

INFORME DE GESTIÓN

AGO 2010- JUL 2014



VISITELADO MISION PERMANENTE FINANCIERA DE ESTADOS UNIDOS

AGENCIA ADMINISTRATIVA DE ESTADÍSTICAS FINANCIERAS



MinVivienda
Ministerio de Vivienda

Estamos transformando a Colombia
Esto es construir un país junto

www.fna.gov.co



CONTENIDO

1.	PRINCIPALES RECONOCIMIENTOS	8
2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14
3.	GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	15
3.1.	AFILIADOS	15
3.2.	EMPRESAS.....	16
3.3.	GESTIÓN DE CRÉDITO	17
3.3.1.	Ahorradores con crédito hipotecario	17
3.3.1.1.	Aprobaciones.....	17
3.3.1.2.	Desembolsos	18
3.3.2.	Gestión Metas PND	18
3.3.3.	Ahorradores con Crédito Educativo	24
3.3.3.1.	Aprobaciones.....	24
3.3.4.	Recaudo de Cartera	25
3.3.4.1.	Cartera Hipotecaria.....	25
3.3.4.2.	Indicador Calidad Cartera Hipotecaria	26
3.3.4.3.	Recaudo de Cartera Educativa.....	26
3.3.5.	Cobertura FRECH.....	27
3.3.6.	Crédito Constructor.....	28
3.3.7.	Subsidio FONVIVIENDA.....	29
3.4.	GESTIÓN FINANCIERA	30
3.5.	GESTIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO.....	33
3.5.1.	Gestión Comercial.....	33
3.5.2.	Educación Financiera	34
3.5.3.	Eventos Comerciales.....	36
3.5.4.	Ciudad de la prosperidad.....	37
3.5.5.	Fondo Virtual	37
3.5.6.	FNA 24 horas.....	38
3.5.7.	Puntos de Atención.....	39
3.5.8.	Convenios Bancarios.....	40

3.5.9.	Gestión Comercial, administrativa y operativa Crédito Educativo	40
3.5.10.	Atención peticiones, quejas y reclamos	46
3.5.11.	Defensoría del Consumidor Financiero	47
3.5.12.	Nivel de Satisfacción del cliente	47
3.6.	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	49
3.7.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	54
3.8.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	57
3.9.	GESTIÓN JURÍDICA	60
3.10.	SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y MEJORAMIENTO CONTINUO	65
3.11.	GESTIÓN PLANEACION, ORGANIZACIONAL Y DE CALIDAD	67
3.12.	GESTIÓN TECNOLÓGICA	70
3.12.1.	Servicios de TIC's Orientados a satisfacer al Cliente Ciudadano	70
3.12.2.	Gestión TIC'S en los Procesos Internos	74
3.12.3.	Gestión de la Plataforma Tecnológica	75
4.	PROYECTOS EN CURSO	76
4.1.1.	Ahorradores Colombianos residentes en el Exterior	76
4.1.2.	Modelo TACS (Tasa al Ahorro Construyendo Sociedad)	77
4.1.3.	Proyecto de Modernización Tecnológica	81
4.1.4.	Gobierno Corporativo	82
4.1.5.	Modernización Institucional	83
5.	CONCLUSIÓN GESTIÓN	85

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa Estratégico.....	14
Ilustración 2: Comportamiento Afiliados ago2010-jul2014	15
Ilustración 3: Comportamiento Recaudo ago2010-jul2014	16
Ilustración 4: Gestión créditos hipotecarios aprobados ago2010-jul2014	17
Ilustración 5: Gestión créditos hipotecarios desembolsados ago2010-jul2014	18
Ilustración 6: Crecimiento gestión crédito comparativo cuatrienio 2006-2010 vs 2010-2014.....	23
Ilustración 7: Aprobaciones crédito educativo ago2010-jul2014.	25
Ilustración 8: Recaudo de cartera hipotecaria ago2010-jul2014	25
Ilustración 9: Distribución de la Calificada de la cartera hipotecaria jul 2014	26
Ilustración 10: Indicador Calidad cartera hipotecaria	26
Ilustración 11 : Recaudo cartera educativa ago2010-jul2014.....	27
Ilustración 12: Estructura Financiera ago2010-jul 2014.....	31
Ilustración 13: Utilidad ago2010-jul2014	32
Ilustración 14 : Ingresos y Gastos totales ago2010-jul2014.....	32
Ilustración 15 : Comportamiento PQR'S y QR'S 2010-jul 2014.....	47
Ilustración 16: PQR'S Defensoría Consumidor Financiero	47
Ilustración 17: Comportamiento MSC 2010-2011 y Comportamiento MSC 2012-2013	48
Ilustración 18: Índice de satisfacción del cliente año 2013.....	49
Ilustración 19: Perfil de Riesgo Operativo (2010-2014)	51
Ilustración 20: Evolución del Portafolio de Inversiones	53
Ilustración 21: Medición del Riesgo de Liquidez	54
Ilustración 22: Comparativo vigencias 2010-ago 2014	58
Ilustración 23: Auditorías realizadas 2010-2014	66

TABLAS

Tabla 1 : Gestión de Empresas 2010-jun 2014	16
Tabla 2: Gestión de Credito Institucional Agosto 2010- agosto 2014.....	24
Tabla 3 : Resumen de Cobertura FRECH Segunda y Tercera Generación 2010-2014.....	28
Tabla 4 : Gestión Crédito Constructor.....	28
Tabla 5: Subsidios FONVIVIENDA	30
Tabla 6 : Indicadores Financieros ago2010-jul2014.....	30
Tabla 7: Eventos realizados 2010-2014.....	36
Tabla 8 : Resultados de la gestión 2010-2014 Eventos comerciales ciudad de la prosperidad.....	37
Tabla 9: Crecimiento Sucursales FNA 2010-Jul2014	39
Tabla 10: Gestión comercial BUS FNA.....	39
Tabla 11: Oficinas Entidades Financieras nivel nacional.....	40
Tabla 12: Puntos de Recaudo	40
Tabla 13 : Convenios Educativos 2010-jul2010.....	45
Tabla 14: Perfil de Riesgo Sarlaft 2010-2014.....	52
Tabla 15: Gestión contratación 2010-jun 2014.....	55
Tabla 16: Actividades ejecutadas de Bienestar y Programa de Salud Ocupacional.....	58
Tabla 17: Programas de capacitación 2010-2014	59
Tabla 18 : Gestión Centro de Estudios de Investigación FNA.....	59
Tabla 19: Procesos Terminados Gestión de Representación Judicial 2010-jul2014	61
Tabla 20: Gestión Tutelas 2010-Jul2014	62
Tabla 21: Gestión Disciplinaria 2010-Jul2014.....	62
Tabla 22: Gestión antifraude 2010-jul2014.....	64
Tabla 23: Resultados Auditoría CGR 2010-2013 Sistema de Control Interno	66
Tabla 24: Evaluación Plan de desarrollo administrativo FNA 2013.....	70
Tabla 25: Puntos cableado estructurado 2011-2014	71
Tabla 26: Puntos existentes red eléctrica 2011-2014	71
Tabla 27 : Estaciones de digiturno por año	73
Tabla 28 : Recursos software de ofimática 2011-2014	73
Tabla 29: Escáneres y videoproyectores 2011-2014.....	74
Tabla 30: Software de Ofimática 2010-2014.....	74
Tabla 31: Gestión de Disponibilidad de Recursos y Actividades de mantenimiento	75
Tabla 32 : Acciones Colombianos en el exterior.	76
Tabla 33 : Proyecto Arquitectura SOA.....	82

INTRODUCCIÓN



En el último trimestre del 2010 el Presidente Juan Manuel Santos Calderón, puso en movimiento cinco locomotoras para el desarrollo de su propuesta de gobierno denominada la Prosperidad Democrática. El Fondo Nacional del Ahorro como parte de la locomotora de vivienda, dispuso no solamente lo que por su naturaleza implementaba, sino además, unos vagones extras para cumplir con lo solicitado por el Presidente Santos, hay que llegar donde nadie llega.

Así el Fondo Nacional del Ahorro desarrollo varias estrategias y nuevos modelos con los cuales abrazar a una sociedad que se encaminaba a su desarrollo personal. Se pusieron en marcha varias estrategias como el desarrollo de nuevos procesos de servicio al Afiliado, el diseño e implementación de nuevos modelos y productos, la ingeniería del desarrollo institucional hacia adentro y hacia afuera y estrategias comerciales y publicitarias para llegar donde nadie llegaba.

La tarea del Fondo Nacional del Ahorro, no solo por ser una entidad Estatal, sino por el corazón de su objeto social, es una de las más importantes instituciones de Colombia. Esta es un Institución diseñada por su creador, el Presidente Lleras, para otorgarle a la Familia Colombiana, más que una Casa donde morar, el acceso a su educación y la construcción del desarrollo de su sociedad. Para esto, en el desarrollo de cada proceso, producto y acción se tuvo en cuenta, la Dignidad de la Familia Colombiana, su Identidad y propender por su Igualdad.

El Fondo Nacional del Ahorro, es el motor del AHORRO Nacional, así cual su motto invita que, "Todo Colombiano debe Trabajar tanto como pueda, que Todo Colombiano debe Dar tanto como pueda y que Todo Colombiano debe AHORRAR tanto como pueda", ya no solo un motto, sino la dirección que una nueva sociedad está escogiendo por el recorrido nacional.

Finalmente y para dar comienzo al resumen de la gestión del equipo de trabajo Septiembre 2010 – Agosto 2014, nada de lo que se desarrolló en este cuatrienio, pudo haber tenido lugar, si Dios no nos hubiera facultado, dado la Gracia, Su Favor y la oportunidad, a Quien le agradezco todos los días por esto y Quien nos llevó a entregar todo de nosotros, con Inventiva, Voluntad y Gambatte.

Ricardo Arias Mora

Presiente

Fondo Nacional del Ahorro

Septiembre 2010 – Agosto 2014.

1. PRINCIPALES RECONOCIMIENTOS

El Fondo Nacional del Ahorro, obtuvo durante el presente cuatrienio por su gestión un sin número de reconocimientos, que hacen evidente ese nuevo posicionamiento institucional y el mejoramiento de los niveles de competitividad del FNA, los cuales, se describen a continuación:

- En el 2011, el FNA recibió un meritorio reconocimiento del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), por el cumplimiento del 100% de las cinco fases del manual 2.0, de acuerdo con las metas establecidas en el programa de Gobierno en Línea (GEL), incrementando de esta forma la aplicación de herramientas tecnológicas en todos los procesos de la entidad.
- Durante los años 2011, 2012, 2013, el FNA ha logrado mantener la CERTIFICACIÓN del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), como organismo nacional de normalización de Colombia, con respecto al sistema de gestión de la calidad basado en las normas NTC-ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009, obteniéndose como resultado en la auditoría de seguimiento cero hallazgos.

Igualmente el FNA participó en el año 2013, en la elaboración de la norma técnica “Accesibilidad al medio físico destinados al servicio del ciudadano en la administración pública” documento aprobado por ICONTEC, y a partir noviembre de 2013 la Alta Dirección del FNA participa activamente en la Asamblea general del ICONTEC, convirtiéndose en miembro con voz y voto.

- El FNA recibió el premio que lo acredita ganador en la categoría de “EMPRESA PROMOTORA DEL AÑO 2011”, en los premios a la Excelencia Inmobiliaria, que concedió la Federación Internacional de Profesionales Inmobiliarios (FIABCI).

- Par los años 2012 y 2013, se le concede al FNA la calificación: **AAA(col) Largo Plazo**, Calificación domestica máxima asignada, significa Mejor calidad crediticia respecto de otros emisores del país. **F1+ Corto Plazo. Alta Calidad Crediticia**, por ser el FNA, Solida capacidad de pago de los compromisos financieros, y **RMBS- Máximo nivel de calificación como originador y administrador de activos financieros**, calificación de Riesgo otorgada FITCH RATINGS Colombia S.A. Sociedad Calificadora de Valores.

BRC Investor Services S.A. s c v
Sociedad Calificadora de Valores



- Continuando con la buena gestión financiera de la Entidad, en el 2014, el FNA recibió de la calificadora de valores BRC Investor Services S.A. las máximas calificaciones: **AAA (Calificación deuda Largo Plazo)** Calificación máxima. Capacidad del emisor para cumplir con sus obligaciones financieras. Sumamente fuerte. **BRC1+ (Deuda Corto Plazo)** Calificación máxima. Capacidad del emisor para cumplir con sus obligaciones financieras. Sumamente fuerte, y **AA+**, por ser el

FNA una entidad que tiene una habilidad muy fuerte para la originación y administración de los activos objeto de calificación.

Esta calificación acredita al FNA como una entidad financiera con excelente capacidad de pago, en cuanto a sus pasivos y calidad en la administración de portafolios (habilidad para administrar inversiones y recursos de terceros). Estas calificaciones también representan, para el FNA, solidez y respaldo en el sector financiero, transparencia ante el mercado de capitales y menor costo de financiación en emisiones.

- El Departamento Administrativo de la Función Pública concedió al FNA, El Premio Nacional de Alta Gerencia - Banco de Éxitos 2012, caso de éxito: Fomento de la cultura del ahorro “Un modelo de inclusión social”.
- En 2012, El Programa de la Naciones Unidas para los asentamientos Humanos, ONU-Hábitat, concede al FNA el reconocimiento por los INSTRUMENTOS FINANCIEROS, en la construcción responsable del futuro urbano en Colombia.
- Los gran gestión de liderazgo en la administración y en los resultados financieros del FNA en el cuatrienio 2010-2014 dan como resultado una exaltación de innumerables revistas y periódicos de alta circulación nacional, en los cuales el FNA y el Presidente de la Entidad Dr. Ricardo Arias Mora son reconocidos entre las principales empresas financieras de Colombia y de liderazgo empresarial. Como se establece en la siguiente tabla:

2012	Revista Semana	Publicó: “El FNA obtuvo puesto 17 dentro de las 50 entidades financieras más grandes de Colombia”.
	La Revista Nota Económica (abril)	Público un artículo sobre los líderes empresariales y en el mismo destacó al Presidente del FNA, Dr. Ricardo Arias Mora, como uno de ellos en el sector financiero.
	Revista Gerente (agosto)	Edición “100 MARCAS GERENTE DEL 2012”, destaca que el FNA se convirtió en la Empresa número uno en el corazón (Top of Heart) y en la mente de los colombianos (Top of Mind), en la categoría de crédito de vivienda.
	Revista Propiedades y Remodelación (abril)	Le concede el Primer lugar al Fondo Nacional del Ahorro como entidad financiera que posee el crédito hipotecario más económico del mercado.
2013	Revista Gerente	Edición “100 MARCAS GERENTE DEL 2013, destaca que el FNA continua como la Empresa número uno en el corazón (Top of Heart) y en la mente de los colombianos (Top of Mind), en la categoría de crédito de vivienda.
	Revista Gerente	Destacó que el FNA obtuvo en el 2013, ventas por 446.255 millones de pesos, con una utilidad neta de 49.747 millones de pesos. En la lista de empresas financieras, donde aparecen entidades privadas y públicas especializadas en la banca, seguros, fomento y capitalización, el FNA ocupa el puesto 56.
	Periódico Económico La República	El FNA es una de las mil empresas más grandes del país vistas por los MBA y se destaca como una de las empresas más vendedoras en el sector financiero, durante el 2013.
	La Revista Nota Económica (abril)	Escogió al Presidente del FNA como uno de los 500 líderes empresariales del país por su excelente desempeño empresarial frente a unas de las entidades con mejor desempeño financiero en el mercado colombiano. Adicionalmente en esta lista de honor ocupó un lugar de privilegio entre los 27 líderes del sector financiero.
	La Revista Gerente (junio)	Destacó al Presidente Arias como uno de los ‘Mejores Estrategas de Mercadeo’ del país, por “la pedagogía institucional del ahorro”. La revista, en su edición de junio de 2013, publica un artículo titulado, ‘Fondo Nacional del Ahorro, estrategia ganadora’, en el que subraya que “gracias a una gestión agresiva en el frente comercial, los colombianos ven ahora al FNA como una opción real y visible para la adquisición de vivienda”.
	Canales City T.V, y ET, del periódico El Tiempo.	Escogen al Presidente del Fondo Nacional del Ahorro, FNA, Ricardo Arias Mora, como el Mejor Funcionario Público del Año 2012. Indicando que durante su Presidencia “se disparó de forma positiva el número de desembolsos a todos los colombianos, dentro de la política de vivienda.

2014	La Revista Nota Económica (abril)	El Presidente Ricardo Arias Mora fue destacado como uno de los 500 líderes empresariales de Colombia, por sus capacidades de liderazgo, en la educación, se reconoció muy especialmente el perfil empresarial del Alto Directivo del FNA.
	Revista Semana	El FNA entre las 19 empresas que más ganaron y que más prestan
	Revista Semana	Publica que el FNA ocupó el quinto puesto entre las Instituciones Oficiales Especiales (IOE), según un informe de la revista Semana, en que se destacaron las 100 empresas más grandes del país.

- La Superintendencia Financiera de Colombia, Febrero 2012: Fondo Nacional del Ahorro. Primer lugar en recaudo de cesantías 2011 – 22.2%.
- Según informe de abril de 2013 de la Superintendencia Financiera, el Fondo Nacional del Ahorro registró beneficios netos por valor de \$116.000 millones durante el año 2012, lo que convierte a la Entidad en la Institución número uno con más utilidades de la nación.
- En 2014, La Contraloría General del República conceptuó para la vigencia 2013 que el FNA es una entidad Favorable y Eficiente con una calificación de 94.79%. Otras calificaciones obtenidas en dicha evaluación fueron:
 - Legalidad en la contratación y defensa judicial 98.00%
 - Sanidad y proyección financiera 100.00%
 - Plan de mejoramiento constante 99.83%
 - Gestión 92.85%
 - Sistema de Control Interno. Eficiente
- El Plan de Impulso a la Productividad y al Empleo (PIPE) consolida en abril de 2013 - al FNA como la entidad social del Estado, con las tasas hipotecarias más bajas del mercado. Desde el 5% anual para vivienda nueva cuyo valor oscile entre los 80 millones de pesos y los 200 millones de pesos.

- En términos del posicionamiento de la entidad, el año 2013 cierra como el año en que el FNA es la entidad ejemplo Acciones de productos y servicios bancarios y financieros obtiene el premio Oro a la campaña con la agencia Market Btl Colombia de 100 carros por árbol.
- El FNA y La Corporación Transparencia por Colombia firman en el año 2013 un memorando de entendimiento para la cooperación en la presentación de la propuesta para el fondo fiduciario para actividades contra la corrupción (AAF) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este proyecto apunta a promocionar la transparencia y el acceso a la información al ciudadano, a través de un modelo de que se desarrollará conjuntamente entre las entidades participantes y bajo los parámetros establecidos del programa gobierno en línea.
- En carta dirigida al Jefe de Estado, Juan Manuel Santos Calderón, el Presidente del FNA, Ricardo Arias Mora, le informó del último e importante logro alcanzado por la entidad al llegar a los 2 millones 486 mil 232 ahorradores, lo que indica un crecimiento del 107 por ciento en el número de afiliados. De esa cifra, 1'555.639 ahorradores están afiliados por Cesantías, lo que equivale a un aumento del 83%. Así mismo, 930.593 usuarios financieros tienen una cuenta de Ahorro Voluntario Contractual (AVC), lo que representa un incremento del 267 por ciento.
- El Presidente Juan Manuel Santos destacó en abril del 2014 el programa de vivienda del FNA, TACS, que convertirá el ahorro en propiedad. En un acto especial, el Jefe de Estado dijo: “Este programa será de tan alta dimensión, que lo que hoy el país ha hecho, no se compara con lo que el país va a adelantar”.
- Emisión de Títulos Hipotecarios Tips pesos N-8 en mayo de 2014 por valor de \$150.680 millones, estructurados con cartera originada por el FNA.

