	<b>85,44 %</b>
Adquisición de servicios no Operacionales	\$300.733	\$256.944	\$102.334	85,44 %

Fuente: Gerencia de Presupuesto

Con corte 31 de diciembre del presupuesto apropiado que corresponde a la suma de \$1 billón de pesos, se han comprometido \$986 mil millones que corresponde a un 86% de la apropiación definitiva, los pagos ascienden a la suma de \$515 mil millones que corresponde al 52% de los compromisos acumulados. El valor de los compromisos de la vigencia 2023 corresponde a la suma de \$643 mil millones y de las cuentas por pagar \$343 mil millones.

Los gastos operacionales presentan una ejecución del 86% por la suma de \$729 mil millones del presupuesto apropiado por valor de \$849 mil millones.

Los gastos no operacionales presentan una ejecución de \$257 mil millones que corresponde al 85 % del valor apropiado por la suma de \$301 mil millones.

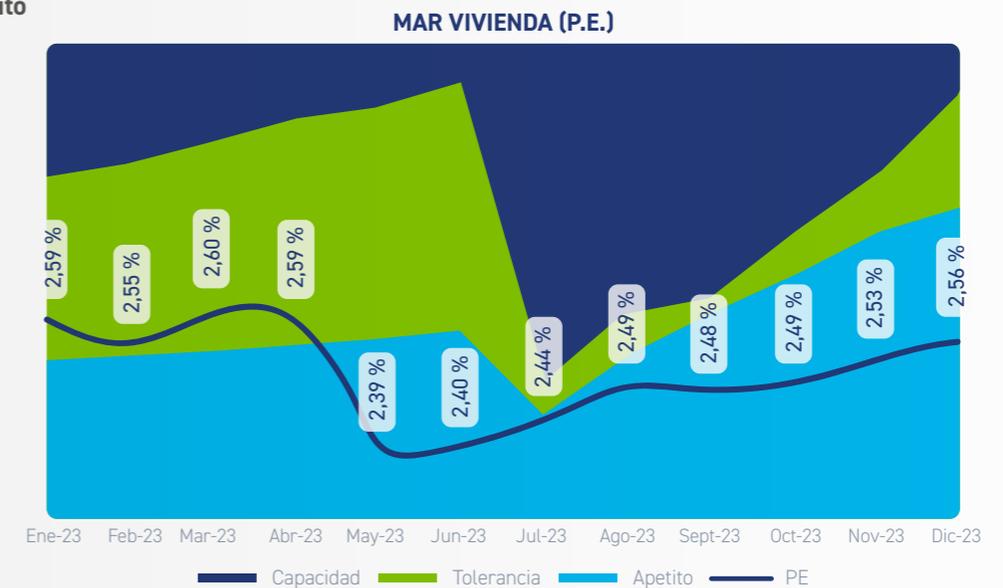


## 12. Gestión del riesgo

De manera transversal, para el riesgo de crédito, liquidez, mercado y operacional, el mayor logro en términos de gestión estuvo marcado por la adopción normativa del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR), proceso que se desarrolló en el mes de junio de 2023 y cuyo resultado se fundamenta en la creación del Manual SIAR y Manuales de Gestión para los diferentes riesgos que componen el SIAR.

Con el propósito de alinearse con las mejores prácticas internacionales y de la industria local, la Entidad avanzó en la ejecución de las siguientes iniciativas: sistema de reportes a través de la herramienta POWER BI, informe detallado sobre la gestión de riesgos, diseño de una metodología y ejecución de las pruebas de resistencia que permiten a la entidad entender su situación ante condiciones adversas en la macroeconomía.