Valor Cartera Titularizada	\$ 150.680 millones
Monto Ofrecido Serie A	\$ 135.618 millones
Monto Demandado	\$ 171.640 millones
Tasa de Corte	6.79% EA
Sobredemanda	1.3 veces

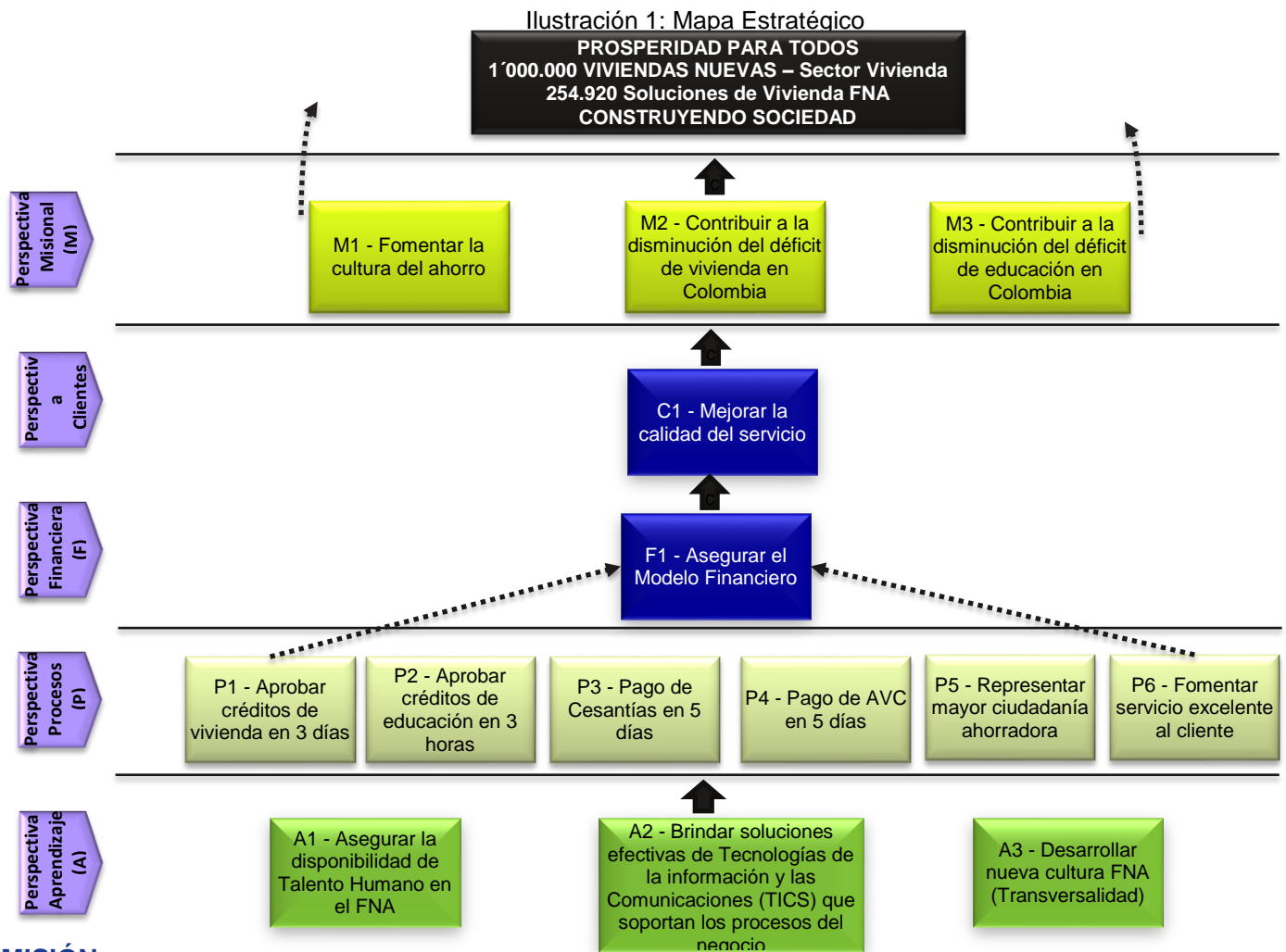
Los resultados de la primera operación de títulos emitidos del FNA fueron altamente exitosos, de acuerdo al Dr. Alberto Gutiérrez Bernal, Presidente, Titularizadora Colombia, quien manifiesta lo siguiente:

- “Se colocó el monto completo de la Serie A ofrecida al mercado, con una SOBREDEMANDA de 1.3 veces.
 - Esta ha sido la emisión inaugural del FNA como originador de cartera hipotecaria en el mercado.
 - El mercado y los inversionistas acogieron la entrada del FNA como nuevo originador y aceptaron la estructura financiera y operativa planteada.
 - A pesar de la expectativa actual en el mercado de tendencia al alza de inflación e incremento en las tasas del Banco de la República, los inversionistas le apostaron a los títulos hipotecarios a 10 años con tasa fija.
 - Esta emisión le abre al FNA una nueva fuente de recursos de largo plazo, con menores riesgos a través del mercado de capitales, para continuar consolidando su liderazgo en el otorgamiento de crédito para las familias colombianas. “
-
- El Presidente Arias destacó en abril 2014, Foro Urbano de la ONU, que el Modelo Financiero de los TACS fue avalado por el Banco Mundial con la más alta calificación, los delegados de esta entidad internacional indicaron que los TACS será la herramienta innovadora de la vivienda mundial.

 - El FNA obtuvo un nuevo reconocimiento al recibir el Premio ANDESCO 2014 (Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones) a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como Mejor Empresa Nacional de otro sector de la economía colombiana.

 - El Colegio Inmobiliario de Barranquilla en el año 2014 reconoció el Premio al Mérito Inmobiliario por el aporte y el impulso que la entidad hace actualmente al desarrollo del país. Simultáneamente, el Gobernador del Atlántico, José Antonio Segebre, le confirió al Presidente Arias la Medalla "Puerta de Oro de Colombia".

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



MISIÓN

Fomentar la cultura del ahorro y administrar eficientemente las cesantías y ahorros de nuestros afiliados, para promover a través del Crédito y Leasing Habitacional (TACS), Vivienda y Educación, pilares del desarrollo humano de la nación.

VISIÓN

En el 2014, ser líderes en la administración de cesantías y fomentar la cultura del ahorro, superando los dos millones de afiliados, garantizando el acceso a vivienda digna y educación de calidad, con nuevos mecanismos de financiación, un modelo operativo fundamentado en talento humano comprometido, tecnologías eficientes y enfoque integral del servicio al ciudadano.

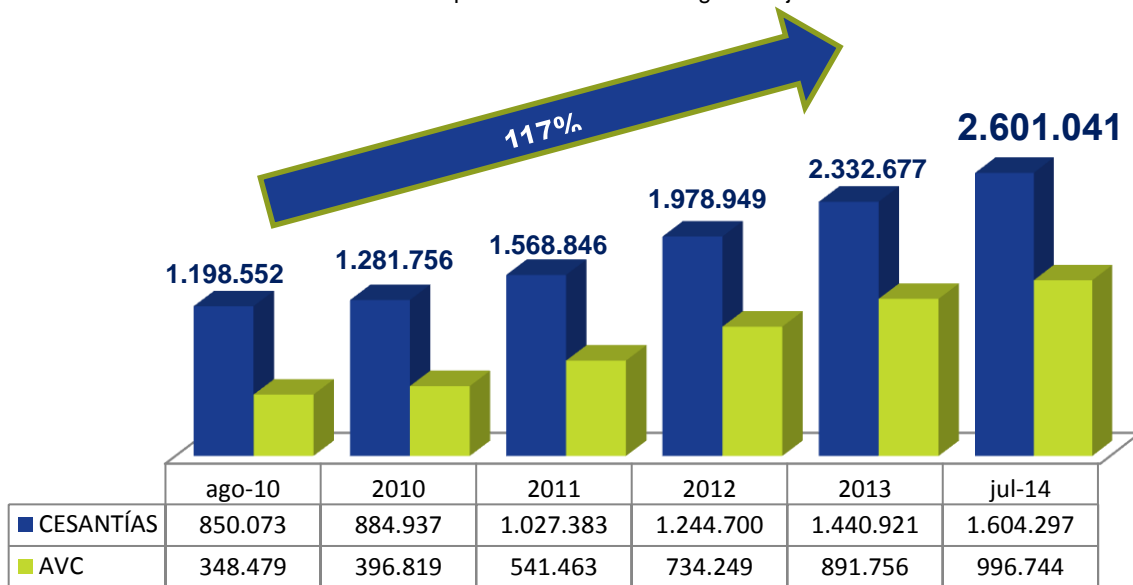
3. GESTIÓN INSTITUCIONAL

3.1. AFILIADOS



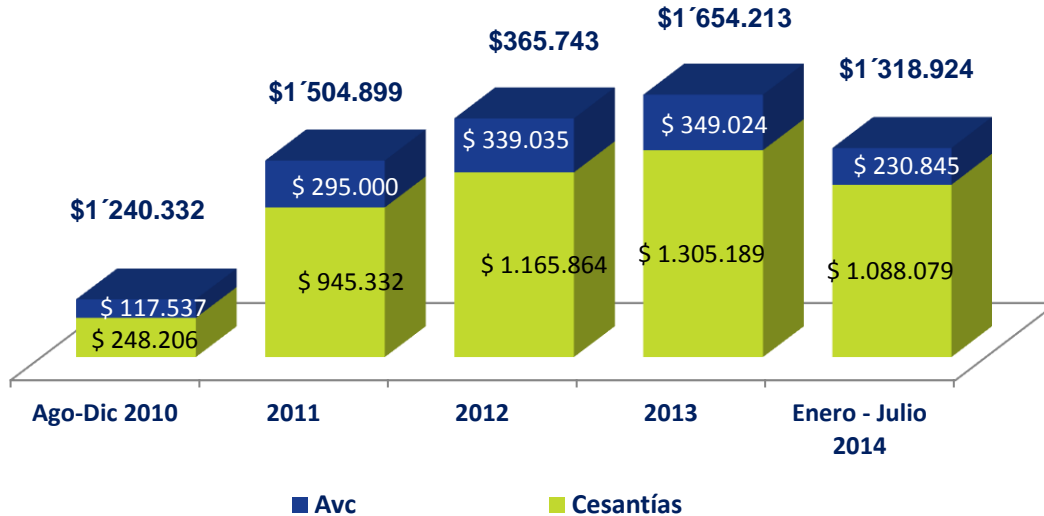
En agosto 2010, la entidad contaba con 1.198.552 afiliados, a julio 2014 cuenta con 2.601.041, lo cuales 1.1604.297 son por Cesantías y 996.744 por el producto de AVC. El incremento fue de 117% de afiliados.

Ilustración 2: Comportamiento Afiliados ago2010-jul2014



El AHORRO recaudado acumulado en lo transcurrido del periodo de gobierno actual hasta Julio de 2014 es cercano a los \$6.1 billones.

Ilustración 3: Comportamiento Recaudo ago2010-jul2014

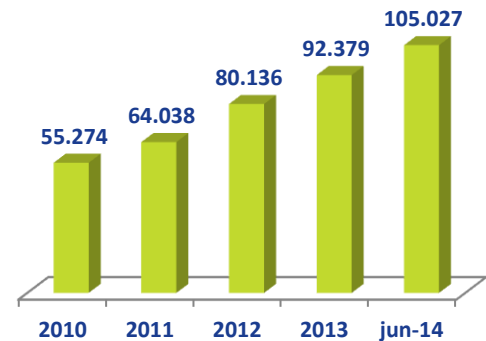


3.2. EMPRESAS

El crecimiento de los afiliados va ligado al crecimiento de las empresas, de esta forma se observa que en el cuatrienio 2010-jun 2014 hay un crecimiento de 90% de las empresas pasando de 55.274 a 105.027, denotando el gran papel de las empresas privadas y la confianza de este sector en el FNA, en el año 2010 se contaba con 2.130 empresas y al finalizar el periodo jun 2014 se cuenta con 102.613 empresas.

Tabla 1 : Gestión de Empresas 2010-jun 2014

Periodo	Nuevas Empresas			Comparativo	
	PUBLICAS	PRIVADAS	TOTAL	ACUM	% CREC. AÑO
2010	42	2.130	2.172	55.274	
2011	100	8.664	8.764	64.038	15,9%
2012	175	15.923	16.098	80.136	25,1%
2013	130	12.113	12.243	92.379	15,3%
2014	50	12.598	12.648	105.027	13,7%
	2.414	102.613	105.027	198%	15%



3.3. GESTIÓN DE CRÉDITO

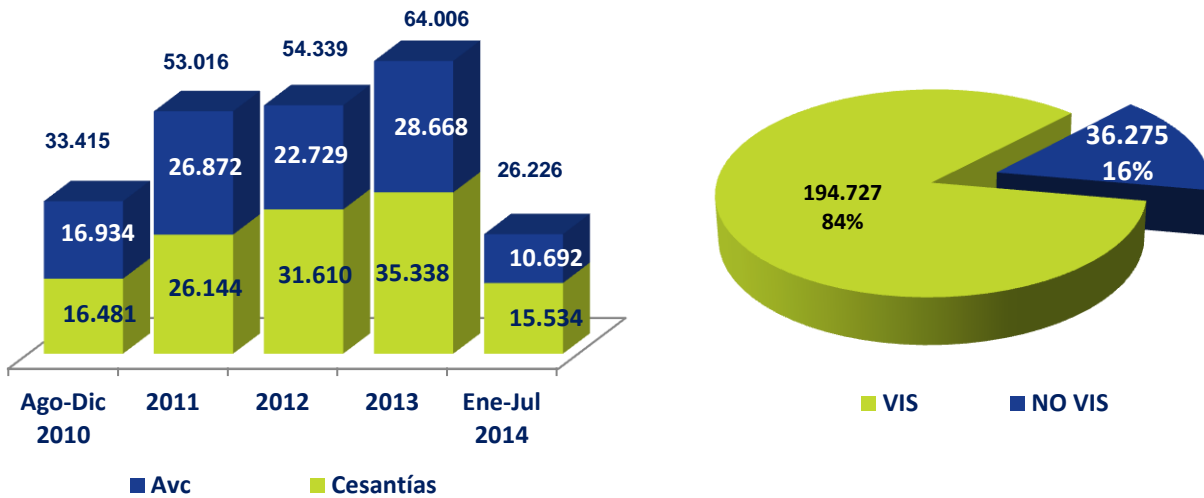


3.3.1. Ahorradores con crédito hipotecario

3.3.1.1. Aprobaciones

Durante este cuatrienio se aprobaron 231.002 solicitudes de crédito por un monto de \$10 billones, de los cuales el 84% (194.727) corresponden a vivienda de interés social (VIS) y el 16% (36.275) a NO VIS.

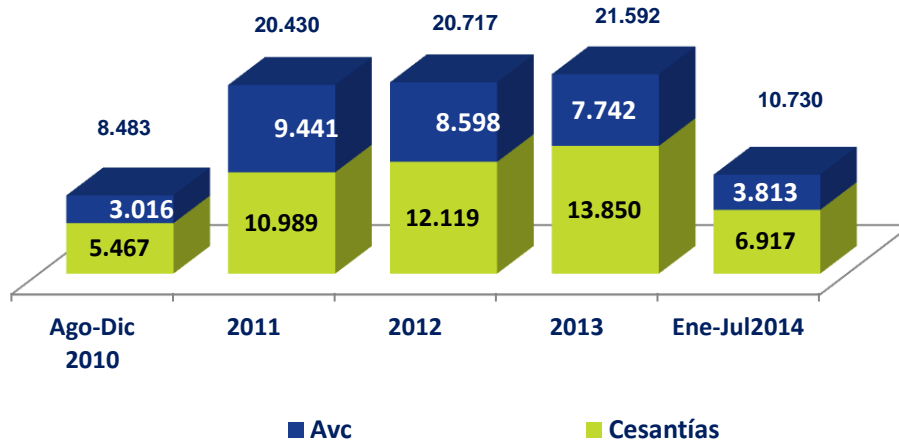
Ilustración 4: Gestión créditos hipotecarios aprobados ago2010-jul2014



3.3.1.2. Desembolsos

En este mismo periodo se desembolsaron 81.952 créditos por un valor de \$3.8 billones.

Ilustración 5: Gestión créditos hipotecarios desembolsados ago2010-jul2014



3.3.2. Gestión Metas PND

La Ley 1450 de junio 16 de 2.011 o Plan Nacional de desarrollo y Plan de Inversiones 2.011 – 2014 “Prosperidad para todos”, refiere que la quinta locomotora para el crecimiento y la generación de empleo es la de “vivienda y ciudades amables”. Igualmente refiere el compromiso del gobierno nacional de construir un millón de viviendas nuevas en el cuatrienio, de las cuales al FNA le corresponden entregar 254.920 soluciones de vivienda a través de **créditos hipotecarios desembolsados**.

De acuerdo al análisis de factores que hacen posible el cumplimiento a la meta, entre los cuales están la baja oferta de vivienda VIS y VIP como también el comportamiento histórico de créditos hipotecarios en el FNA para el periodo Enero 2.006 a julio de 2.010 donde realizaron 59.739 desembolsos de créditos para los colombianos, comparando estos datos frente a lo establecido para el periodo Agosto 2.010 – Agosto 2.014 (meta de 254.920 créditos de vivienda), representa un crecimiento del 349%, meta que con los mecanismos actuales de financiación no era posible cumplir.

Por lo anterior el FNA y el Viceministerio de Vivienda en el año 2011 manifestaron al Departamento Nacional de Planeación que el cumplimiento del indicador de vivienda a través del mecanismo de crédito hipotecario **no** podría cumplirse, e informándose sobre el inicio del proyecto del nuevo mecanismo de financiación de Leasing Habitacional (TACS) como única estrategia posible para llegar al 2014 con el cumplimiento de la meta en vivienda, y se propuso una distribución de la meta entre créditos desembolsados (131.033) y Modelo TACS -leasing habitacional (123.887)¹.

El DNP en el año 2011², respondió a la solicitud del FNA realizando observaciones frente a la propuesta, considerando que la meta para los años 2010 y 2011 no podía ser modificada, y aceptando la propuesta de leasing habitacional (Modelo TACS) bajo la consideración de asociar dos indicadores a la meta de vivienda: i) viviendas financiadas modalidad créditos desembolsados y ii) viviendas financiadas modalidad Modelo TACS- componente leasing habitacional.

Es importante aclarar que el proyecto del Modelo TACS se incorpora en el Plan Estratégico 2010-2014 como componente adicionalmente a la meta de vivienda del FNA por el alto impacto social que genera, dado que nuestros conciudadanos ya no tendrían que contar con los recursos de la cuota inicial, que en la mayoría de los casos es una barrera de entrada para que miles de colombianos no tengan vivienda, y simplemente con lo que están disponiendo para pagar un arriendo, pueden acceder a contar con una vivienda propia; igualmente porque la entidad ya no tendría que disponer de un presupuesto propio, que para las actuales circunstancias tiene un valor muy alto.

Frente al modelo TACS la Entidad implementó a partir del año 2011 un Plan de Acción que buscaba lograr la aprobación del modelo ante las diferentes instancias que se deben surtir, soportado en el acompañamiento del Banco Mundial a través del Convenio de Asistencia Técnica mencionado anteriormente, a nivel de las entidades externas y que deben emitir la respectiva normativa necesaria para salir en vivo con el modelo TACS, como fue ante los Ministerios de Vivienda y Hacienda y la Superintendencia Financiera de Colombia.

¹ Oficios Nros. CS11276893 FNA y 3000-3-140144 Viceministerio de Vivienda

² Oficio DNP : DEFP-20112700689071

Finalmente es importante informar que teniendo en cuenta los avances descritos anteriormente frente al tema de Leasing Habitacional (Modelo TACS) dan resultados exitoso en junio del año 2014 mediante la expedición y aprobación del Decreto 1058, mediante el cual se adicionó un capítulo al Título 1 del Libro 28 de la Parte 2 del Decreto 2555 de 2010, relacionado con la operación de leasing habitacional y destinado a la adquisición de vivienda familiar con componente de capital administrado como ahorro a largo plazo prevista en el inciso primero del artículo 37 de la Ley 1537 de 2012. Bajo esta base su implementación y resultados frente al indicador de vivienda se verán reflejados a partir del año 2015, por ende se concluye que la meta propuesta de tener 123.887 viviendas financiadas a través del modelo TACS a 7 de agosto de 2014, no se alcanzó principalmente por causas ajenas a la voluntad del FNA.

Adicionalmente a la aprobación tardía del Modelo TACS, también en la gestión de crédito se presentaron obstáculos no manejables por la Entidad los cuales se relacionan con el entorno del mercado de vivienda y la estructura interna y natural de los afiliados al FNA, como a continuación se presenta:

- La dinámica del mercado nacional en vivienda presenta una baja oferta de vivienda de interés social-VIS como también de Vivienda de Interés Prioritaria-VIP, tanto a nivel Bogotá como las demás ciudades a nivel nacional.
- Para el año 2012 se inició el periodo administrativo de Alcaldes, Gobernadores, Concejales y Diputados, lo que generó una pérdida de dinámica de aproximadamente seis (6) meses (etapa de empalme y arranque de las administraciones regionales y locales, y aprobación de los planes de desarrollo locales). Lo anterior; teniendo en consideración que son los Alcaldes y los Concejos Municipales los que deben realizar el ajuste especial al Plan de Ordenamiento Territorial POT, ejecutando las operaciones urbanas integrales y agilizando el proceso de habilitación de suelo urbanizable, donde se van a desarrollar los Macro proyectos de Interés Social Nacional. De la misma manera concurren las Gobernaciones y las Asambleas Departamentales, que apoyan integralmente las acciones desarrolladas por los entes territoriales locales.

- La política pública distrital establecida en el 2012 sobre la venta en bloque del Acueducto de Bogotá hacia zonas aledañas a Bogotá, considerando la esta administración distrital y el gerente del Acueducto “que vender el agua en bloque es ilegal” y que así “se les está entregando agua a zonas rurales para condominios, empresas e industrias, lo que desata una urbanización ilegal que destruye la sabana y contamina las fuentes de las que nutre el agua que consumen más de 8 millones de bogotanos”³.
- Sobre la restricción referida de la venta de agua en bloque de Bogotá a municipios de la sabana de Cundinamarca, es decir, el Acueducto dejó de surtir el 90 por ciento del agua potable de la Sabana, lo que hizo frenar decenas de proyectos de vivienda, fábricas e industrias.
- Teniendo como precedente la dificultad que ha tenido Bogotá de habilitar suelo para construir grandes y medianos proyectos de vivienda VIS y VIP, los constructores y el gobierno nacional han dado pasos para impulsarlos en municipios vecinos como Soacha, Mosquera, Funza o Madrid, no obstante la nueva política *es que frenó en seco más de 70 proyectos urbanístico en la Sabana porque sin agua y sin reglas claras no hay posibilidades de vender una sola casa, incluso los megaproyectos que había impulsado el gobierno en Mosquera o Soacha. De hecho, en la subasta que hizo el gobierno para las 100.000 casas, Cundinamarca perdió 20.000 subsidios*⁴.
- Revisando la composición de los afiliados del FNA a diciembre de 2013, se establece que de 1.590.188 el 72% (1.152.187) corresponden a afiliados por cesantías y el 28% (438.001) corresponden a afiliados por Ahorro Voluntario Contractual-AVC.
- Del gran total de afiliados (1.590.188), 686.150 (43%) son afiliados que se encuentran en Bogotá y 94.214 (6%) se encuentra en Cundinamarca.
- Adicionalmente revisando la distribución por ingresos de estos afiliados el **50% (803.218)** corresponden a afiliados con ingresos menores o iguales a **2SMMLV** y el **65% (1.025.469)** corresponden a afiliados con ingresos menores o iguales a **4SMMLV**.

³ Revista Semana septiembre 2012

⁴ Revista semana septiembre-2012 . Entrevista Gobernador Dr. Álvaro Cruz

De lo anterior se observa brecha que existe entre nuestro mercado potencial anteriormente descrito (concentrado en Bogotá y Cundinamarca) y la escasa oferta de vivienda para vivienda VIS y VIP en Bogotá y municipios de la sabana, hace que el cumplimiento a la meta de vivienda en el cuatrienio actual frente al indicador de créditos desembolsados tenga un avance tan solo no se alcance a un 100%, es decir, de las 131.011 créditos previstos a desembolsar para el cuatrienio se hayan desembolsado a diciembre de 2013, 71.222 créditos.

No obstante lo anterior, el FNA consiente de su papel en las metas del PND, ha adelanto su Plan Institucional Anual estableciendo diferentes estrategias, proyectos y acciones para lograr avances más significativos al 2014, entre las cuales se encuentra:

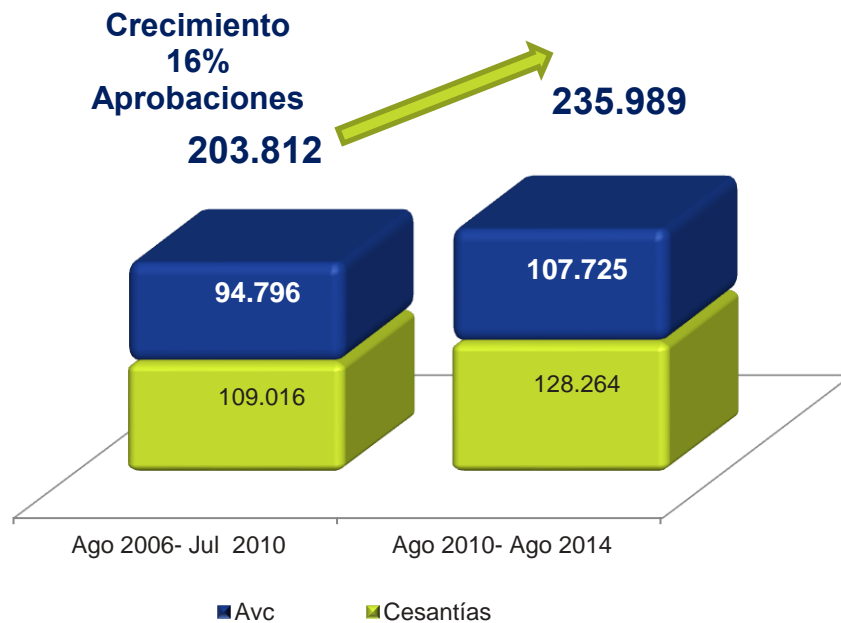
- Implementación del Producto Crédito Constructor, el cual se tiene como meta para el año 2014 la aprobación de Crédito Constructor a proyectos dirigidos a suplir la demanda de vivienda de afiliados al FNA a nivel nacional. La meta de aprobación de crédito es por valor de valor \$ 460.000 millones.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades públicas y/o privadas para facilitar el acceso a la vivienda a los afiliados del FNA
- Desarrollo de los programas "Vivienda para mi Empresa", "Vivienda para Entes Territoriales", "Mi vivienda en línea", "Vitrinas Inmobiliarias", "Vitrinas Localizadas en Proyectos" para unir oferta con demanda de vivienda
- Gestión comercial en las solicitudes Radicadas crédito hipotecario de afiliados vinculados por cesantías con una meta de radicación de 100.380 solicitudes de crédito hipotecario
- Gestión comercial en las solicitudes Radicadas crédito hipotecario de afiliados vinculados por AVC con una meta de radicación de 66.920
- Optimización en el proceso de crédito para disminuir los tiempos de operación en la aprobación y colocación de créditos.
- Participación activa en el Programa VIPA, dado que el FNA tiene en consideración las falencias en el tema de vivienda para los ahorradores con ingresos inferiores a 2 SMMLV, se ha trabajado fuertemente para que los hogares de los afiliados del FNA sean beneficiados de este programa, gestión comercial y ferias de vivienda, que tiene como objetivo lograr que la mayoría de los subsidios ofrecidos del programa sean utilizados por los afiliados al FNA, específicamente por los afiliados por Ahorro Voluntario Contractual,

dadas su características de tener ingresos totales mensuales no superiores al equivalente a dos (2) salarios mínimos legales mensuales vigentes y contar con un ahorro realizado a través del contrato de AVC, condiciones que el programa exige para beneficiarse a dichos subsidios, y con el crédito del FNA puede realizarse el cierre financiero para adquisición de vivienda.

Las acciones y justificaciones anteriores llevan a unos resultados muy importantes de la Gestión Institucional, observando fuertemente la gestión de créditos aprobados, donde el FNA interviene y produce impacto, **gestión de 235.989 créditos aprobados del cuatrienio agosto 2010 a agosto 2014**, como se muestra a continuación.

Créditos Aprobados

Ilustración 6: Crecimiento gestión crédito comparativo cuatrienio 2006-2010 vs 2010-2014



La cantidad de créditos aprobados en lo transcurrido del cuatrienio a corte de agosto de 2.014, suman un total de 235.989 créditos para hogares colombianos, lo que implica un crecimiento del 16% comparado con el cuatrienio anterior.

Cumplimiento Actual de la Meta

Tabla 2: Gestión de Credito Institucional Agosto 2010- agosto 2014

Concepto	AVC	Cesantías	Total	Meta	% Cump.
Créditos Desembolsados (1)	37.257	57.995	95.252	131.033	73%
Créditos Aprobados por Desembolsar (2)	82.990	88.960	171.950	123.887	139%
Total (1)+(2)	120.247	146.955	267.202	254.920	105%

A corte de agosto de 2014, el cumplimiento de la meta de los créditos desembolsados (95.252) frente a la meta del PND de 131.033 créditos desembolsados presenta un avance del 73%, no obstante los créditos aprobados no desembolsados de 171.950 más los créditos desembolsados de 95.252 dan como resultado una gestión de 267.202 créditos gestionados por el FNA para los colombianos, dan como resultado un cumplimiento del 105% de la meta del FNA frente al PND establecido de 254.920 viviendas financiadas.

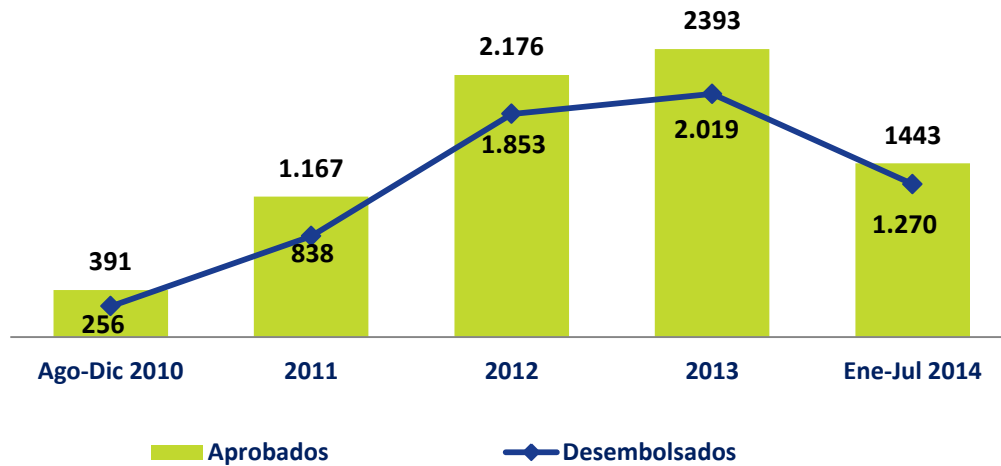
3.3.3. Ahorradores con Crédito Educativo

3.3.3.1. Aprobaciones



Durante el cuatrienio agosto 2010- jul 2014 se aprobaron 7.570 solicitudes de crédito por un monto de \$27.956 millones, de los cuales se desembolsaron 6.236 créditos por valor de \$21.460 millones.

Ilustración 7: Aprobaciones crédito educativo ago2010-jul2014.

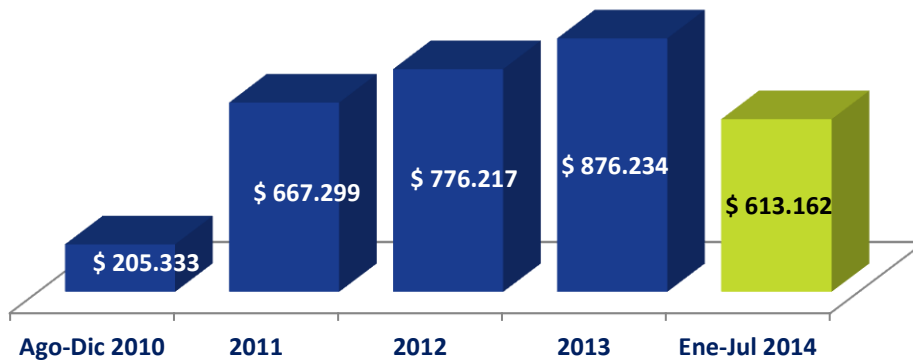


3.3.4. Recaudo de Cartera

3.3.4.1. Cartera Hipotecaria

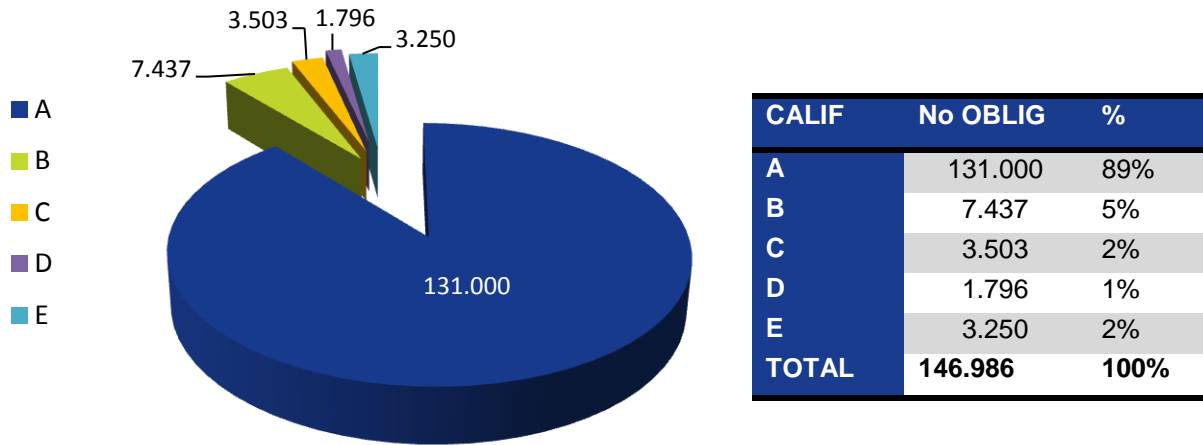
Entre agosto 2010 y julio 2014, el saldo de cartera hipotecaria, se incrementó en 80.7%, pasando de \$2.58 billones en agosto de 2010 a \$4.67 billones en julio 2014. Así mismo se recaudó por concepto de cartera hipotecaria \$3.1 billones.

Ilustración 8: Recaudo de cartera hipotecaria ago2010-jul2014



Entre agosto 2010 y julio 2014, el número de obligaciones presentó un crecimiento del 33.4%, pasando de 110.162 a 146.986. En esta gráfica se evidencia el buen comportamiento de la cartera de la Entidad ya que el 90% se encuentra calificada en A.

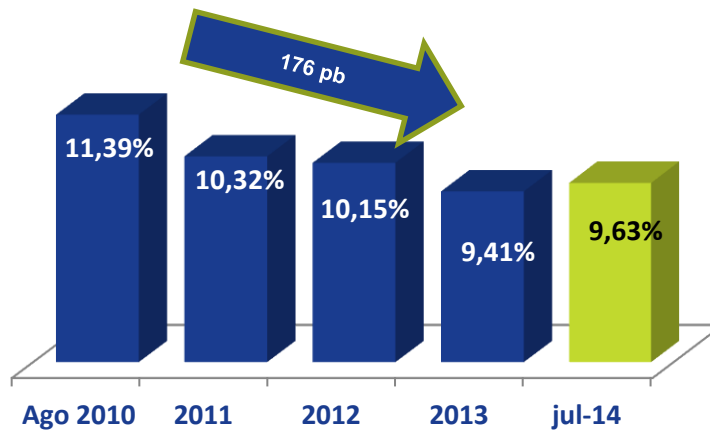
Ilustración 9: Distribución de la Calificada de la cartera hipotecaria jul 2014



3.3.4.2. Indicador Calidad Cartera Hipotecaria

El Indicador de Calidad de Cartera nos muestra una reducción en 176 pb en el mismo periodo anteriormente nombrado.

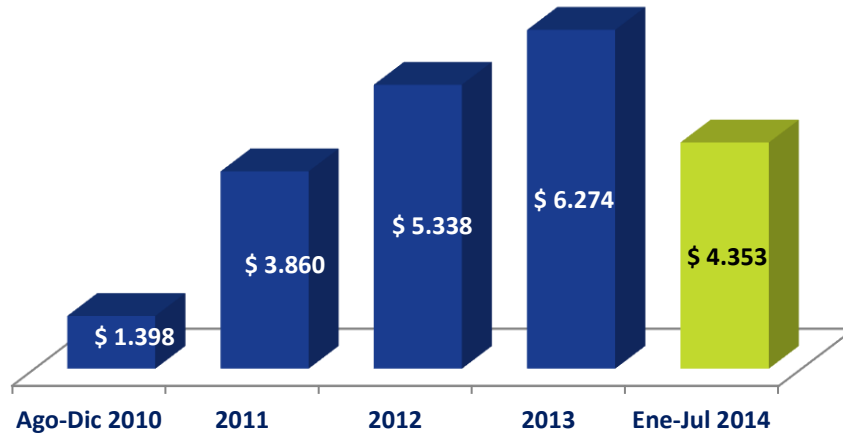
Ilustración 10: Indicador Calidad cartera hipotecaria



3.3.4.3. Recaudo de Cartera Educativa

Entre agosto 2010 y julio 2014, el saldo de cartera educativa, se incrementó en 179%, pasando de \$862 millones en agosto de 2010 a \$1.539 millones en julio 2014. Así mismo se recaudó por concepto de cartera educativa \$21.222 millones.

Ilustración 11 : Recaudo cartera educativa ago2010-jul2014



3.3.5. Cobertura FRECH

Durante el cuatrienio 2010-jul 2014 se beneficiaron 14.031 afiliados de la cobertura a la tasa de interés, beneficio brindado por el Banco de la República FRECH y aplicada para viviendas hasta 335 SMMLV, teniendo en cuenta que en dicho periodo se ampliaron los topes máximos encontrando políticas de subsidios para VIP hasta 70 SMMLV, VIS entre 70 y 135 SMMLV y NO VIS entre 135 y 335 SMMLV. La cobertura FRECH empezó a regir a partir del 3 de julio de 2012 y con vencimiento al 31 de julio de 2014 o hasta el agotamiento del número de coberturas establecidas.

La Junta Directiva expidió la reglamentación que permitió que los afiliados del FNA con crédito hipotecario para vivienda de interés social o prioritaria y que cumplan con los requisitos, puedan gestionar el subsidio a la tasa de interés FRECH - Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria, por 8 años adicionales a los años otorgados (7 años) por el Gobierno Nacional.