### Riesgo de Crédito

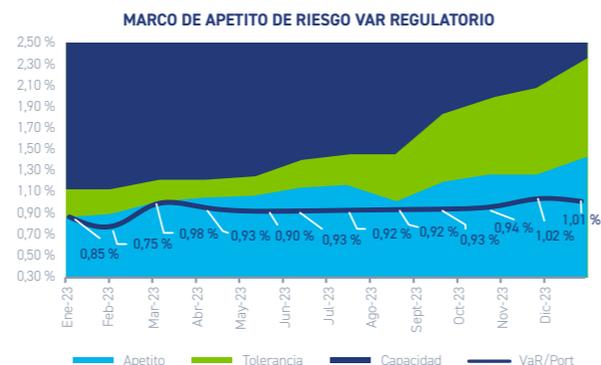
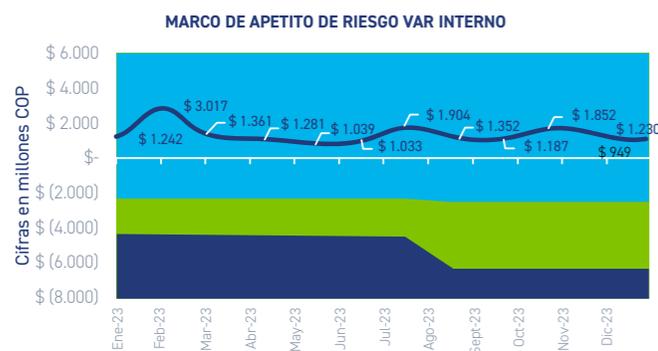


El nivel de Pérdida Esperada (Saldo de Provisión/Saldo de Capital), considerado como el indicador de referencia para la medición de cumplimiento del Marco de Apetito de Riesgo, operó en niveles adecuados.

Durante el 2023 se realizó un seguimiento continuo a las políticas e indicadores normativos y de política interna aprobados por la Junta Directiva e implementados por la Vicepresidencia de riesgos, sobre los cuales no se presentaron incumplimientos a los límites. No obstante, se generaron señales de alerta temprana a la Vicepresidencia de operaciones a través de seguimientos con periodicidad semanal, quincenal, mensual y semestral. De igual manera, se expuso ante el Comité ALCO, Comité de riesgos y Junta Directiva las respectivas presentaciones e informes de riesgo que permitieron socializar las señales de alerta temprana para su oportuna gestión.



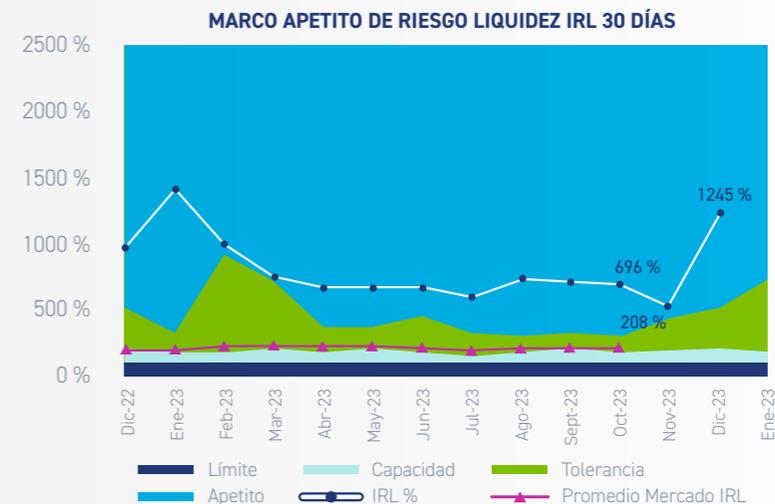
### Riesgo de Mercado



El nivel del Valor en riesgo relativo (Valor en Riesgo/Valor del portafolio) y Valor en riesgo por PYG (Nivel diario de perdida), considerados como los indicadores de referencia para la medición de cumplimiento del Marco de Apetito de Riesgo, opero en niveles adecuados.

Durante el 2023 se realizó un seguimiento continuo a las políticas e indicadores normativos y de política interna aprobados por la Junta Directiva e implementados por la Vicepresidencia de Riesgos, de la Entidad sobre los cuales no se presentaron incumplimientos a los límites. Se dio cumplimiento con la remisión del informe diario a la Alta Gerencia y se expuso ante el Comité ALCO, Comité de Riesgos y Junta Directiva las respectivas presentaciones e informes de riesgo que permitieron socializar las señales de alerta temprana para su oportuna gestión.