Tabla 3 : Resumen de Cobertura FRECH Segunda y Tercera Generación 2010-2014

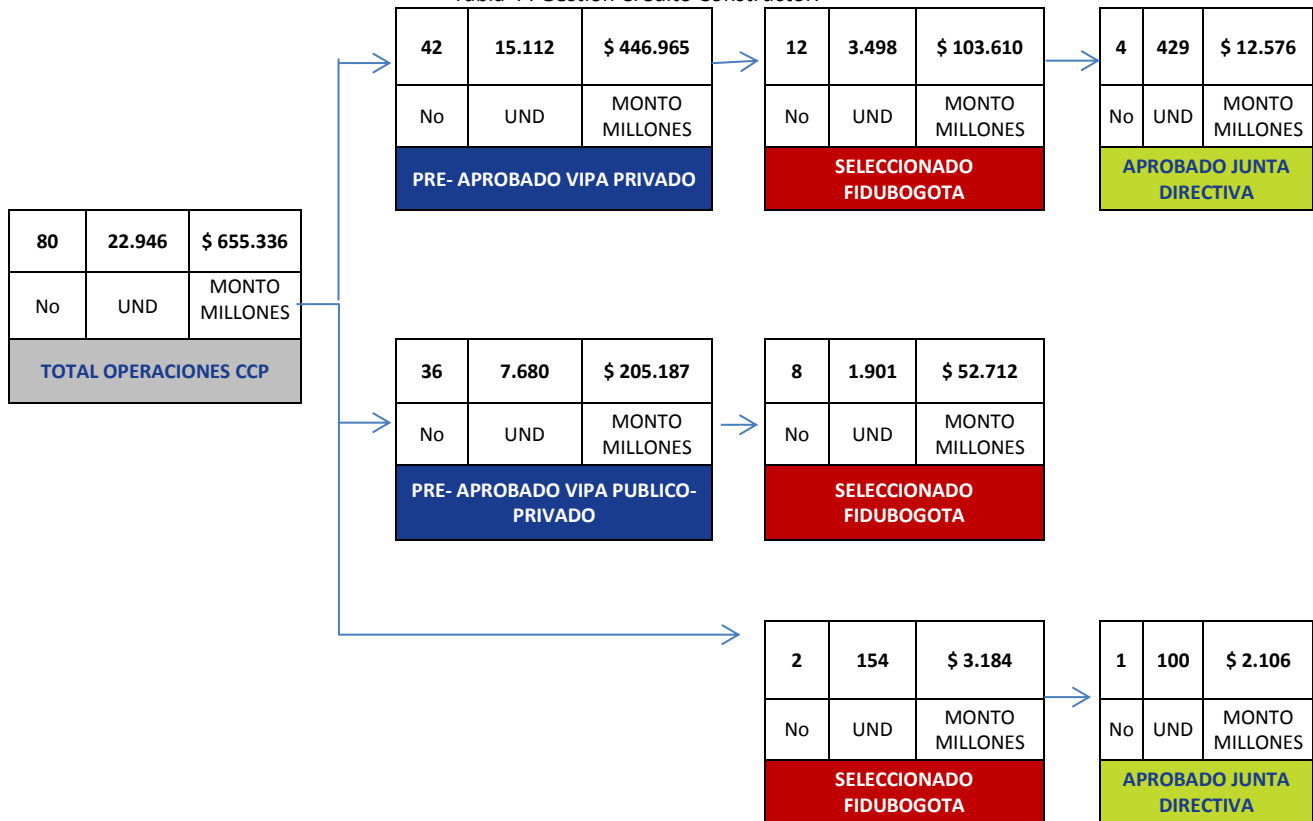
Concepto	2010	2011	2012	2013	2014
(135-335)	99	302		568	349
VIP (HASTA 70 SMMLV)	54	313	833	1.111	401
VIS (70-135 SMMLV)	403	1.883	2.113	3.842	1.760
Total general	556	2.498	2.946	5.521	2.510

Fuente: División Crédito

3.3.6. Crédito Constructor

LA Entidad con el producto de **CRÉDITO CONSTRUCTOR** se ha focalizado en apoyar el programa de Vivienda de Interés Prioritarios para Ahorradores – VIPA del Gobierno Nacional, lo anterior teniendo en cuenta que cerca del 82% de los afiliados al FNA tienen ingresos inferiores a 4 SMMLV y aproximadamente el 62% de ellos presentan ingresos menores a 2 SMMLV.

Tabla 4 : Gestión Crédito Constructor.



Fuente: Proyectos seleccionados Fiduciaria Bogotá/ fecha de corte 15 de agosto de 2014.

En total los proyectos **VIPA seleccionados son 22**, los cuales corresponden a **5.553 unidades de vivienda y \$159.506 millones** que serán financiados a través de Crédito Constructor FNA.

A la fecha en la **Junta Directiva del FNA se han aprobado 5 créditos** constructor para **529 unidades de vivienda por \$14.682**.

El Comité Nacional de Crédito Constructor a la fecha ha pre aprobado 78 operaciones de crédito constructor correspondientes a proyectos VIPA privados y público-privados, para un total de 22.792 viviendas y un monto de crédito de \$ 652 mil millones.

La Fiduciaria Bogotá ha seleccionado 20 proyectos pre aprobados por el FNA y 2 proyectos pre aprobados por otros BECHs, para su comercialización, adjudicación de subsidios y posterior ejecución, para un total de 5.553 viviendas y un monto de crédito superior a \$159 mil millones, de los cuales se encuentran aprobados por la Junta Directiva a la fecha 5 proyectos, con un total de 529 viviendas y \$14 millones de crédito.

En la medida en que los proyectos pre aprobados alcancen el nivel de preventas establecido por los términos de referencia del programa VIPA y el punto de equilibrio establecido por el FNA, los proyectos se van a ir presentando a consideración del Comité Nacional de Crédito y a la Junta Directiva.

El monto de aprobaciones presupuestados para el 2014 se estima en \$130 mil millones con desembolsos de \$11.660 millones. Para el año 2015 se estiman aprobación es de \$337 mil millones y desembolsos de \$158 mil millones.

3.3.7. Subsidio FONVIVIENDA

El subsidio familiar de vivienda otorgado por FONVIVIENDA, transfiere al FNA los recursos a través de la bolsa de subsidios de AVC, girando los recursos directamente a favor de los beneficiarios. A continuación se observa el comportamiento de los subsidios en la vigencia del cuatrienio 10.626 por valor de \$105.056 millones de pesos.

Tabla 5: Subsidios FONVIVIENDA

Periodo	Número	Valor en millones
2010	-	-
2011	7988	\$ 76.545
2012	2606	\$ 28.143
2013	32	\$ 368
2014	-	-
Total	10626	\$ 105.056

Fuente: División Crédito .Cifras en millones.

3.4. GESTIÓN FINANCIERA

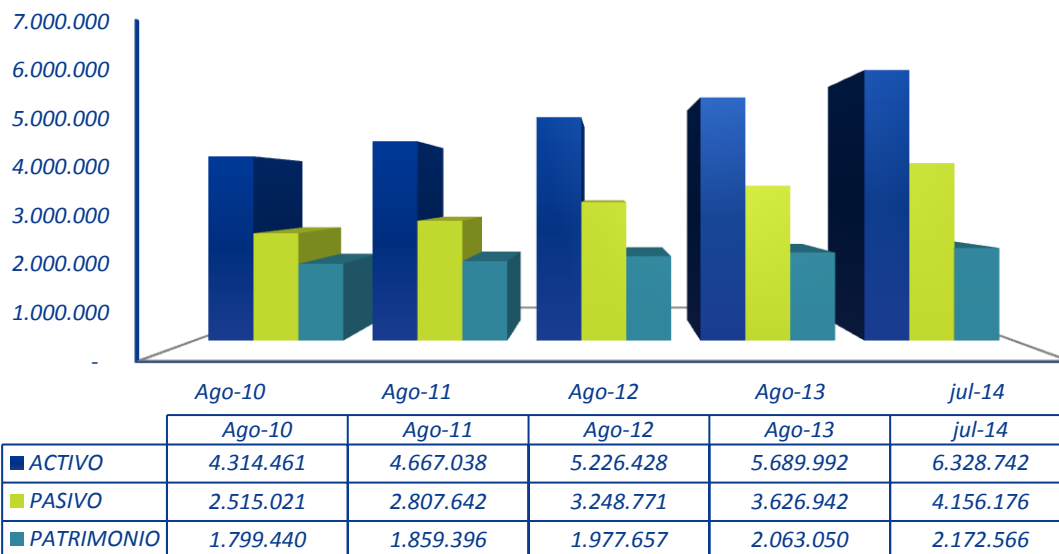
Los activos totales del FNA a Julio alcanzaron los **\$6,3** billones, de los cuales el **80.67%** está representado en la cartera de créditos, y el **15.36%** entre disponible e inversiones, registrando un crecimiento durante el último cuatrienio del **31.81%**.

Tabla 6 : Indicadores Financieros ago2010-jul2014

Indicadores Financieros	Agos-10	Julio-14
Nivel de Endeudamiento	58.29%	65,67%
Eficiencia Administrativa	4.17%	4,07%
Liquidez	63.18%	24,29%
Rentabilidad Del Patrimonio (Roe)	6.53%	6,24%
Rentabilidad Del Activo (Roa)	2.71%	2,12%
Rendimiento De La Cartera	8.89%	10,55%
Rendimiento De Las Inversiones	9.60%	5,61%

Fuente: Vicepresidencia Financiera

Ilustración 12: Estructura Financiera ago2010-jul 2014



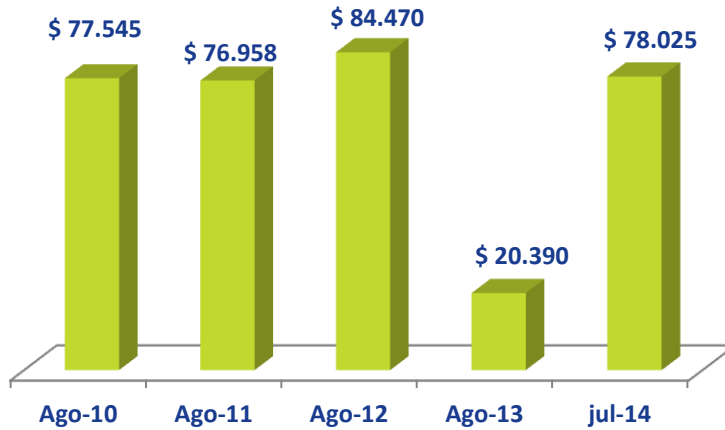
Fuente: Vicepresidencia Financiera. Cifras en Millones de \$

El cuatrienio inició con un activo de **\$4.3** billones que registra un crecimiento promedio de 9.12%, por su parte el pasivo se registró en **\$2.5** billones mostrando un crecimiento promedio de 11.79% y finalmente el patrimonio inició con **\$1.7** billones creciendo un promedio 4.60%, la estructura financiera del FNA ha crecido en total un 25.51%.

La cartera de vivienda alcanzó la cifra total de **\$4.67** billones, equivalente a un crecimiento entre último cuatrienio del **43.84%**, que a julio de 2014, adquirió 148.786 créditos, registrando 114.177 créditos por cesantías y 34.609 por AVC cerrando con 10.55% de rentabilidad.

El indicador de calidad de cartera por calificación cerró a julio de 2014 en 9.64%, presentando una mejora en 78pb frente al cierre del indicador en agosto del 2010. Las provisiones de cartera alcanzaron un valor de \$157 mil millones, que le permiten al FNA un cubrimiento sobre la cartera de calificación B, C, D y E del 34,95%.

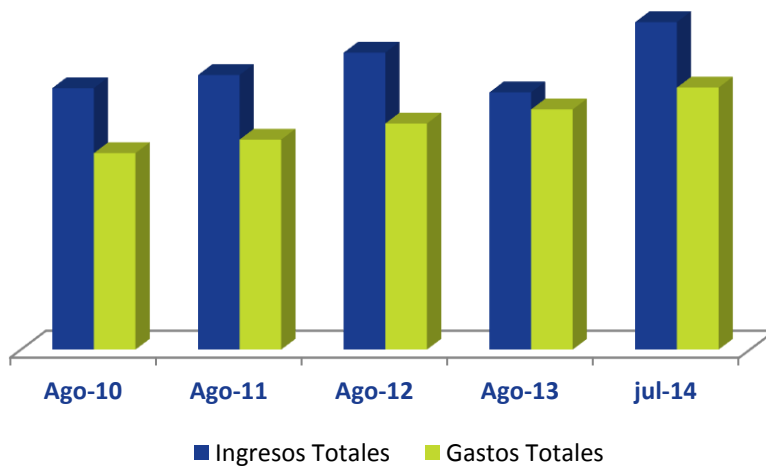
Ilustración 13: Utilidad ago2010-jul2014



Al cierre de julio de 2014, el Fondo Nacional del Ahorro registró utilidades netas de \$78,025 millones, que comparadas con agosto de 2010 se observa un aumento en \$480.119 millones que corresponde a un crecimiento del 0,62%. Por su parte la utilidad antes de impuestos registró un crecimiento del 141.65% representada por \$66.392 millones.

Cabe resaltar que los ingresos por valoración de inversiones para el cierre de julio registraron una cifra de \$31,153 millones, que en comparación con agosto de 2010 disminuyó en 211.57% por \$65.912 millones.

Ilustración 14 : Ingresos y Gastos totales ago2010-jul2014



Los indicadores de rentabilidad ROA (Rentabilidad sobre el Activo) y ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio) para julio del 2014 cerraron con cifras de **2.12%** y **6.24%** respectivamente.

En cuanto a las fuentes de fondeo, a julio 2014 la cifra cerró en **\$4.1** billones, representando un crecimiento del **39.49%** en comparación con agosto de 2010 equivalentes a **\$1.6** billones, explicado por los incrementos de Cesantías Administradas y Depósitos de AVC del **38.67%** y del **41.03%** respectivamente.

El patrimonio del FNA a julio 2014 registró en **\$2,1 billones**, con un crecimiento del **17.17%** con respecto agosto de 2010.

3.5. GESTIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO



3.5.1. Gestión Comercial

En desarrollo del continuo mejoramiento e implementación del Sistema de Atención al Consumidor Financiero, se ejecutaron diversas acciones durante la vigencia 2010-2014, que han permitido mejorar los estándares de calidad en la prestación del servicio.

Se realizó el proceso de documentación teniendo en cuenta lo establecido en la Circular Externa 015 de 2010 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia y cuya finalidad es establecer una serie de políticas y metodologías de manera articulada con las diferentes áreas, para mejorar la percepción y satisfacción de los Consumidores Financieros, resaltando la

revisión y documentación de la tercera versión del Manual sistema de atención al consumidor financiero -SAC aprobada en junio de 2014, la cual, recopila una serie de lineamientos y disposiciones estatales que velan por garantizar una adecuada prestación del servicio a nuestros consumidores financieros y generar una cultura de respeto y confianza.



Entre los principales cambios que se deben implementar dentro del sistema se encuentran:

- Adopción de un ciclo de servicio
- Tipificación de canales y medios de atención
- Generación de protocolos de atención
- Adopción de elementos y etapas como pilares del sistema
- Monitoreo de peticiones, quejas y reclamos
- Educación financiera al interior de la Entidad.

3.5.2. Educación Financiera

La **Educación Financiera** a los consumidores financieros, les ha permitido obtener herramientas que faciliten la toma de decisiones responsables al estar bien informados. Los programas más destacados han sido:

- Micro charlas: Temas específicos de finanzas personales y productos de la entidad los cuales se dictan en promedio 20 por año a partir de junio de 2012.

- Jóvenes ahorradores: Eventos masivos a jóvenes colombianos promoviendo la cultura de ahorro
- Tips del ahorro: mensajes alusivos al ahorro los cuales se publican en la página web y se envían a través de correo electrónico
- Piezas publicitarias: Fácil comprensión para los consumidores financieros relacionada con trámites y servicios de la entidad
- Carta de trato digno.
- Videos institucionales: Se encuentran publicados en la página web de la entidad 18 videos relacionados con trámites, productos y servicios.
- Capacitación a funcionarios: Se realiza esquema de inducción general sobre el SAC a funcionarios nuevos así como curso virtual de obligatorio cumplimiento para toda la entidad con el fin de conocer y reforzar conocimientos. Durante el segundo semestre de 2013 se capacitaron 123 nuevos funcionarios y en lo corrido del 2014 se han capacitado 193 funcionarios.

Así mismo se desarrolló el programa “Pregúntale al experto para fortalecer la educación Financiera”, el cual a través de escenarios virtuales permite a los ciudadanos interactuar con un experto en el tema propuesto, brindando una oportuna y debida atención a los Consumidores Financieros del FNA.

En materia de educación financiera se desarrollaron otras actividades como:

- El aplicativo móvil “FNA en tu bolsillo” le brinda al ciudadano una aplicación para dispositivos móviles que le permita ubicar más de 17.200 puntos de atención y de recaudo del FNA, además de solicitar asesoría personalizada en cualquier momento y lugar a través del call center de la entidad. El FNA logró este objetivo participando en la segunda Hackathon del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que se realizó en Manizales.
- Diseño de simulador, que permitirá al Consumidor Financiero realizar una mejor distribución de sus ingresos, generando una toma de decisiones básicas para el manejo de su presupuesto y fomentar la cultura del Ahorro, contribuyendo en su adecuación financiera.

- Jóvenes ahorradores: Estrategia implementada por el FNA, que tiene como objetivo principal contactar, vincular y comprometer a los jóvenes de Colombia con el ahorro.

3.5.3. Eventos Comerciales

Durante la vigencia se establecieron los programas de la Ciudad de la Prosperidad y, Fondo Móvil, actividades que buscan llevar al Fondo Nacional del Ahorro a los diferentes departamentos del país, con un concepto nuevo, moderno y diferente, donde los visitantes ingresan a un sitio en el cual les brinda información y se prestan los servicios que ofrece la entidad.



En cuanto a los **Eventos Comerciales** que se han realizado durante el cuatrienio, con el fin de aumentar la gestión comercial de la entidad, los más destacados son:

Tabla 7: Eventos realizados 2010-2014

Eventos		Promedio x año
Gremiales	Líneas de Ahorro (Red Unidos; DPS; Loteros; ONG's)	252
Corporativos	Visitas a entidades (Liga de Deportes; Universidades; Cajas de Compensación)	108
Día D	Transmilenio / Centros Comerciales	50
Dominicales del ahorro	Convocatoria abierta para cierres financieros	120
FNA exterior	Salidas Internacionales	1
Convenios	Asesores itinerantes (Gobernaciones; Alcaldías)	125
TOTAL		656

3.5.4. Ciudad de la prosperidad



De otra parte y con los fondos móviles se realizaron actividades en los departamentos de Norte de Santander, Guajira, Cesar, Tolima, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Valle del Cauca y Antioquia, con una asistencia aproximada de **37.000 colombianos** asistentes a estos eventos comerciales.

El direccionamiento estratégico establecido en el 2010 para el cuatrienio vigente enmarcó a la Entidad en una gestión comercial fuerte, realizándose eventos comerciales bajo estrategia denominada “Ciudad de la Prosperidad”, realizando visitas comerciales en ciudades a nivel nacional como Cartagena, Antioquia, Valle del Cauca, Bogotá, Bucaramanga, Pereira, entre otras, con más de **429.223** colombianos asistentes a estos eventos.



Tabla 8 : Resultados de la gestión 2010-2014 Eventos comerciales ciudad de la prosperidad

Periodo	No. Eventos	Afiliación Cesantías	Afiliación AVC	Créditos Radicados	Créditos Aprobados	Créditos Desembolsados
2011	8	1.792	9.838	3.793	1.585	973
2012	9	3.147	23.765	6.024	2.683	941
2013	8	1.771	7.518	2.982	1.478	59
2014	1	339	1.064	1.104	296	0

3.5.5. Fondo Virtual

Herramienta creada mediante resolución 028 de 2013. Desde el inicio de su operación (abril de 2013) ha logrado consolidar diferentes proyectos a través del Fondo 8Virtual, en beneficio del consumidor financiero y de los funcionarios de la Entidad, tal es el caso:

- **Portal Institucional:** A la fecha 6.276.742 accesos.
- **Pregúntele al experto:** A la fecha se han realizado 16 programas.
- **Aplicaciones para dispositivos móviles, “FNA Ahorro” y “FNA Contigo”:** A la fecha las dos aplicaciones suman más de 1500 descargas.
- **Asesor en línea:** A la fecha se han atendido 1.292.074 consultas.
- **Redes Sociales:** A la fecha se cuenta con 130.589 seguidores.
- **Proyectos en desarrollo:** Streaming, Video Chat y Comunicaciones Inteligentes.



3.5.6. FNA 24 horas

Se desarrolló igualmente el **FNA 24 Horas**: Considerando la necesidad de nuestros afiliados, el FNA tomó la decisión de abrir oficinas con horarios extendidos de 24 horas.

En la actualidad ya existen ocho (8) ventanillas en las siguientes ciudades y/o puntos de atención:

- Centro Nacional del Ahorro
- Can
- Armenia
- Pereira
- Pasto
- Cali
- Barranquilla
- Valledupar

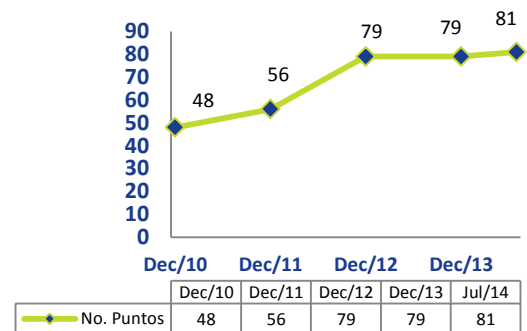
3.5.7. Puntos de Atención

El crecimiento sostenible de los afiliados del FNA en un 117% entre el 2010 al 2014, requirió de la Entidad ampliar su cobertura en puntos de atención y puntos empresariales, de esta manera se desarrollaron a nivel nacional 81 sucursales, que buscan prestar un servicio excelente y una atención de calidad a nuestros afiliados.

Tabla 9: Crecimiento Sucursales FNA 2010-Jul2014

Periodo	Puntos atención	Puntos empresariales	Total Sucursales	% Crec
Dec/10	38	10	48	
Dec/11	38	18	56	16,67 %
Dec/12	38	41	79	41,07 %
Dec/13	39	40	79	0,00%
Jul/14	39	42	81	2,53%

Fuente : Oficina Comercial y Mercadeo



Adicionalmente en la gestión comercial entre los años 2012 y 2013 se realizaron eventos a través del BUS FNA, visitando 18 departamentos en los cuales el FNA estuvo en 302 municipios realizando 2.984 afiliaciones por cesantías y 38.243 afiliados por ahorro voluntario contractual.

Tabla 10: Gestión comercial BUS FNA



Periodo	Dptos.	Municipios	Afiliación Cesantías	Afiliación AVC
2012	8	235	1.666	30.321
2013	10	67	1.318	7.922

3.5.8. Convenios Bancarios

Con el fin de brindarle un mejor servicio a nuestro afiliado, en el cuatrienio 2010-2014 se establecieron convenios con entidades Bancarias, de las cuales diez (10) se realizaron con entidades bancarias para el recaudo de cesantías, AVC y cartera, lo que representa atención en 3.636 oficinas a nivel nacional, acorde con la información de la siguiente tabla:

Tabla 11: Oficinas Entidades Financieras nivel nacional

Entidad	Oficinas
Helm Bank	66
Banco Sudameris	68
Banco de Occidente	202
Banco de Bogotá	635
Bancolombia	779
Banco Popular	240
Colpatría	178
BBVA	323
Davivienda	572
Banco Agrario de Col	572

Igualmente se implementaron Puntos de Recaudo Electrónico, para lo cual se ha realizado la gestión por el cuatrienio 2010-2014 de la firma de convenios con tres entidades para recaudo electrónico que suman 10.161 puntos, a saber:

Tabla 12: Puntos de Recaudo

Entidad	Puntos
Su Red	3.197
Redeban	2.267
Baloto	4.697

3.5.9. Gestión Comercial, administrativa y operativa Crédito Educativo

Avances tecnológicos

Para promover e implementar las mejoras al producto desde el año 2012 el Fondo Nacional del Ahorro ha emprendido estrategias tales como la radicación de crédito educativo por internet o la aplicación de los Convenios para el subsidio de tasa de interés, requieren de la implementación urgente de avances tecnológicos que permitan ejecutar las propuestas.

Dentro de los avances tecnológicos, la **radicación del crédito educativo por internet** se pretende crear un medio de interacción eficaz por medio de la página Web del Fondo Nacional del Ahorro con los afiliados interesados en radicar solicitudes de crédito educativo. A través de la implementación de comandos guía, se espera que los afiliados se familiaricen con el procedimiento para que de manera exitosa la radicación de solicitudes, minimizando los desplazamiento del afiliado, abriendo la posibilidad dentro del aplicativo, de digitalizar los documentos para su posterior análisis por el grupo de operaciones de Educación.

En lo que tiene relación con la implementación de los **convenios para el subsidio de tasa de interés** de los créditos educativos, es indispensable efectuar las mejoras al sistema y desarrollar los aplicativos tecnológicos que permitan aplicar los recursos provenientes de las entidades cooperantes. En la actualidad, junto con la Oficina de Informática y las demás área involucradas en la ejecución de los convenios, hemos realizado importantes avances en el camino de construir aplicativos que satisfagan las necesidades de los afiliados en esos sentido.

Mesa de trabajo Ministerio de Educación Nacional-FECODE

Con el fin de profundizar las relaciones interinstitucionales, el FNA continúa adelantando las rondas de conversatorios, charlas y mesas de trabajo, las cuales iniciaron desde el año 2011, con los actores nacionales del sector educativo. A la fecha se encuentra vigente el convenio de cooperación entre las entidades arriba mencionadas y el FNA; la intención de este convenio es entre otras, la de formular estrategias que permitan facilitar el acceso del personal docente oficial afiliado a FECODE a programas de vivienda digna y educación de calidad, a través del financiamiento del FNA.

El pasado mes de julio, el FNA participó en una jornada nacional de conversatorios convocada con por el Ministerio de Educación, con la participación de las diferentes Secretarías de Educación de los municipios de Colombia. Dicho escenario, nos permitió responder a las inquietudes que sobre los programas de vivienda y educación se suscitan al interior de las Secretarías por parte de los docentes.

Este tipo de ejercicios se seguirán realizando a lo largo del país, con miras a generar espacios que nos permitan explicar y socializar el nivel de participación existente entre el Ministerio de

Educación, la Fiduprevisora como vocera del patrimonio autónomo del FOMAG y el FNA.

Convenio tasa Cero% - Créditos educativos

La filosofía detrás de este tipo de convenios, es abrir la posibilidad para que cada vez más colombianos puedan acceder a programas de educación superior de calidad, gracias al sistema de financiamiento que propone el FNA; teniendo como punto de partida la necesidad de nuestros afiliados de contar con mecanismos idóneos e incluyentes que faciliten el acceso y permanencia a programas académicos debidamente acreditados, nos dimos a la tarea de buscar alianzas estratégicas con varios sectores a la vida nacional para atender esta necesidad.

El convenio con la Alcaldía de Funza-Cundinamarca, es el primer paso hacia el mejoramiento de las condiciones en las que un buen número de funzanos afiliados al FNA y sus familias, van a iniciar o terminar su proceso de capacitación, gracias a la transformación de su ahorro en herramientas para acceder a educación. El convenio mencionado se suscribió en el mes de febrero del año 2012 y a la fecha se encuentra vigente. Los esfuerzos mancomunados de la Alcaldía y del FNA dieron como resultado, la posibilidad de brindar apoyo a las familias más necesitadas y a los estudiantes sobresalientes, para que a través de la cultura del ahorro puedan invertir en su educación. Con esto en mente, nos dimos a la tarea de buscar alianzas estratégicas con varios sectores a la vida nacional para atender esta necesidad, contando dentro de los potenciales aliados, alcaldías, gobernaciones, institutos y empresas, como el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ecopetrol, por nombrar algunos.

Los acercamientos con alcaldes y gobernadores de todas las regiones del país, dan fe del interés y ahínco con el cual hemos promovido el acceso a la educación en las condiciones más favorables para nuestros afiliados. Durante el proceso de desarrollo e implementación de nuestras alianzas estratégicas para la educación superior, nos hemos aproximado a los alcaldes y alcaldesas de la Plata-Huila, de Chigorodó-Antioquia, de Tunja-Boyacá, Sibundoy-Putumayo y Pereira-Risaralda por nombrar algunos.

Finalmente, vale la pena decir, que dentro de la implementación de los mecanismos de cooperación que nos permitan unir esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para contribuir al acceso a la educación superior de los habitantes de las distintas regiones y municipios del país mediante el otorgamiento de crédito educativo con subsidio total de la tasa de interés por parte de las entidades territoriales; el FNA ha venido atravesando una importante etapa de mejora y perfeccionamiento de sus procesos. En ese entendido, promovido desde este despacho y gracias al apoyo de las oficinas involucradas, Comercial y Mercadeo, Informática, Crédito, Cartera, Tesorería y Contabilidad, en la actualidad, los avances tecnológicos requeridos para poner en marcha la aplicación del subsidio para los créditos educativos beneficiarios de los programas mencionados, están siendo desarrollados y se espera contar con ellos en su totalidad, para la temporada educativa que se avecina.

Capacitaciones Crédito Educativo

Siendo el crédito educativo un producto de comportamiento cíclico, el Grupo de Crédito educativo ha diseñado una jornada nacional de capacitaciones previa al inicio de las temporadas de matrículas, todo esto con miras a incentivar siempre un creciente nivel de compromiso por parte de los funcionarios con el producto, con lo cual se garantiza cada vez una mejor y más eficiente atención y asesoría a los afiliados.

A la fecha, hemos desarrollado jornadas de capacitación en los puntos de atención de Cartagena, Pasto, Santa Marta, Cali y Medellín desde el mes de mayo del presente año.

Convenio ICETEX-FNA

En el marco del Convenio de Cooperación No. 0274 suscrito el 23 de octubre de 2013, el FNA consolida la cooperación interinstitucional con el ICETEX, con el objeto de generar la mutua cooperación de las partes para contribuir con el acceso a programas de educación superior de los colombianos, a través de la implementación de acciones conjuntas entre ambas instituciones.

A partir de este convenio, se espera definir acciones tendientes a ofrecer mayor cobertura en la financiación de la educación superior en Colombia, a través de la coordinación de actividades

de promoción y divulgación de los beneficios que el FNA está en capacidad de ofrecer para los candidatos que habiendo presentado su solicitud de crédito ante el ICETEX, no hubieran podido acceder al mismo por razones ajenas a su voluntad.

Puntos Vive Digital

La Dirección de Conectividad del Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones junto con la Empresa de Teléfonos de Bogotá –ETB, y el FNA, desde principios del 2013 han articulado una estrategia especial que permite incrementar la cobertura en todo el territorio nacional. Haciendo énfasis en las herramientas tecnológicas dispuestas por el Mintics, el FNA estaría en capacidad de participar de los Puntos Vive Digital, en toda Colombia, con un doble propósito. De un lado, contar con la presencia física de un asesor comercial externo en cada uno de los puntos dispuestos para el efecto, de modo que pudiera informarse a los interesados que se acerquen, sobre el portafolio de servicios del FNA; y de otro, a través del aprovechamiento de los recursos electrónicos, de telecomunicaciones y tecnológicos, para ofrecer capacitaciones y charlas informativas sobre la cultura del ahorro la promoción de los mecanismos de financiación que lo trasforman en acceso a vivienda o a educación.

Convenios de Cooperación Educativos

Actualmente el grupo comercial de crédito educativo maneja y realiza seguimiento constante a 51 convenios de cooperación vigentes suscritos con diferentes y reconocidas instituciones de educación superior e instituciones de bilingüismo a nivel nacional e internacional, todas estas reconocidas por el Ministerio de Educación a través del sistema nacional de educación superior SNIES o el registro internacional equivalente.

A través de los convenios anteriormente mencionados se otorga a todos los afiliados al Fondo bien sean usuarios o no de crédito educativo descuentos sobre las matriculas que van desde el 5% hasta 80% de acuerdo a la institución de educación.

Como parte de cumplimiento frente a los deberes adquiridos en los convenios de cooperación y con el fin de incrementar la colocación de créditos, se realiza semanalmente acompañamiento a

las instituciones de educación superior en Ferias financieras, stands en periodos de matrículas y capacitaciones sobre el producto.

A continuación se encuentran discriminados los 51 convenios vigentes suscritos desde el año 2010 hasta julio de 2014:

Tabla 13 : Convenios Educativos 2010-jul2010

Periodo	Número	Institución Educativa
2010	7	Edupol
		Fundación Universitaria Cafam
		Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales – UDCA
		Universidad del Cauca
		Universidad Autónoma de Manizales – UAM
		Unidades Tecnológicas de Santander
		Universidad Antonio Nariño – UAN
2011	20	Fundación Universitaria Cervantina San Agustín
		Corporación Interamericana de Educación Superior
		Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt
		Corporación Interamericana de Educación Cides
		Corporación Universitaria de Colombia Ideas
		Corporación Universitaria De Sabaneta
		Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN
		Escuela Superior de Ciencias Empresariales
		Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío - EAM
		Fundación de Estudios Superiores Comfanorte - FESC
		Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá
		Corporación Instituto Superior de Educación Social ISES
		Corporación Interamericana de Estudios Teológicos Logos Colombia
		Universidad Autónoma de Occidente
Universidad la Gran Colombia Seccional Armenia		
Universidad INCCA de Colombia		
Universidad Manuela Beltrán		
Universidad Santiago de Cali - USC		
Universidad Autónoma de Colombia		
Universidad EAN		
2012	14	Corporación Universitaria Iberoamericana
		Corporación Universitaria Republicana
		Corporación Universitaria para el Desarrollo Empresarial y Social CUDES
		Educamos Viajando - Eduvi
		EF – Education First
		Fundación Centro Electrónico de Idiomas FUNCEI
		Jump! International Services
		Praxis Language School
		Sitio de Contacto Educación en el Exterior
		Universidad Autónoma del Caribe
		Universidad de la Costa
		Universidad del Quindío
		Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo
		Fundación Universitaria Panamericana – Unipanamericana

2013	9	Asociación Colombiana de Facultades de Medicina - Asocofame Bizz Education Colombia – BEC Corporación Universitaria de Asturias Corporación Tecnológica de Bogotá Escuela Superior de Negocios y Tecnologías S.A.S Esden Escuela Europea de Dirección y Empresa - EUDE Fundación de Educación Superior INSUTEC Universidad a Distancia de Madrid - UDIMA.
2014	1	Corporación Universitaria Cenda

Adicional a lo anterior las siguientes son las instituciones con las cuales el FNA se encuentra en proceso de firma de convenios de cooperación:

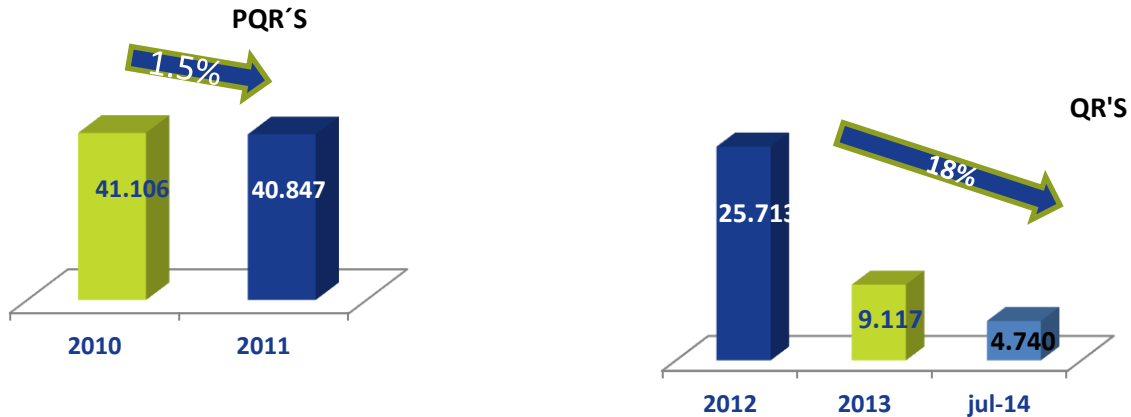
- Fundación Universitaria Los Libertadores
- IE Business School
- Fundación Ithiel
- Consejería Británica
- Alcaldía de La Plata
- Australian Option
- Wall Street English
- Expo Educación
- FPP Edu Media
- Grupo IOE

3.5.10. Atención peticiones, quejas y reclamos

Durante el cuatrienio 2010—jul 2014 se han venido generando lineamientos y controles que garanticen la disminución de Peticiones, Quejas y Reclamos- PQR's presentadas en la entidad, así como las que llegan directamente ante el Defensor del Consumidor Financiero.

Durante los años 2010 y 2011 se realizó medición a PQR's con una cantidad de 41.106 y 40.847 respectivamente lo cual representa una disminución del 1.5%.A partir del 2012 el proceso de control se centró en Quejas y Reclamos-QR's presentando una reducción del 18% en este indicador de atención de quejas y reclamos de nuestros afiliados.

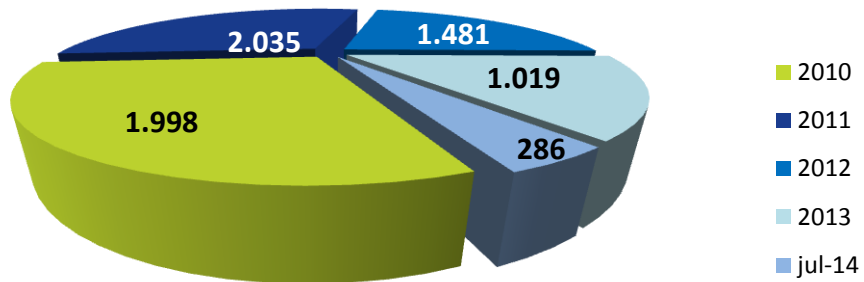
Ilustración 15 : Comportamiento PQR'S y QR'S 2010-jul 2014



3.5.11. Defensoría del Consumidor Financiero

Como gestión de eficiente y eficacia en la atención del cliente ante sus diferentes requerimientos en el FNA en el periodo 2010-jul 2014 se observa una reducción significativa de un 50% en cuanto a las peticiones, quejas y reclamos-PQR's presentadas ante el Defensor del Consumidor Financiero, por cuanto en el año 2010 se presentaron 2.035 y en el año 2013 se presentaron 1.019, y tan solo en el año 2014 a julio se han presentado 286, resultados que demuestran la buena gestión frente al servicio que se ofrece en la Entidad.

Ilustración 16: PQR'S Defensoría Consumidor Financiero

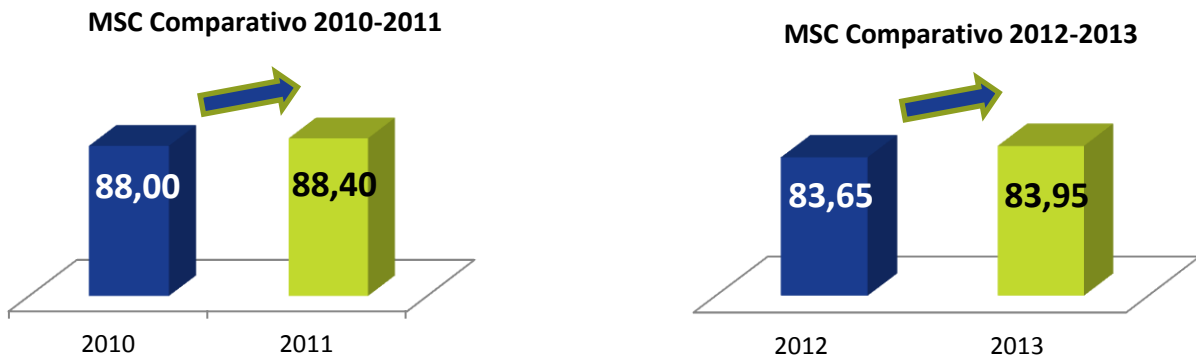


3.5.12. Nivel de Satisfacción del cliente

Con el fin de conocer el nivel de satisfacción de nuestros consumidores financieros frente a los productos y servicios que presta la Entidad, anualmente se realiza la medición de **Nivel de Satisfacción del Cliente**, este indicador se construye a través de una herramienta de medición interna y otra externa. A continuación se muestran los resultados como porcentaje de

satisfacción, cabe anotar que en los años 2010 y 2011 los factores de evaluación son diferentes a los de los años 2012 y 2013, observando en cada uno de estos periodos un incremento con respecto al año anterior, como se puede observar en las siguientes gráficas comparativas bianuales.

Ilustración 17: Comportamiento MSC 2010-2011 y Comportamiento MSC 2012-2013



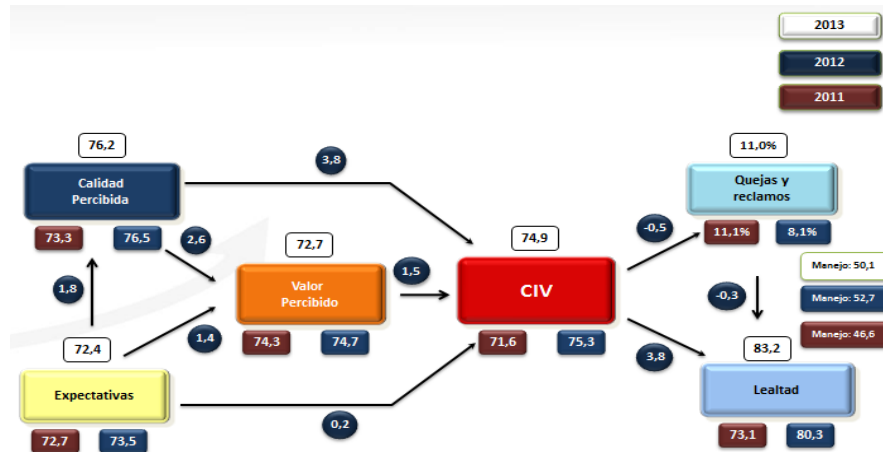
Es importante anotar que en el último estudio de Medición de Satisfacción al Cliente, realizado durante el año 2013 y la calidad percibida por los Consumidores Financieros del FNA, se puede evidenciar un crecimiento en los indicadores de lealtad, calidad percibida y total de satisfacción.