### Riesgo de Liquidez



El nivel del Indicador de Riesgo de Liquidez (Activos Líquidos/Requerimiento de Liquidez Neto) considerado como el indicador de referencia para la medición de cumplimiento del Marco de Apetito de Riesgo, opero en niveles adecuados.

El proceso de liquidez se gestiona mediante la implementación control y monitoreo de las políticas y límites aprobados por la Junta Directiva de la Entidad, articulado con los procedimientos, modelos y metodologías de medición adecuados a la estructura y complejidad de la entidad. Los resultados de la gestión se reflejan a través de reportes semanales que se dirigieron a la Alta Gerencia y de manera mensual al Comité de Riesgos y Junta Directiva (JD).

### Riesgo de Tasa de Interés del Libro Bancario





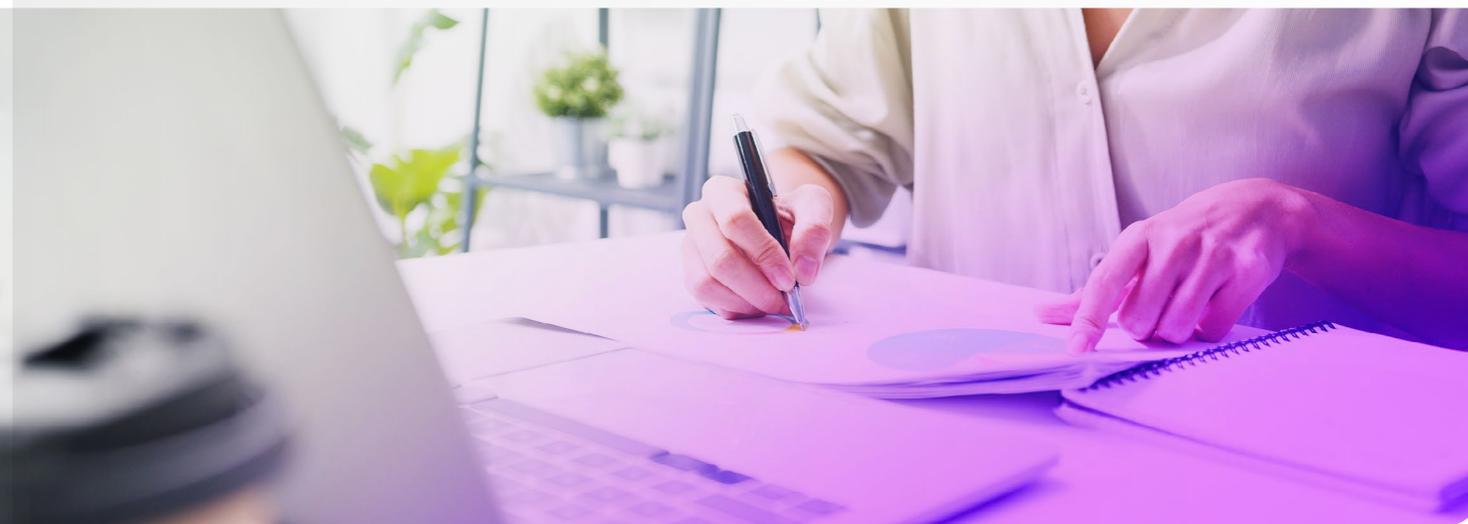
A través de reportes que son dirigidos a la Alta Gerencia, Comité ALCO, Comité de Riesgos y Junta Directiva (JD), el FNA a través de la Vicepresidencia de Riesgos realizó una aproximación del Sistema de Administración de Riesgo de Tasa de Interés del Libro Bancario que se encuentra establecido en la Circular Externa 025 de 2022 y el Capítulo XXXI SIAR de la Circula Básica Contable Financiera expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Durante el 2023 el descalce de saldo de cartera de vivienda en tasa fija tuvo un aumento significativo, generando una mayor participación de este segmento, entre tanto, el pasivo mantuvo su saldo.

### Riesgo Operativo

Se establecieron las metodologías para la gestión de los riesgos operacionales y de continuidad de negocio, se consolidaron y monitorearon la exposición de la Entidad a los riesgos operacionales y de continuidad y se lideró la identificación de acciones de mitigación y estrategias de recuperación en todos los procesos de la Entidad.

De enero a diciembre de 2023, se actualizaron las matrices de los 41 procesos de la Entidad, además de revisar todos los campos de la matriz, se robusteció la descripción y atributos de los controles y se validaron las calificaciones asignadas a los riesgos. A corte de diciembre, la matriz de riesgos operacionales cerró con 274 riesgos, de los cuales tan solo el 3% (9 riesgos) se encuentran mapeados como riesgos residuales altos y moderados. Producto de la identificación de riesgos, en 2023 se establecieron 19 planes de acción, los cuales fueron incorporados al seguimiento efectuado por la Entidad; en 2023, se efectuó seguimiento a un total de 36 planes de acción, de los cuales 20 se lograron cerrar dentro de la vigencia. Igualmente, se efectuó seguimiento a 8 indicadores de riesgo clave, con los cuales se monitorea la exposición a riesgos potenciales transversales para la entidad.



Durante el periodo se dio oportuna y adecuada ejecución al contrato con el proveedor Novasec, el cual soporta la gestión de los riesgos operacionales de la entidad a través de los módulos de Eventos y Riesgos; a corte de diciembre el proveedor dio solución a 47 oportunidades de mejora solicitadas. En diciembre de 2023 finalizó el contrato 100 de 2022 y seguidamente se dio inicio al nuevo contrato 185 de 2023.

La entidad lleva un registro detallado de sus eventos de Riesgo Operacional, que permite analizar, priorizar y definir medidas de tratamiento para los riesgos. Para la vigencia de 2023 se tramitaron 1.662 eventos de riesgo reportados por los procesos de la Entidad, de los cuales 95 eventos generaron pérdidas afectando el estado de resultados, el valor total de la pérdida neta fue \$6.499 millones de pesos, de los cuales el 91% corresponden a eventos de riesgo legal y el 9% a eventos de riesgo operacional. Como muestra del análisis de los reportes de eventos de la entidad, en 2023 se empezó a presentar en el Comité de Riesgos el análisis de los eventos relevantes que no generan pérdidas.

A través de los límites del marco de apetito de riesgo operacional mensualmente se monitorearon las pérdidas materializadas, a nivel acumulado a cierre de 2023 las pérdidas corresponden al 70% del apetito de riesgos establecido para el año.

En cuanto al plan de capacitación anual en SARO y Continuidad de negocio en marzo de 2023 se dio apertura al curso de reinducción para los trabajadores de planta y en misión, logrando que 98% (1.529) del personal realizará el curso. Adicionalmente, en diciembre de 2022 se actualizó el material de capacitación para la inducción de los nuevos colaboradores, en enero de 2023 se socializó capacitación en SARO para terceros críticos de la entidad, y en lo corrido del año se realizaron 9 sesiones de capacitación para 25 gestores de riesgo operacional.



En cuanto a temas de continuidad de negocio, se actualizaron 41 planes de continuidad de proceso, dando cumplimiento a la actualización para todos los procesos de la entidad y se ejecutaron 5 pruebas de continuidad para escenarios diferentes.

En general el proceso SARO durante 2023, dio cumplimiento satisfactorio a los requisitos normativos y a los procedimientos internos establecidos para la adecuada gestión del riesgo operacional.