Para el año 2012 el indicador de Lealtad se encontraba en un 76.3 puntos sobre 100 y para el año 2013 obtuvo una mejora de aproximadamente 7 puntos pasando a 83.2 sobre 100.

Para el año 2012 el indicador de Calidad percibida se encontraba en un 76.5 puntos sobre 100 pasando a 76.2 sobre 100 para el año 2013.

Para el año 2012 el indicador Total de Satisfacción de los Consumidores se encontraba en un 75.3 puntos sobre 100 pasando a 74.9 sobre 100 para el año 2013.

Ilustración 18: Índice de satisfacción del cliente año 2013



3.6. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

El Fondo Nacional del Ahorro realiza una adecuada administración de los Riesgos de Crédito, Liquidez, Mercado, Operativo y Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, atendiendo los lineamientos impartidos por la Superintendencia Financiera de Colombia y consignados en la Circular Básica Contable y Financiera, en los capítulos II, VI, XXI y XXIII y en la Circular Básica Jurídica respectivamente.

Adicionalmente, la entidad cuenta con Manuales para adelantar la Gestión de los riesgos a que está expuesta, los cuales contienen las políticas, metodologías y procedimientos para la administración del Riesgo Crediticio (SARC), Riesgo Operativo (SARO), la prevención del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), Riesgo de Mercado (SARM) y Riesgo de Liquidez (SARL), los cuales están debidamente documentados en la herramienta Isolución, siguiendo los lineamientos definidos en la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000; 2004).

El FNA hace una evaluación periódica de las políticas y procedimientos utilizados para la gestión de sus riesgos, manteniéndolos actualizados y acordes a la evolución de la Entidad y de su operación. Los Sistemas de Administración de Riesgos en el FNA son divulgados a través de capacitaciones y sensibilizaciones a los funcionarios de la Entidad, de tal manera que se fomenta una cultura de riesgo en las actividades de cada proceso.

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

- Actualización y modificación a procedimientos y manuales: Durante el cuatrienio 2010 – 2014 se actualizó el Manual SARC, incluyendo las aprobaciones efectuadas por la Junta Directiva a modificación de los reglamentos de los productos de Crédito, políticas de recuperación, etc., así como el Modelo de Pérdida Tolerada por producto en sesión de Junta Directiva No. 804 del 27 de febrero de 2014.
- **Monitoreo y seguimiento a la cartera de créditos:** El seguimiento de la cartera se realizó en el cuatrienio de forma mensual por origen del producto y cosecha (AVC y Cesantías) y por finalidad de crédito dependiendo del tipo de crédito, plazo y garantía, así como segmentación por edad, vis y no vis, profesión, tipo vivienda, etc.

Se resalta, que la cartera de crédito del FNA atiende satisfactoriamente las instrucciones impartidas por la SFC y por la J.D.

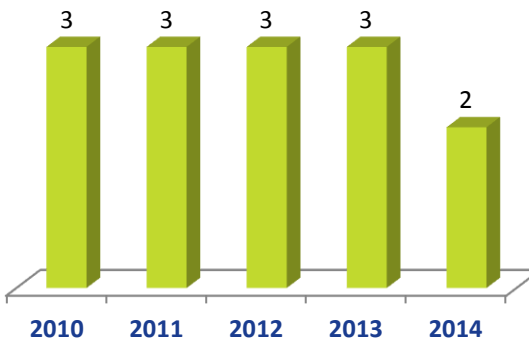
- La evaluación de los modelos de otorgamiento se realizó durante el cuatrienio 2010 – 2014 de forma semestral, a través de las pruebas de desempeño: Backtesting y Streestesting, permitiendo evaluar la capacidad discriminatoria del puntaje de riesgo otorgado por los modelos.
- Se construyó el perfil de riesgos de forma semestral, a partir de información de las Centrales de Riesgos, analizando el % de aceptación de clientes vs la PI asumida para cada rango, obteniendo como resultado un perfil de riesgo moderado.
- Durante el cuatrienio 2010 – 2014 se realizó seguimiento mensual a la cobranza realizada por parte de la División de Cartera para las obligaciones comprendidas de 0 a 120 días en mora a través del cobro administrativo, así como a la cobranza Judicial realizada por la oficina jurídica, teniendo en cuenta pagos realizados e indicadores, número de obligaciones en cada etapa, saldo mora, saldo capital, etc.

En cuanto al Sistema de Administración de Riesgo Operativo, durante este cuatrienio (2010-2014) se aplicaron las metodologías de identificación, medición, control y monitoreo dentro del marco del Manual del

Sistema de Administración de Riesgo Operativo–SARO, bajo estos lineamientos se continuó con las actividades tendientes a la mejora continua de los procesos del FNA con un enfoque de administración de Riesgo Operativo; se efectuó la consolidación de los eventos de riesgos operativos reportados por los procesos de

la Entidad, así como el seguimiento a la administración de la continuidad del negocio y fortalecimiento de una cultura de administración de Riesgos Operativos a toda la entidad a través del plan de capacitación anual, lo anterior bajo las directrices en la normatividad fijada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Ilustración 19: Perfil de Riesgo Operativo (2010-2014)



El perfil de Riesgo Operativo (SARO) de la Entidad se mantuvo en el nivel tres (Moderado) dentro de lo cinco niveles de criticidad, siendo aprobado por la Junta Directiva, actualmente el perfil disminuye a nivel dos (Menor). Respecto a los registros de eventos de Riesgo Operativo reportados, los mismos permiten determinar si generan o no pérdida contable en el periodo, para proceder a su registro en las cuentas establecidas por la SFC.

En cuanto al Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, El perfil de riesgo LAFT de la entidad durante el periodo 2010-2014 siempre se mantuvo en el nivel menor y por debajo del Riesgo Límite definido por la Junta Directiva. No se materializaron riesgos LF/FT durante el mismo periodo. Dentro de la gestión eficiente de este sistema en el FNA se ha atendido oportunamente los requerimientos y alertas reportadas por las diferentes áreas, relacionados con la prevención, detección y control del riesgo LA/FT, como se gestiona igualmente el envío eficaz y oportuno de reportes a las autoridades competentes (UIAF).

Adicionalmente se generó la actualización del Manual de procedimientos SARLAFT con la introducción de mejores prácticas en el año 2014, se incluyó la cláusula de lavado de activos y financiación del terrorismo en los contratos con proveedores y funcionarios entre el periodo.

Se actualizaron las metodologías de identificación, medición, control y

monitoreo del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo aplicando estándar ISO 31000 iniciando su implementación en el año 2014, como también se implementó en este mismo año una nueva metodología de segmentación de los factores de riesgo y nuevas alertas para la detección de operaciones inusuales derivadas de la segmentación.

Como prioridad en el tema de Riesgos en la Entidad se fortaleció la cultura de riesgo LA/FT mediante implementación de programa de inducción y capacitación anual en SARLAFT realizadas anualmente desde el 2010 al 2014, con apoyo de la División de Gestión Humana.

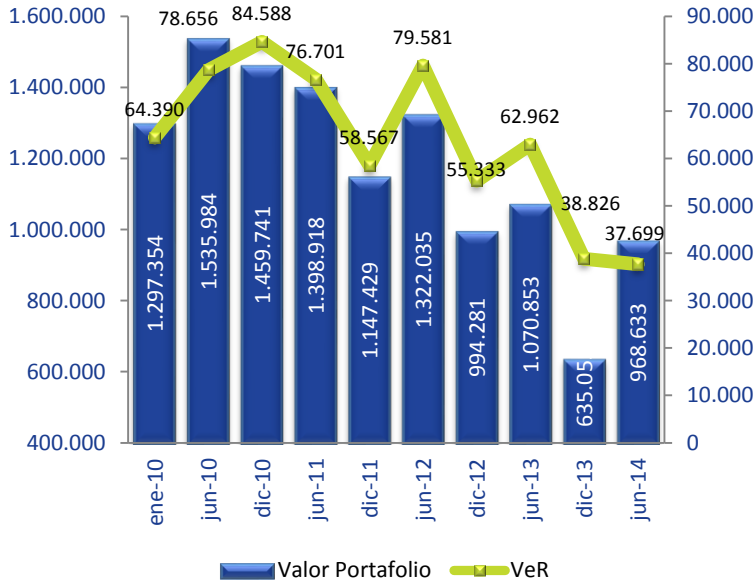
Para el SARM y el SARL, durante el primer trimestre de 2010 se diseñó el Manual de Sistemas de Administración de Riesgos de Operaciones de Tesorería, Liquidez y Mercado, el cual incluye entre otros temas la definición de políticas, límites, señales de alerta, indicadores de riesgo y planes de contingencia.

El Valor en Riesgo de Mercado (VeR) se reportó a la Superintendencia Financiera de Colombia con periodicidad diaria y mensual y, sobre el cumplimiento de las políticas, los límites, las atribuciones y el nivel de exposición al Riesgo de Mercado se informó a la Alta Dirección, al Comité de Riesgos y a la Junta Directiva de la Entidad.

Tabla 14: Perfil de Riesgo Sarlaft 2010-2014

PERIODO	RIESGO INHERENTE (Sin Controles)	RIESGO RESIDUAL (Con Controles)	RIESGO LIMITE (Aprobado Junta Directiva Sesión 778/ 24-08-12)
2010	9.75	6.50	9.8
2011	9.00	5.31	9.8
2012	9.72	6.04	8.0
2013	12.80	6.14	8.0
2014 *	10.20	5.64	8.0

Ilustración 20: Evolución del Portafolio de Inversiones



El VeR del portafolio de inversiones presentó baja volatilidad durante el cuatrienio y los porcentajes de representatividad con respecto al valor del portafolio expuesto al Riesgo de Mercado y con respecto al patrimonio de la Entidad se mantuvieron relativamente estables.

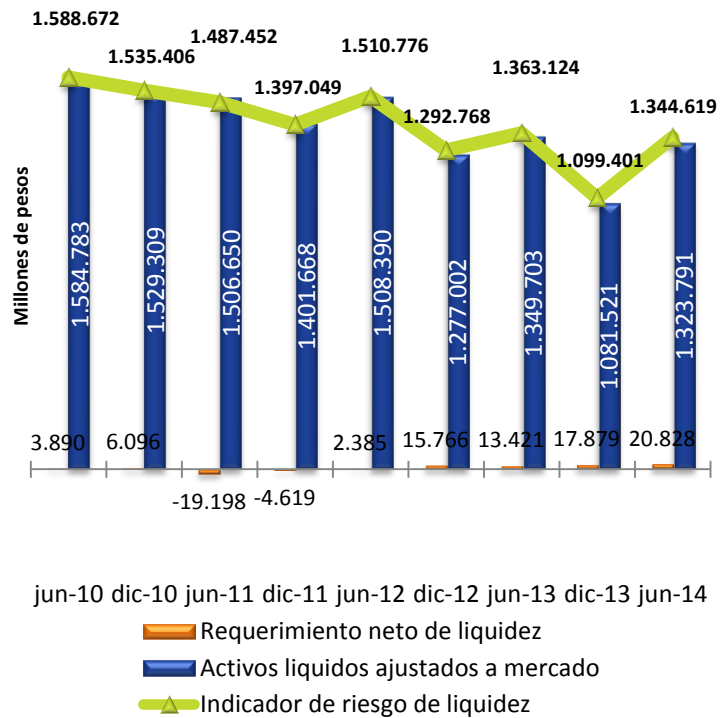
Para la medición del Riesgo de Mercado el FNA utiliza el modelo estándar de Valor en Riesgo (VeR) definido por la Superintendencia Financiera de Colombia; este indicador presentó baja volatilidad durante todo el año. A partir del mes de noviembre de 2010 la

Superintendencia Financiera de Colombia modificó la matriz de bandas, choques de tasa de interés y factores de ajuste vertical y horizontal, lo cual se tradujo en un aumento aproximado del Valor en Riesgo de Mercado del 18%. Al cierre del cuatrienio el cálculo del VeR fue de \$37.699 millones, equivalente al 3.89% del valor del portafolio.

El FNA desarrolló un modelo propio para la medición del Riesgo de Liquidez, el cual fue aprobado por parte de la Junta Directiva en la sesión No.759 de junio 30 de 2011 y obtuvo el pronunciamiento de no objeción por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia mediante oficio 2011048197-000 de agosto 09 del mismo año respecto al Modelo Interno para gestionar el Riesgo de Liquidez de la Entidad.

La metodología implementada determina que existe Riesgo de Liquidez cuando el Indicador de Riesgo de Liquidez – IRL para las primeras tres bandas es negativo. Durante el cuatrienio no se presentaron resultados negativos sobre este Riesgo.

Ilustración 21: Medición del Riesgo de Liquidez



3.7. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Gestión Contratación

La Entidad frente a la gestión de contratación trabajó en el rediseño, proyección e implementación de los instrumentos que regulan al interior la supervisión e Interventoría de los Contratos que celebra el Fondo, estudios de mercado; proyecto de modificación de la

Se destaca como uno de los principales logros en este aspecto la consolidación de un inventario de contratos terminados y dar continuidad a la estrategia de liquidación de cara a las acciones de mejoramiento planteadas ante los diferentes entes de control que regulan la Entidad.

Los resultados correspondientes al Contratación para el presente cuatrienio se resumen así:

Tabla 15: Gestión contratación 2010-jun 2014

Años Vigencia 2010 A Junio 2014	Total Contratos	Contratos Anulados	Contratos Ejecutados	Contratos Digitalizados	% Contratos Digitalizados	Contratos No Digitalizados	% Contratos No Digitalizados
2010	456	33	423	260	13,10%	163	8,21%
2011	524	26	498	349	17,58%	149	7,51%
2012	445	7	438	306	15,42%	132	6,65%
2013	526	2	524	436	21,96%	88	4,43%
2014	104	2	102	82	4,13%	20	1,01%
TOTAL	2055	70	1985	1433	72,19%	552	27,81%

Mantenimiento y Adecuaciones

Producto de la gestión comercial iniciada en el año 2010 y 2011 se requirió realizar una ampliación de las instalaciones físicas de la Entidad, por lo que se trasladaron las oficinas de la Sede principal y Sede Calle Real a un inmueble que permitiera concentrar la operación y a su vez dar respuesta a las necesidades de ampliación de la planta física.

En aras de mantener en condiciones adecuadas las instalaciones físicas del FNA, incluyendo sus puntos de atención y puntos empresariales en todo el territorio nacional; la División administrativa adelanto diversos procesos contractuales, que permitieron dar cumplimiento a las responsabilidades del área:

- Contrato para “Adecuación, remodelación y traslado de los Puntos de Atención y Puntos de Información empresarial e institucionales en todo el territorio nacional y en sede Nacional del FNA” en el marco del cual se realizaron las adecuaciones de los siguientes puntos de atención
- Contrato para atender el mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones físicas del FNA, sistemas de ventilación, ascensores, entre otros. Respondiendo a todos los requerimientos de la Oficina Comercial y Mercadeo, informando los procesos a implementar para satisfacer las necesidades de mejoramiento físico.

Almacén e Inventarios

La Entidad en busca de una operación eficiente dentro del periodo 2010-2014, generó acciones continuas de mejoramiento y atención a requerimientos realizados tanto por la Oficina de control Interno como por la Contraloría General de la Nación, suscribió el Contrato Estatal No.259 de 2012 con la Firma Price Waterhousecoopers AG, cuyo objeto consistía en la *“Adquisición de un software integral que permita el seguimiento, control administración de la gestión de inventarios y contratación que se integre a la arquitectura SOA del FNA”*.

En agosto de 2013 entró en fase de producción el aplicativo Oasis, la información migrada al aplicativo fue el resultado del levantamiento físico efectuado por PwC la cual fue cotejada con la información de activos reportada por la División de Contabilidad. En lo referente a los bienes que fueron recibidos con la adquisición de la Sede éstos fueron objeto de avalúo por parte de la Price Waterhousecoopers AG, resultado que fue entregado a la Coordinación. Paralelo a este trabajo se contrató el revaluó de la nueva sede después de culminar las obras de adecuación y el resultado del mismo fue notificado a la División de Contabilidad para los efectos contables.

Gestión Seguros

El FNA teniendo presente a los riesgos en que está incurso los afiliados como toda la Entidad , generó en el cuatrienio 2010-2014 la contratación de seguros que amparen los activos, bienes e intereses patrimoniales por los cuales ,sea, o fuese legalmente responsable, así como, aquellos seguros en los que actúa como tomador por cuenta de sus deudores y/o afiliados de conformidad con lo establecido por el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, realizando tres (3) solicitudes públicas de ofertas, las cuales favorecieron a los afiliados, toda vez que se disminuyeron las tasas en un 10,28% e igualmente se logró obtener la póliza de Leasing Habitacional para amparar todos los locatario para el nuevo producto denominado LEASING HABITACIONAL- MODELO TACS.

Gestión Archivo y correspondencia

Con el fin de modernizar el Grupo de Archivo y Correspondencia y a la vez, se inició en Septiembre de 2012 el proyecto para la implementación e implantación del Programa de Gestión Documental que abarca 1) la actualización de procesos y procedimientos, 2) sistema de gestión electrónica de documentos (Orfeo), y 3) Intervención Archivística.

En avance del trabajo se observa en que los procesos y procedimientos se han actualizado en la medida en que se ha implementado el proyecto, así mismo La correspondencia de entrada y salida del FNA, así la interna se registra electrónicamente en ORFEO, a excepción de la generada en los Puntos de Atención de fuera de Bogotá, finalmente se logró que la documentación archivada en cajas bajo la administración de un tercero fue tomada directamente por la entidad, para ser intervenida de acuerdo a la normatividad.

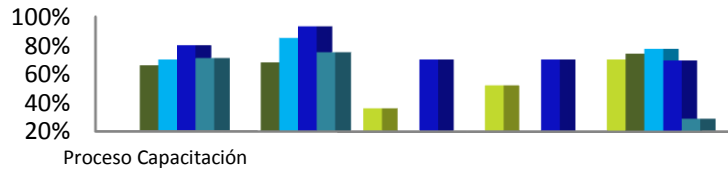
Gestión Central de Cuentas

Durante el periodo 2010-2014 y teniendo en cuenta los procesos de mejoramiento que ha venido adelantando el Fondo Nacional del Ahorro, se evidenció la necesidad de centralizar el trámite de recepción y pago de las facturas con el fin de dar celeridad al proceso a través de la disminución de los tiempos de respuesta y el establecimiento de controles a dicha gestión. Por lo tanto se creó y reglamentó el grupo interno de trabajo Interdisciplinario denominado CENTRAL DE CUENTAS, dependiente de la División Administrativa y la División de Contabilidad el cual se conformó con profesionales de las dos áreas, de acuerdo con lo requerido por el mismo, con esta gestión realizada en el año 2013 se logró una reducción considerable en los tiempos de pago de factura a los proveedores, reduciendo los términos de veinte (20) días hábiles a siete (7) días hábiles.

3.8. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Como objetivo estratégico se definió para el cuatrienio 2010-2014 asegurada la disponibilidad del talento humano, establecida la disponibilidad como la suficiencia, la capacidad, calidad y competencia del recurso humano, igualmente se estableció el objetivo estratégico de desarrollar nueva cultura FNA (Transversalidad), estos objetivos dentro del Direccionamiento Estratégico de la Organización en el cuatrienio analizado se estableció como la base primordial para el cumplimiento de los objetivos misionales y los demás objetivos de servicio y procesos, por lo anterior la Gestión realizada en cuanto al Bienestar social y Humano tuvo un papel protagónico, generando diferentes actividades hacia los funcionarios con el fin de contribuir a una excelente clima organizacional en el marco de un rendimiento laboral eficiente, como lo podemos observar en la siguiente tabla de información:

Ilustración 22: Comparativo vigencias 2010-ago 2014



	Proceso Capacitación	Bienestar Social y Salud Ocupacional	Clima Organizacional cobertura	Satisfacción del Personal	Ejecucion Presupuestal
■ 2010	0%	0%	36%	52%	70%
■ 2011	66%	68%	0%	0%	74%
■ 2012	70%	85%	0%	0%	77%
■ 2013	80%	93%	70%	70%	69%
■ Agosto_2014	71%	75%	0%	0%	29%

Fuente: División de Gestión Humana

En la gestión hacia el talento humano de la Entidad se evidencia que los planes de Bienestar social y salud ocupacional aumentaron en términos de eficacia 25% durante las vigencias 2010 a 2013; para la vigencia 2014 se proyecta dar cumplimiento del 100%.