**Seguridad de la Información**

De acuerdo con la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-IEC 27001 "El sistema de gestión de la seguridad de la información preserva la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información, mediante la aplicación de un proceso de gestión del riesgo, y brinda confianza a las partes interesadas acerca de que los riesgos son gestionados adecuadamente.", la decisión de la adopción de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información , SGSI por sus siglas en español, es una decisión estratégica para la Entidad.

En busca del mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información se establece y ejecuta anualmente el plan de seguridad y privacidad de la información y el plan de gestión de riesgos, los cuales lograron un porcentaje de completitud del 99% y 100% respectivamente al cierre de diciembre de 2023.

Para el plan de Seguridad y Privacidad de la Información se desarrollaron actividades en busca de mantener y mejorar las siguientes principales acciones: Desarrollar el plan anual de concienciación, gestionar la revisión del Sistema de Gestion de Seguridad de la Información por parte de la dirección, verificar, revisar y evaluar la aplicación de las políticas de seguridad de la información, gestionar los eventos e incidentes de seguridad de la información, gestionar la actualización del inventario de activos de Información del FNA, seguimiento campaña de ingeniería social para el FNA, articular los requisitos descritos en la resolución 500 de marzo del 2021 del MinTIC con las necesidades de seguridad del FNA y desarrollar la estrategia de reducción de la superficie de ataque.

Respecto al plan de gestión de riesgos se realizó la valoración den los diferentes procesos incluidos en el plan de trabajo, como principales logros de los diferentes planes desarrollados durante la vigencia 2023 se encuentran:

 <p><b>Plan de Gestión de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información</b></p>	<p>Formación de conciencia a los gestores en la identificación de riesgos de seguridad de la información y notificación de eventos de seguridad.</p> <p>.....</p> <p>Identificación y seguimiento a escenarios de riesgo no aceptables identificados en proveedores críticos de la Entidad.</p>
 <p><b>Plan de Seguridad y Privacidad de la Información</b></p>	<p>Análisis de brechas e inicio de la transición de los controles establecidos en la versión 2013 hacia la versión 2022 de la ISO 2700.</p> <p>.....</p> <p>Análisis de brechas y definición de estrategias para fortalecer el nivel de madurez de loscontroles establecidos en el Framework de Ciberseguridad del NIST.</p>



## 13. Gestión de transparencia y cumplimiento

En el 2023, el FNA fortaleció el proceso de identificación de Personas Expuestas Políticamente al momento de solicitud de crédito; se brindó capacitación a la Gerencia de Crédito Individual sobre la identificación de PEP relacionando el decreto 830 del 2021; adicionalmente, los PEP identificados son marcados en el sistema Cobis Clientes.

Adicionalmente se realizó la solicitud automatización de RIOIS y certificación de ausencia de operaciones inusuales, con el proveedor REDSIS.

Se presentaron cuatro (4) informes de Oficial de Cumplimiento a Junta Directiva, de acuerdo con lo ordenado por la Superintendencia Financiera de Colombia, en el numeral 4.2.4.3.2.2, del Capítulo IV, Título IV, de la Parte I, de la Circular Básica Jurídica, sobre los informes trimestrales que debe presentar el Oficial de Cumplimiento respecto al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo - SARLAFT.

En los mencionados informes presentados a Junta Directiva, se evidencian, las transmisiones a la UIAF y la atención de los requerimientos de los entes de Control: Superintendencia Financiera de Colombia -SFC-, Revisoría Fiscal y Auditoría Interna; destacándose la generación del cronograma con los planes de acción que garantizan dar estricto cumplimiento por parte de las áreas competentes del FNA a lo dispuesto por la SFC, mediante orden administrativa identificada con radicado No. 2023088642-023-000. Así mismo, mensualmente se está presentando informe a la Junta del FNA, sobre el porcentaje de avance en las actividades acatando lo pactado a través del cronograma en mención.

En el año 2023, se realizó el proceso de transmisión de las cuentas CRS a la DIAN, correspondiente al año 2022, dentro del plazo establecido.

EL Fondo Nacional del Ahorro a través de la Gerencia Antifraudes tiene, entre otras, la función de implementar el



Plan Anticorrupción del FNA y demás políticas institucionales que permitan avanzar en la prevención y mitigación de hechos de fraude y corrupción. De esta forma, adicional a las actividades que se desarrollan en función del cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo, se presentan adicionalmente las siguientes:

Seguimiento y monitoreo de hechos de corrupción a través del Mapa de Riesgos de Corrupción conforme a los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP-. Para la prevención del fraude se desarrollaron procesos de investigación y evaluación del riesgo con base en las denuncias recibidas y/o resultados de los análisis de alertas de fraude y/o corrupción; y de acuerdo con esto, se ejecutaron y levantaron marcaciones preventivas en el sistema, correspondientes al bloqueo temporal de las cuentas de los titulares relacionados con las investigaciones. Durante la vigencia 2023, la Entidad recibió un total de 88 denuncias; así mismo, con respecto a los trámites (marcaciones preventivas, correcciones de datos, validaciones documentales -extranjeros-), y PQRS, se han recibido 3352 y 421, respectivamente, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1 Trámites y Denuncias**

TIPO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL GENERAL
DENUNCIAS	5	10	2	5	10	4	13	5	12	7	10	5	88
TRÁMITES	506	251	311	197	304	232	148	184	247	281	404	287	3352
PQRS	14	10	36	22	33	66	34	32	46	41	35	52	421
TOTAL GENERAL	525	271	349	224	347	302	195	221	305	329	449	344	3861

Fuente: Dirección de transparencia y cumplimiento

**Las denuncias penales, a las cuales se les ha realizado seguimiento y monitoreo.**

Casos remitidos al abogado externo	<b>176</b>
Casos radicados ante la Fiscalía	<b>64</b>

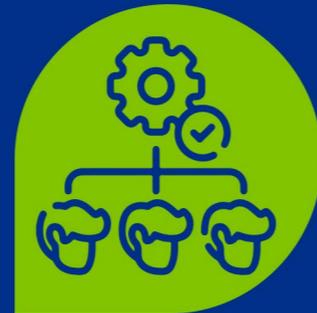


En el marco del liderazgo y promoción del cumplimiento de la normatividad vigente aplicable y las políticas públicas en materia de tratamiento de datos personales, se destaca lo siguiente:

**Impulso y acompañamiento para que cada una de las áreas y gerencias del FNA realizaran en debida forma y en el término legal, la actualización de las bases de datos en el Registro Nacional de Bases de Datos de la SIC.**

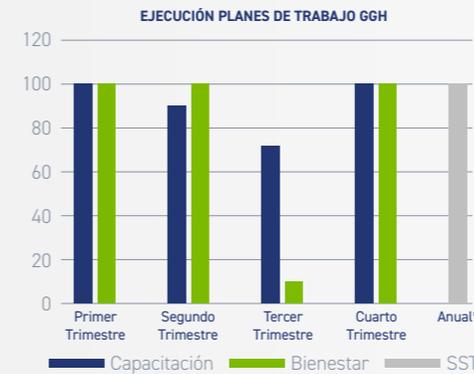
**Se estableció la obligación de incluir la autorización de tratamiento de datos y la publicación de la política del FNA frente a la protección de datos, para que hagan parte integral de todos los contratos y convenios que suscriba el FNA**

**Se fortalecieron los controles para evitar duplicidad de bases de datos del RNBD.**

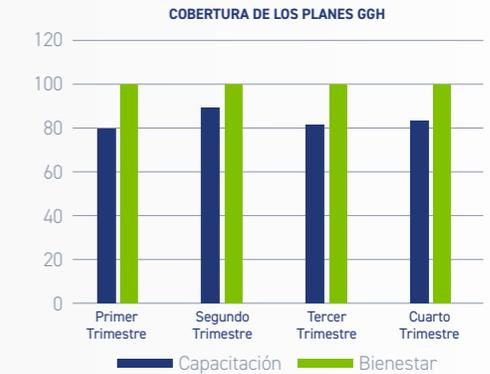


## 14. Gestión del talento humano

### Ejecución de los planes de trabajo



Para el tercer trimestre del 2023, del plan de bienestar se ejecuta solo el 10% del indicador, en vista de que no se contaba con contrato vigente, afectando así la ejecución de las actividades.