La ejecución del Plan de Bienestar social y el programa de Salud Ocupacional se realizan a través de las siguientes actividades, las cuales se desarrollaron así:

Tabla 16: Actividades ejecutadas de Bienestar y Programa de Salud Ocupacional

Programas de bienestar y salud ocupacional	Cantidad programas ejecutados por año					Total acumulado
	2010	2011	2012	2013	Jul 2014	
Actividades Dirigidas a Funcionarios	35	36	46	42	17	176
Actividades Dirigidas a Funcionarios y Familiares de Funcionarios	3	4	4	4	4	19
Total						195

Fuente Informe de Bienestar Social y Salud Ocupacional, Balance Social – Lilibeth Rojas, Claudia Sanchez – DGH

Como parte de fortalecer la cultura de la Entidad se desarrollaron plan de capacitaciones empresariales observando un comportamiento de aumento en términos de eficacia 14%, durante las vigencias 2010 a 2013; para la vigencia 2014 se proyecta dar cumplimiento del 90%. Para la vigencia 2013 la cobertura del estudio de clima organizacional aumento en 34% y

en satisfacción del personal aumento 18%, bajo este marco se observa que la ejecución presupuestal del área ha tenido un comportamiento promedio del 70%.

Tabla 17: Programas de capacitación 2010-2014

Acciones de Capacitación	Cantidad programas ejecutados					Total acumulado
	2010	2011	2012	2013	Jul 2014	
Programas internos de capacitación (Apoyo de red de facilitadores)	NR	16	33	24	31	104
Programas externos de capacitación (Contratado exclusivo FNA)	18	15	12	8	13	66
Participación en eventos de formación externos (Abiertos a todo público, apoyo ESAP y proveedores)	11	10	22	32	21	96
Educación Formal (No. Beneficiados)	20	18	19	35	41	133
TOTAL						399

Fuente: División de Gestión Humana

Como apoyo del proceso de capacitación se estableció el **CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN**, aprobado mediante la resolución No.035 de 2014 encargado de realizar el desarrollo de la estrategia de aprendizaje del FNA. Los programas y productos que ha entregado son:

Tabla 18 : Gestión Centro de Estudios de Investigación FNA

PRODUCTO	DETALLE
Instalaciones Físicas.	Aulas con capacidad para 200 personas y Aula virtual con 18 estaciones de trabajo.
Mapas de formación FNA.	Mapa de Competencias Laborales y Mapa de habilidades técnicas.
Catedra FNA.	Manuales pedagógicos de los principios servicio y excelencia y sus valores asociados. Mapa cultural del FNA con 10 principios y 72 valores.
Catedra del Ahorro.	Programa de formación "Finanzas personales y familiares" contenido con 4 cursos: Presupuestó, Ahorró y Crédito, Análisis Económico-financiero y Metas financieras.
Catedra Paz y Convivencia.	Programa de formación "paz y convivencia" contenido de 4 cursos: Derechos Humanos, Resolución de conflictos, solución de conflictos y Justicia Transicional.
Cursos de capacitación técnica.	25 cursos de capacitación técnica.
Bilingüismo.	Programa de Inglés, constitutivo de 6 cursos definido por el marco común europeo: Básico I y II (A1- A2), Intermedio I y II (B1-B2), Avanzado I y II (C1-C2).
Educación Virtual.	Programa SARO.
Observatorio del Ahorro.	Manual de Operación.
Biblioteca del Ahorro.	Recolección de 1500 existencias bibliográficas.
Semana cultural del Ahorro.	Realización de la semana cultural durante el 2013.

Fuente: División de Gestión Humana Informe de Centro de Estudios.

Como resultado de una gestión integral hacia el talento humano en el cuatrienio de 2010-2014, se realizaron otras estrategias y acciones como la firma una nueva convención colectiva de trabajo suscrita en la vigencia 2012, buscando fortalecer los beneficios de bienestar social y capacitación, se establecieron unas nuevas instalaciones con casino para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores a partir de la vigencia 2012; así mismo se implementó el beneficio de rutas para personal en misión a partir de la vigencia 2011 y se obtuvo del premio de Responsabilidad Social Empresarial en el entorno de mercado durante lo corrido de la vigencia 2014.

3.9. GESTIÓN JURÍDICA

La Constitución Política establece la planeación del desarrollo nacional como el eje que articula las políticas públicas que lleva a cabo el Gobierno Nacional, pero también como la fuente directa de la democracia participativa a través de la consulta con la sociedad. Así, el desarrollo nacional es tarea de todos.

La gestión de la Oficina Jurídica se efectuó observando el cumplimiento del marco legal y La Constitución en congruencia con el Plan Institucional, el cual compagina con los programas anuales de ejecución que emanan del Gobierno Nacional.

Las funciones designadas a la Oficina Jurídica le generaron retos y oportunidades al Proceso Gestión Jurídica, que se realizó mediante el trabajo compartido que debemos hacer como área soporte para alcanzar un mayor desarrollo institucional. Particularmente hemos sido concebidos como un canal de comunicación en materia Jurídica entre la Alta Dirección y todos los procesos de la Entidad, que transmite sus lineamientos de carácter legal de una manera clara, concisa y medible bajo la visión y estrategia definida.

A continuación exponemos la ruta que nos trazamos para contribuir de manera eficaz al desarrollo y posicionamiento de la Entidad:

■ **Representación judicial y extrajudicial.**

La Representación Legal de la Entidad asumida directamente por el Jefe de la Oficina Jurídica en su condición de Apoderado General de la misma, facultado por el Representante Legal u otorgar poder especial, amplio y suficiente a un Abogado Interno y/o Externo contratado a través de un contrato y/o solicitud de servicios para actuar en los procesos a favor y en contra de la Entidad.

Debido a las actividades comerciales del FNA es eventual que los ciudadanos, afiliados o no afiliados demanden por diferentes motivos a la Entidad a través de diversas acciones, donde se ven en peligro los intereses del FNA.

La Representación Judicial cumple una función importante toda vez que atendiendo con la celeridad, eficacia y demás principios de la función pública las demandas y requerimientos a la Entidad, es factible proteger los intereses de la misma.

Tabla 19: Procesos Terminados Gestión de Representación Judicial 2010-jul2014

PROCESOS TERMINADOS EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS						
AÑO	TOTAL PROCESOS	MONTO PRETENSIONES (Millones de Pesos)	PROCESOS TERMINADOS	FALLOS FAVORABLES	FALLO DESFAVORABLES	% DE LAS PRETENSIONES
2010	280	\$ 25.531,49	57	54	3	0.0005%
2011	296	\$ 28.082,17	42	38	4	0.0022%
2012	275	\$ 27.542,81	59	55	4	0.0072%
2013	198	\$ 39.983,60	103	102	1	0.0001%
Jul 2014	206	\$ 41.778,63	35	33	2	0.0046%

■ **Acciones de Tutela**

El Grupo de tutelas apoya a la Oficina Jurídica en la defensa de la Entidad dentro de las acciones constitucionales que contra ella se adelantan en todo el país.

Es así, que efectúa todo el procedimiento desde la recepción de las demandas ya sea por notificación directa del despacho judicial que la conoce, vía fax o por correo electrónico;

determina la razón por la cual se generó la acción y qué dependencia del FNA debe brindar la información; genera los memorandos a las diferentes áreas solicitando la información correspondiente; señala directrices para evitar que la tutela sea fallada en contra de la Entidad; efectúa la defensa técnica respondiendo las demandas dentro del término otorgado por los juzgados de conocimiento que oscila entre 4 horas, mínimo y 3 días, máximo.

Tabla 20: Gestión Tutelas 2010-Jul2014

AÑO	UVR	D. PETICIÓN	OTROS TEMAS	TOTAL
2010	243	423	56	722
2011	324	486	94	904
2012	295	347	44	686
Jul 2014	99	220	83	402

■ Control Interno Disciplinario

La Gestión de Control Interno Disciplinario busca analizar la procedencia de iniciar la acción disciplinaria por hechos denunciados o conocidos a través de quejas, anónimos o de oficio, así como adelantar e instruir los procesos disciplinarios que se adelanten en el F.N.A. contra los servidores públicos de la entidad: práctica de pruebas (documentales, testimoniales, inspecciones y visitas especiales) proyectar autos de sustanciación, interlocutorios, autos de apertura de indagación preliminar, disciplinaria, pliegos de cargos, resolver recursos interpuestos en primera instancia, resolver nulidades, archivos definitivos, inhibitorios y fallos de primera instancia.

De igual forma compulsar copias a la Fiscalía General de la Nación, Consejo Superior de la Judicatura, Contraloría General de la República o Procuraduría General de la Nación, cuando los hechos lo ameriten por competencia.

Tabla 21: Gestión Disciplinaria 2010-Jul2014

RECIBIDOS - ETAPA ACTUACIÓN	PERIODO				
	2010	2011	2012	2013	Jul 2014
Quejas Recibidas (Consumidores Financieros, Procuradurías, Anónimos, De oficio y otros)	20	83	97	188	75
Inhibitorios	40	21	41	87	34
Aperturas de Indagaciones Preliminares	54	71	62	69	53

Archivos de Indagaciones Preliminares	19	42	123	64
Recursos de Apelación contra Autos de Archivo de Indagación Preliminar	0	1	1	0
Total Indagaciones Preliminares Activas	145	165	121	89
Aperturas de Investigaciones	3	4	3	5
Total de Investigaciones Disciplinarias Activas	3	6	7	7
Remisión por competencias Consejo Superior de la Judicatura	0	1	6	10

Dentro del proceso de gestión de Control Interno Disciplinario se ha sensibilizado a funcionarios de planta, trabajadores en misión, y contratistas de la Entidad, en relación con la importancia de su gestión, frente a los fines y funciones del Estado.

A través de capacitación, como mecanismo de la función preventiva de la acción disciplinaria, y un permanente control y la vigilancia de la actuación de los servidores públicos, se ha evitado la comisión de faltas disciplinarias, que amenacen los objetivos de la Entidad y conlleven violación de la Constitución y la ley.

■ Grupo Gestión Antifraudes

El FNA frente a la gestión Antifraudes verifica e investiga las posibles conductas fraudulentas de los servidores públicos, trabajadores en misión, contratistas y consumidores financieros del FNA con el fin de evitar el riesgo crediticio derivado de estas conductas. De igual manera se proyecta e instaura denuncias penales por las conductas típicas que sean vislumbradas, emprendiendo acciones de prevención y corrección contra esta clase de conductas.

En el marco de la gestión antifraudes se practican visitas a entidades e investigaciones de campo que dan como resultado informes encaminado a que se tomen medidas para prevenir el fraude externo e interno; se genera la suspensión de los trámites realizados por las empresas registradas y personas afiliadas irregularmente, la suspensión de los desembolsos de créditos y cesantías, hasta que sean subsanadas las inconsistencias según el caso la revocación de los mismos, así mismo se realiza la marcación de Referencia Jurídica a esas empresas y el Estado Especial a los afiliados vinculados por las mismas. Actividades que pueden llegar a materializarse en denuncia penales presentadas ante la Fiscalía General de la Nación.

Tabla 22: Gestión antifraude 2010-jul2014

Gestión	Cantidad
Empresas con marcación jurídica	415
Estado especial afiliados	6.307
Total denuncias presentadas en la Fiscalía General de la Nación	319
Valor que se evitó desembolsar por presentas acciones fraudulentas en contra de la Entidad (millones de pesos)	\$ 64.650,43

La Gestión Antifraude, cumple con una labor muy importante dentro de nuestra Entidad, como es la de investigar conductas irregulares o fraudulentas, tales como ofrecer o solicitar, entregar o recibir, bienes en dinero o especie, servicios o beneficios, a cambio de acciones, agilización de trámites, decisiones u omisiones que puedan ser llevadas a cabo por trabajadores de planta, en misión, contratistas, tramitadores, clientes y proveedores, que generan actos de corrupción, pretendiendo con esto apropiarse o sacar provecho patrimonial o menoscabo de la imagen corporativa, de forma indebida y en perjuicio de la Entidad y de sus afiliados.

■ **Gestión Cobro Judicial**

Esta gestión atiende, supervisa y coordinar el recaudo de cartera morosa mediante procesos judiciales a nivel nacional. Además organiza, supervisa y controla la ejecución de los contratos celebrados con abogados externos para recaudo de cartera.

Periodo	No. Créditos	Recaudo	Bancos	Total Recaudo
2010	17664	\$ 15.104	\$ 50.556	\$ 65.660
2011	16565	\$ 36.332	\$ 54.793	\$ 91.125
2012	15556	\$ 10.755	\$ 44.054	\$ 54.810
2013	14347	\$ 11.096	\$ 34.473	\$ 46.179
Jul 2014	12371	\$ 7.932	\$ 26.928	\$ 34.861
Total		\$ 81.219	\$ 210.805	\$ 292.634

Cifras en millones de pesos.

Para el año 2010 se terminó el periodo con 17.664 créditos en Cobro Judicial, con un total de cartera recaudada por esta vía de \$ 65.660 millones de pesos llegando a julio del año 2014 a tener 12.371 créditos, con un recaudo parcial de \$ 34,861 millones de pesos, con una disminución aproximada del 30% de los créditos que se tenían para cobro.

Para lograr esta meta se deben tener en cuenta varios aspectos que contribuyeron a la disminución del número de créditos a cargo, como lo son:

- La implementación de las políticas institucionales de normalización de créditos y de extinción de obligaciones.
- La estandarización de las políticas para llevar un crédito a cobro judicial, asimilando los procedimientos y términos generales del mercado.
- La modificación del seguimiento y vigilancia de los procesos judiciales, procurando una inspección día a día por estados judiciales y con auditorías selectivas.

Así mismo, y en procura del mejoramiento continuo, se está implementando el nuevo módulo de Cobro Judicial, que va a permitir un contacto más directo con las oficinas de los abogados externos en todo el país y de por sí, con un seguimiento más riguroso a los procesos que tienen a cargo. Este nuevo mecanismo contribuirá a la verificación de los indicadores de gestión para una mayor eficiencia y eficacia del seguimiento de los procesos que se encuentran a cargo de esta dependencia.

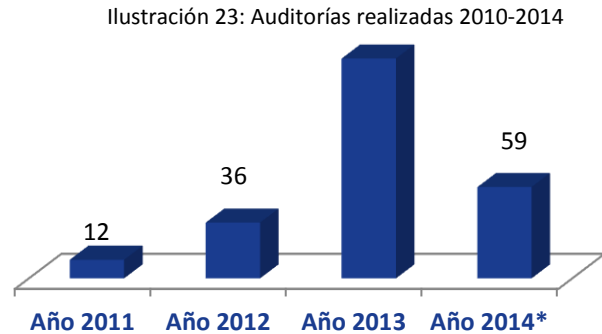
3.10. SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y MEJORAMIENTO CONTINUO

La Entidad ha enfocado sus esfuerzos en el mejoramiento y fortalecimiento del Sistema de Control Interno y al sistema de gestión de calidad de los procesos, se trabajó específicamente en el fortalecimiento del SCI e implementación de la Circular 038 de 2009, plan de mejoramiento de la Contraloría para la vigencia 2010 y seguimiento a los planes establecidos por cada uno de los procesos evaluados durante el año 2010.

Así mismo durante el cuatrienio 2010-2014 se llevaron a cabo auditorías y seguimientos permanentes con el propósito de contribuir al mejoramiento continuo, a través de la realización de las auditorías al sistema de control interno como al de calidad de los procesos, en donde se evaluaron a tanto los controles y se formularon recomendaciones, como resultado de este

proceso se realizaron en el año 2011 la evaluaciones a los procesos, igualmente en el año 2012 se adelantaron 36 auditorías.

En el año 2013 se efectuó la tercerización para la ejecución de las auditorías internas de MECI y Calidad en cumplimiento de las funciones asignadas a la Oficina de Control Interno, así como la evaluación objetiva e independiente al sistema de control interno y la asesoría para el mejoramiento continuo de estos sistemas y seguimiento a la



Fuente: Control Interno. Nota: Número de auditorías ejecutadas al 26 de agosto de 2014. El total de auditoría seguimientos planeados para el año 2014 asciende a 147.

implementación de los correctivos, para poder superar los aspectos objeto de observación, en el marco de los roles establecidos por la normatividad vigente, como resultado de este proceso la Entidad adoptó la metodología de planeación de las auditorías con un enfoque basado en procesos y riesgos, como también se amplió la cobertura de la función de auditoría a todos los procesos de la organización incluyendo todos los puntos de atención a nivel nacional, con esta nueva estructura se busca coadyuvar al logro de la planeación estratégica definida por la organización para el cuatrienio 2010-2014.

Adicionalmente frente a la Evaluación de la Contraloría General de la República sobre el sistema de control interno de la Entidad se observa para la vigencia fiscal 2010-2014 los siguientes resultados:

Tabla 23: Resultados Auditoría CGR 2010-2013 Sistema de Control Interno

COMPARATIVO RESULTADOS AUDITORIAS C.G.R.					
ASPECTOS	2010	2011	2012	ACTUACION ESPECIAL 2013	2013
Cuenta Fiscal	Fenecida	Fenecida	Fenecida	N/A	Fenecida
Concepto sobre la gestión	Con Observaciones	Favorable	Favorable	N/A	Favorable
Calificación gestión y resultados / 100	70,68	90,90	90,00	N/A	94,79
Nº de hallazgos	29	4	20	8	1

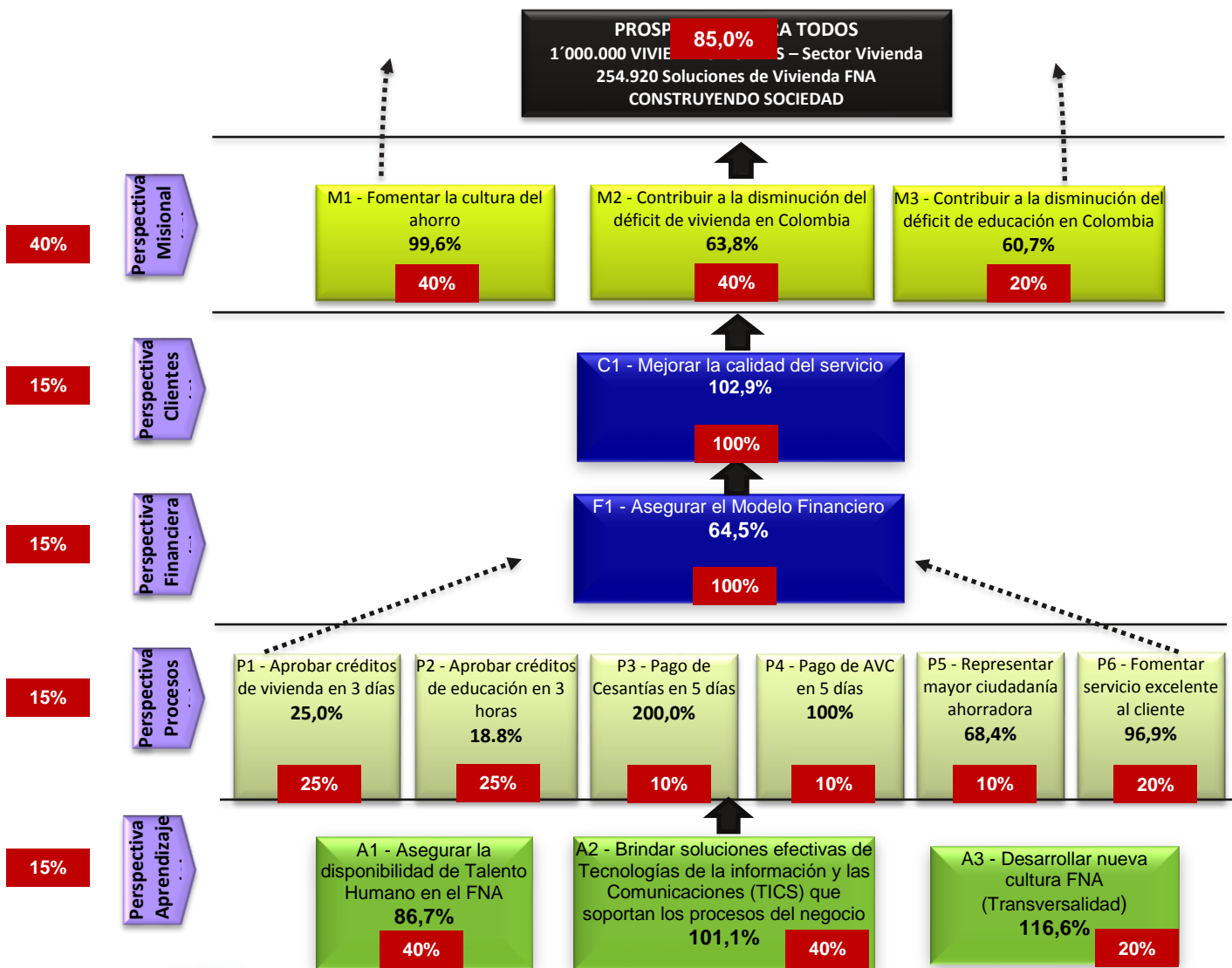
Fuente: Control Interno

3.11. GESTIÓN PLANEACION, ORGANIZACIONAL Y DE CALIDAD

Plan estratégico jul 2010 - ago 2014

En desarrollo de la estrategia planteada para el cuatrienio 2010-2014 y una vez adelantado el proceso de evaluación correspondiente se logró un cumplimiento del 85% para una evaluación de gestión la gestión en calificación SATISFACTORIA.