Los indicadores de cobertura tienen una meta del 80%, como se observa la imagen anterior para las actividades de Bienestar se cumple con el 100% de cobertura mientras que para los programas de formación se cuenta con un promedio del 85,5%.

### Gestión de Personal



**Ingresos:** 787  
**Retiros:** 606  
**Movimientos de personal:** 260  
**Ascensos, Encargos o Cambio de Rol:** 124  
**Cuota Aprendices:** 48  
 151 Periodos Prueba 100%  
 361 Evaluaciones  
**Acuerdos publicados en página web:** 13  
**Entrega Bonos de calzado:** 373  
 (Analista y Auxiliar)  
**Compra de uniformes:**  
 Estudio de 1057 Cargos actualizados

### Valor de la nómina 2023 - Planta

CONCEPTO	VALOR
Obligaciones laborales	105.782.711.113
Fondo de empleados	4.972.146.519
Auxilios de vivienda	576.288.000
Auxilios de matrimonio y nacimiento	35.220.000
<b>Gran Total</b>	<b>111.366.365.632</b>





## 15. Conclusiones

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el Fondo Nacional del Ahorro durante la vigencia 2023 a partir del análisis de la gestión realizada.



En cuanto a logros alcanzados se destacan los siguientes:

- El recaudo de Cesantías en el año fiscal alcanzó un crecimiento del 13 % frente al 2022.
- El total de los afiliados por AVC y cesantías sumaron 2.191.377 para el cierre de la vigencia, 20.845 más respecto al corte diciembre 2022, donde se ubicó en 2.129.571 afiliados.
- Para la temporada de cesantías 2023 (15 de febrero de 2022 al 14 de febrero de 2023), se recaudó un total de \$2.901.436 millones cumpliendo con el 101% de la meta de temporada.
- En términos de desembolsos, durante el 2023 el FNA contribuyó a que miles de familias colombianas cumplieran su sueño de tener vivienda propia, logrando desembolsar 13.401 créditos de vivienda por un valor total aproximadamente de \$1.5 billones de pesos, lo que representa un crecimiento del 79 % respecto a 2022 y con un cumplimiento de 101% respecto a la meta.
- El FNA a través de la Gerencia de Vivienda Colocación, supera el cumplimiento de la meta de \$1.5 billones de pesos, con un valor de \$1.513 billones, con un porcentaje cumplimiento del 101%.
- Al cierre de diciembre de 2023, el Fondo Nacional del Ahorro contabilizó un total de activos por valor de \$13,1 billones, representando un incremento del 13,2% con respecto al nivel de activos alcanzado el año inmediatamente anterior.
- Durante el año 2023 el FNA generó las utilidades netas más altas hasta ahora registradas, por \$552.692 millones, superiores en más del 85,5% a las registradas en el año anterior, cuando alcanzaron \$298.004 millones.
- Los niveles de rentabilidad alcanzados en el 2023 son los más altos hasta ahora registrados por la entidad (ROA 4,27%, ROE 18,46%) y muy superiores a los de mercado.
- El FNA consolidó su estrategia de digitalización al registrar 15.000 nuevas afiliaciones digitales.
- Para el producto AVC V8 se desarrolló solución que otorga al Consumidor Financiero realizar consignaciones cualquier día del mes, rentabilidad sobre el valor ahorrado, no solo sobre el pactado y no requiere presentación del afiliado para hacer un otrosí.
- Para la vigencia 2023, el FNA por primera vez logró cumplir con la meta de recaudo de cesantía de año fiscal.



**En cuanto hallazgos clave se encuentran:**

- La concentración de desembolsos por tipo de vivienda 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 54 % del total de desembolsos.
- El 43% del total de desembolsos tuvieron subsidio, de los cuales 63% fueron de MI CASA YA, 37% de cajas de compensación y 0,2% de otro tipo de subsidio.
- El activo como el Disponible, compuesto por la Caja y el Portafolio, cerró año con un saldo de \$3,3 billones y una participación dentro del total de activos de 24,9% y un crecimiento de 5,9% con respecto a diciembre de 2022. Este disponible le permite contar a la entidad con una alta liquidez, que le permitirá afrontar con holgura sus compromisos para 2024.
- El pasivo, cerró vigencia 2023 con un saldo de \$9,9 billones y un aumento de 11%. En este grupo del balance se encuentran nuestras dos fuentes de fondeo, las Cesantías que totalizaron al cierre de año \$8,6 billones, crecimiento del 12,6% y el Ahorro Voluntario Contractual (AVC) que finalizó período con un saldo de \$1,1 billones y una variación el -0,3%. Estas fuentes de fondeo constituyen el 97,5% del total del pasivo.
- Durante el año, se gestionaron 275,917 trámites, cumpliendo con los indicadores de tiempo promedio de atención; 1.25 días hábiles en cesantías y 1.5 días hábiles en AVC.
- Se realizó la estructuración del proyecto de Transformación Digital del FNA que abarca desde la experiencia del usuario hasta el fortalecimiento de la cultura digital interna, basado en los habilitadores de las políticas de gobierno, que defina la estrategia y el gobierno de la transformación digital del FNA.
- El FNA a través de la Vicepresidencia de Tecnología y Transformación Digital en alineación con el Plan Estratégico Institucional, tiene como reto proponer estrategias que apalancen el desarrollo de los objetivos estratégicos de la Entidad por medio de soluciones de TI que impacten la experiencia del cliente y agilicen la operación.
- Se habilitaron las afiliaciones digitales para Colombianos Residentes en el Exterior (CRE), con el cumplimiento del decreto de la Dian. También, se implementó la cobertura de afiliación en municipios lejanos como Chocó y Cauca, utilizando tecnología digital para superar las barreras físicas de acceso.
- La Regional Bogotá Zona 1 se ubicó en el primer lugar del ranking de las regionales logrando el mayor porcentaje de cumplimiento (126.7%).
- Aumenta el número de puntos de atención del FNA, ya que realiza la apertura de un nuevo punto en el departamento del Tolima, contando en el 2023 con 2 puntos de atención en esta zona del país para un total de 71 Puntos de Atención en Colombia.
- La Red Social TIK TOK presenta un mayor crecimiento en seguidores frente a las otras redes sociales con un porcentaje de crecimiento del 75%.



**Por último, como desafíos se identificaron los siguientes:**

- El recaudo de AVC, disminuyó en 8 %, pasando de \$411.408 millones en 2022 a \$378.301 millones en el 2023.
- Una de las principales iniciativas que contribuye al impulso en el desembolso de créditos es el Programa Generación FNA, dirigido a los jóvenes entre 18 y 29 años, Para la vigencia 2023, del total de créditos desembolsados fue de 3.349, 878 menos que la vigencia 2022 que se desembolsaron 4227.
- El volumen de PQR del año 2023 fue de 69.755, lo que representa un 22% más, frente al 2022, con excepción de las recibidas de la Superfinanciera y Defensor del Consumidor Financiero, que se mantuvieron estables en la cantidad de casos. Se observaron incrementos puntuales, así: en agosto 38%, septiembre 55% y octubre 44%, asignables a cambios en el subsidio Mi casa YA, represamiento en el proceso de avalúos y solicitudes de certificación para declaración de renta atendidos por la Entidad.



EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL  
DEL ESTADO DE CARACTER FINANCIERO

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA  
DE COLOMBIA

VIGILADO

[www.fna.gov.co](http://www.fna.gov.co)

 @fnaahorro

 /FNAColombia

 @FNAahorro

 fnaAHORRO