En el siguiente esquema se presenta el avance alcanzado en cada objetivo estratégico planteado para el cuatrienio:



Organizacional y Calidad

La entidad durante el cuatrienio 2010-2014 resume en los siguientes ejes de trabajo la gestión organizacional y de calidad, de acuerdo con los compromisos definidos desde el Plan Estratégico Institucional, y como plataforma para que este plan lograra sus metas y objetivos propuestos:

- Mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad
- Mejoramiento de Procesos
- Articulación para la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea-“Gel”

De acuerdo con los lineamientos del Gobierno Nacional, la Entidad desde el año 2008, inició el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad y MECI (SGC-MECI).

En éste cuatrienio con el fin de fortalecer el marco legal interno, la Entidad realizó la construcción de herramientas para su mantenimiento y actividades de sensibilización, divulgación, capacitación y acompañamiento a los diferentes procesos.

En Marzo de 2010 se llevó a cabo la Auditoría de Certificación, dando como resultado la certificación para el FNA bajo las Normas Técnicas de Calidad ISO 9001:2008, expedida por ICONTEC y validada por IQ NET y la GP1000:2009.

Así las cosas a la fecha el Fondo Nacional del Ahorro y atendiendo lo dispuesto en el procedimiento del ente certificador ICONTEC, ha recibido la visita de cinco Auditorias de seguimiento y la de Recertificación al Sistema de Calidad, teniendo como gran resultado el mantenimiento de la certificación por la conformidad en el desempeño de su gestión como la renovación del certificado de calidad NTC ISO 9001:2008 – GP 1000:2009 en abril de 2013 por la conformidad en el desempeño de su gestión.

El esfuerzo significativo que la Entidad ha realizado para cumplir con todo lo dispuesto en los procedimientos establecidos por el ente certificador ICONTEC, con el fin de mantener vigente

dichas certificaciones por la conformidad en el desempeño de la gestión, ha dado sus frutos, por cuanto se una metodología para la optimización de la gestión, en febrero 2013, la cual contribuye al mejoramiento de procesos desde un enfoque integral.

En el año 2013 El Fondo Nacional del Ahorro atendiendo las Políticas de Desarrollo Administrativo, Eficiencia Administrativa y Cero papel, creó la estrategia Movimiento Cero, la cual fue replicada para el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio y la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA. Mediante una campaña institucional altamente participativa por todos los funcionarios de la Entidad, en la cual se realizaron diferentes acciones para dar a conocer el Movimiento Cero al interior de cada entidad, con la ejecución de diferentes actividades.

La Entidad con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos del Gobierno Nacional, ha venido implementando la Estrategia de Gobierno en línea, considerada como un Eje Estratégico del Buen Gobierno, procurando un estado más eficiente, más transparente y participativo que preste mejores servicios con la colaboración de toda la sociedad.

Los principales logros de la Estrategia Gobierno en Línea están orientados a incrementar la provisión de trámites y servicios por medios electrónicos, la mejora en la calidad de la información de la entidad y en el sitio Web y la apertura de espacios de participación ciudadana.

La implementación del nuevo modelo que fue establecido mediante el Decreto 2693 de 2012. Representando para el FNA la alineación de actividades con temas esenciales como la política Anti trámite, Política Nacional del Servicio al Ciudadano, Política de Rendición de cuentas a la Ciudadanía, Política Nacional Anticorrupción, Política Nacional de Archivo y Gestión Documental, así como la alineación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

En desarrollo de las políticas definidas por el gobierno nacional en materia de desarrollo administrativo y establecido el plan de trabajo a nivel sectorial, a 31 de diciembre se logró el avance al plan de trabajo definido fue del 100%.

Tabla 24: Evaluación Plan de desarrollo administrativo FNA 2013

Políticas	Acciones	Cumplimiento
Desarrollo de talento humano	3	100%
Gestión de la calidad	2	100%
Democratización de la administración pública	2	100%
Moralización y transparencia de la administración pública	3	100%

El FNA recibió en agosto de 2014 del Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación, un reconocimiento por su gran avance en la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea “GEL”, al ocupar el primer lugar en el sector.

3.12. GESTIÓN TECNOLÓGICA

3.12.1. Servicios de TIC's Orientados a satisfacer al Cliente Ciudadano

Fortalecimiento infraestructura de red de voz/datos y red eléctrica

Fortalecimiento y acondicionamiento de red eléctrica en sede nacional como parte de las actividades traslado de sede:

- Se efectuó traslado de la planta eléctrica de 300 KVA de la sede centro (Calle 18 No. 18-59 sótano) a la sede nacional.
- Adecuación y fortalecimiento de la red eléctrica mediante la implementación de transferencias automáticas, transformadores y sistemas de puesta a tierra y pararrayos.
- Acondicionamiento de cargas eléctricas en sede nacional, mediante la construcción de acometidas eléctricas entre todos los edificios.

Gestión y apoyo a las actividades complementarias para la ejecución del traslado infraestructura tecnológica de la Entidad a la sede nacional (centro de cómputo):

- Se realizó traslado de elementos activos y pasivos de propiedad del FNA existentes en centro de cómputo sede centro a centro de cómputo en sede nacional.

- Elementos activos de red LAN/WAN y seguridad informática (routers, administrador ancho de banda, switches de Core y de piso, red inalámbrica, Firewalls, concentrador VPN, AAA, NAC, cámaras de video, entre otros).
- Elementos de telefonía (Call Manager, Unity, Gateway de voz, total recall), entre otros.

Implementación de Puntos de cableado estructurado (voz/datos) y red eléctrica regulada y no regulada en Puntos de Atención y Edificios Principal y Calle Real hasta Abril 2012, fecha de traslado a Sede Nacional. En 2012 se adecuó el sistema de redes eléctricas y de datos para las áreas de trabajo de las 4 torres que componen la Sede Nacional (CNA, Presidencia, Centro de Convenciones y Tecnología).

Tabla 25: Puntos cableado estructurado 2011-2014

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DE PUNTOS DE CABLEADO ESTRUCTURADO Y RED ELÉCTRICA ADICIONALES CONSTRUIDOS POR AÑO			
	2011	2012	2013	2014
	Puntos de Atención Sede Nacional	2	178	36
	454	2769	1700	110

Fortalecimiento de la red eléctrica regulada en puntos de atención a través del suministro e instalación de once (11) UPS de 10 KVA, dos (2) de 6KVA y dos (2) UPS de 3 KVA, para remplazo de las existentes en los puntos de atención Armenia, Pasto, Ibagué, Quibdó, Bucaramanga, Riohacha, Girardot, Cúcuta, Santa Marta, Valledupar, Manizales, Soacha, Cartagena, Mitú y Puerto Inírida. Se consolida así un esquema de soporte eléctrico de red regulada mediante UPS de la siguiente manera:

Tabla 26: Puntos existentes red eléctrica 2011-2014

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD TOTAL DE UPS EXISTENTES POR AÑO			
	2011	2012	2013	2014
Puntos de Atención Bogotá	40	45	47	47
	8	8	8	8

Administración de plataformas de redes LAN/WAN, de seguridad de TI, telefonía y de seguridad de áreas físicas

- Durante el periodo 2011-2014 se realizó administración, gestión y soporte a la infraestructura de redes LAN/WAN y Wireless LAN (equipos switches centrales y de todas las área de trabajo, enrutadores, canales de comunicación, Access point), mediante soporte en sitio con ingenieros especializados en redes basadas en Cisco.
- Durante el periodo 2011-2014 se realizó administración, gestión y soporte a la infraestructura de seguridad (equipos Firewalls, equipos ASA5550, Equipos IPS, Concentradores VPN 5540, entre otros), mediante soporte en sitio con ingenieros especializados en seguridad basada en Cisco.
- Se mantuvo vigente el licenciamiento de herramientas de seguridad para control y filtrado de navegación (Websense), gateway de antivirus en navegación y correo (IMSVA e IWSVA), antivirus de los PCs de usuario (McAfee) y la herramienta de inventario de software (Dexon hasta el 2013).
- Fortalecimiento infraestructura de seguridad mediante la adquisición de equipos switches para control de acceso, concentradores de VPN ASA 5540 y 5545, equipos de cifrado ASA 5505 para Puntos de Atención, Firewall ASA 5585, equipos de filtrado de contenido Proxy-SG y lectores de huellas (Biométricos) para control de acceso a áreas restringidas.
- Actualización de infraestructura de red LAN mediante la adquisición e instalación de nuevos módulos de conexión a 10 GB en los CoreSwitches y renovación de switches Cisco de las áreas de centro de cómputo y centros de cableado de la Sede Nacional.
- Se adquirieron, administraron y soportaron herramientas que facilitan la gestión de infraestructuras de TI, tales como módulos de Ciscoworks LMS, Cisco Security Manager y What's Up Gold
- Disponibilidad de interconexión con treinta y ocho (38) puntos de atención, mediante la administración, gestión y soporte a enlaces principales y enlaces de respaldo.

Soporte de sistema de control de colas (Digiturno) del FNA.

- Durante el periodo 2011-2014, se contó con la disponibilidad de la infraestructura del sistema de atención de filas para el consumidor financiero en veintisiete (27) puntos de atención localizados a nivel nacional y el centro nacional del ahorro (CNA) en Bogotá.
- Implementación de nueva señalización y mejoramiento de los monitores de visualización y despliegue de multimedia en áreas de atención al consumidor en todos los puntos a nivel nacional.

Tabla 27 : Estaciones de digiturno por año

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD TOTAL DE ESTACIONES DE DIGITURNO POR AÑO			
	2011	2012	2013	2014
Bogotá	68	109	109	109
Puntos de Atención	101	223	257	293

Disponibilidad de recursos de cómputo.

Se contó con disponibilidad de recursos de cómputo e impresión, propios y rentados, para soportar las actividades desarrolladas por los usuarios de la Entidad a nivel nacional.

Tabla 28 : Recursos software de ofimática 2011-2014

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD TOTAL DE RECURSOS DE SOFTWARE DE OFIMÁTICA			
	2011	2012	2013	2014
Total equipos de cómputo propios	348	381	301	155
Total equipos de impresión propios	70	70	3	0
Total Equipos De Cómputo Rentados	1007	1296	1336	1604
Total Equipos De Impresión Rentados	238	458	439	482
Total Equipos Portátiles iPad	8	10	12	10
Total Equipos de diseño iMAC	7	8	8	8

Disponibilidad de equipos video proyectores y escáneres.

Tabla 29: Escáneres y videoproyectores 2011-2014

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD TOTAL DE ESCÁNERES Y VIDEOPROYECTORES			
	2011	2012	2013	2014
Escáneres y video proyectores propios	113	170	186	103
Escáneres y video proyectores rentados	-	-	35	118

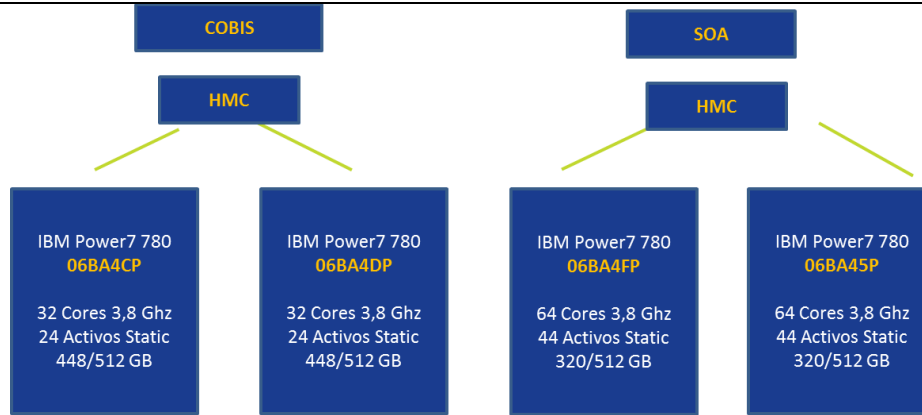
Disponibilidad de recursos de Software de ofimática de propiedad del FNA.

Tabla 30: Software de Ofimática 2010-2014

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD TOTAL DE RECURSOS DE SOFTWARE DE OFIMÁTICA POR AÑO			
	2011	2012	2013	2014
Total licencia de sistema operativo Microsoft Windows	361	688	688	688
Total licencia de correo corporativo	1204	1204	1204	1404
Total licencia lenguajes de desarrollo	21	21	21	21
Total licencia herramientas de diseño	57	84	84	99
Total licencia suite de oficina (Microsoft office)	316	673	673	675

3.12.2. Gestión TIC'S en los Procesos Internos

En cuanto a “Servidores”: indispensables para lograr el almacenamiento y procesamiento de los datos de los diferentes sistemas informáticos, se realizó la activación de procesadores y memoria adicionales a servidores Power 780 para atender crecimiento y requerimientos de la temporada de carga de cesantías 2014.



Así mismo en la plataforma de servidores WIntel se adquirieron 25 servidores PURE Flex que han permitido consolidar 180 ambientes virtuales de trabajo que cumplen diferentes roles de apoyo a los diferentes servicios tecnológicos de la Entidad.

En cuanto a recursos para almacenamiento de información, se adquirió el equipo DS8800 con 102 terabytes efectivos incrementándose la capacidad de almacenamiento en un 150%.

3.12.3. Gestión de la Plataforma Tecnológica

Con el fin de mejorar la disponibilidad de los recursos y actividades de mantenimiento y administración de la infraestructura tecnológica conformada por los diferentes componentes se realizaron las siguientes acciones:

Tabla 31: Gestión de Disponibilidad de Recursos y Actividades de mantenimiento

Línea	Acción realizada
plataforma AIX	Migración a versión 7.1
Almacenamiento DS8800, Switches y Librería	Actualizadas a últimas versiones disponibles
Portal	Migración a versión 7.0
WAS	Actualización a versión 8.5
Broker	Actualización a versión 9.0
MQ	Actualización a versión 7.5
Process, HTTP Server, EDGE	Actualizadas a últimas versiones disponibles
Lotus Quicker	Migración a versión 8.5
Directorio Activo	Migración a versión 2012
SQL Server	Migración a versión 2008
Componentes Web de Sistema Operativo	Migración a versión 2008
Tivoli Monitoring	Actualización a versión 6.3.1
TSM	Actualización a versión 6.3.4.3
Rational Clear Case	Actualización a versión 8.0.1.03
Rational Clear Quest	Actualización a versión 8.0.1.03

4. PROYECTOS EN CURSO

4.1.1. Ahorradores Colombianos residentes en el Exterior

El Fondo Nacional del Ahorro en busca de brindar la cobertura de sus productos y servicios a los colombianos residentes o no en Colombia, desarrollo el proyecto de FNA en el Exterior, aunque la Entidad contaba con normatividad de ahorro y crédito dirigida a colombianos residentes en el exterior, era indispensable rediseñar el Programa para lograr que se convirtiera en un verdadero apoyo para i) el Gobierno Nacional en su política para migrantes y ii) para la población migrante de nuestro país, permitiéndole realizar una inversión, asegurar su regreso o brindar seguridad a su familia.



Por lo anterior en enero de 2014 y con el objetivo definido anteriormente, se comenzó a trabajar en el proyecto, realizando un completo diagnóstico en todas y cada una de las áreas que intervienen en su estructuración, desarrollo y ejecución, desde el punto de vista normativo, así como tecnológico y operativo.

Partiendo de los Hallazgos generados en el diagnóstico, se han venido adelantando todas las acciones necesarias, las cuales se encuentran contenidas en la siguiente tabla:

Tabla 32 : Acciones Colombianos en el exterior.

Concepto	Acciones adelantadas
Normatividad	Se aprobaron los Acuerdos 2019 y 2020 de 2014, los cuales contienen las políticas de ahorro y crédito para vivienda dirigidas a los colombianos residentes, en principio, en Estados Unidos, España, México y Ecuador. Se encuentra en proceso de aprobación el Acuerdo que establece las condiciones financieras de dichos créditos.

Tecnología	Se trabaja en el desarrollo de tres funcionalidades, las cuáles permitirán: i) Realizar virtualmente la radicación de solicitud de afiliación y de solicitud de crédito, ii) Realizar afiliación de los colombianos en el exterior permitiendo la captura completa de su información y su identificación en la base de datos y iii) Realizar el estudio de solicitud de crédito, aprobación y desembolso del mismo a través del sistema. Se ha diseñado un plan alterno que permite la operación de ahorro y crédito, entre tanto se logra salir a producción con los desarrollos solicitados.
Procedimientos, Instructivos y Formatos	Se concluyó la etapa de revisión en toda la Entidad y se están diseñando y elaborando los ajustes pertinentes, para ser incluidos en el Sistema de Gestión de Calidad.
Promoción	Se logró apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores incondicional, permitiendo la promoción de nuestro Programa a través de sus canales de comunicación, la participación de la Entidad en los eventos que realizan los Consulados y la asignación de un puesto de trabajo para el FNA en los Consulados de Madrid, Newark y Miami. Todo este apoyo se dejará consagrado en un Convenio que se firmará entre las dos Entidades, el cual se encuentra en trámite. En este año 2014 se adelanta la construcción de piezas publicitarias, campañas de expectativa y campañas de lanzamiento a través de material impreso, de nuestro portal, de redes sociales y de medios masivos de comunicación. De igual manera, al interior de la Entidad, se adelanta el proceso de capacitación al personal, con énfasis en el área Comercial y en las áreas operativas.
Portal FNA	La Entidad contará con un link, a través del cual se publicará toda la información acerca del Programa y a través de dicho link, se podrán radicar los documentos, en forma digital, para solicitar afiliación y crédito para vivienda.
Operación	El esquema de operación está diseñado y completamente estructurado. La operación se realizará con el apoyo de una compañía que deberá ser experta en el manejo de este tipo de productos para colombianos residentes en el exterior.

4.1.2. Modelo TACS (Tasa al Ahorro Construyendo Sociedad)



Durante el cuatrienio el FNA desarrolla el modelo de leasing habitacional denominado TACS (Tasa al Ahorro Construyendo Sociedad), el cual, se apalanca en los recursos del sector privado y se genera como una propuesta para la adquisición de vivienda nueva, dirigido especialmente a personas de bajos recursos y con baja capacidad de endeudamiento, para que puedan ser propietarios de una vivienda digna.

Desde el año 2011 el FNA, inició la estructuración jurídica, operativa y financiera de dicho modelo, denominado TACS. El desarrollo de dicho modelo implicó una serie de tareas para el FNA, de las cuales las más relevantes se relacionan a continuación:

A través de un grupo interdisciplinario se sentaron las bases de los TACS, trabajo que representó la expedición de facultades legales, decretos reglamentarios, conceptos jurídicos, elaboración de proyectos de reglamentos, acuerdos de Junta Directiva, etc.

Igualmente, se hizo necesario revisar la estructura organizacional del FNA, con el fin de disponer lo necesario para poder realizar la implementación del nuevo producto Leasing Habitacional TACS, en la entidad.



Se efectuó seguimiento permanente ante los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y Vivienda, Ciudad y Territorio del Trámite del Decreto Reglamentario de la Ley de Vivienda (Ley 1537 de 2012).

Se realizó sustentación del trámite del Decreto modificatorio del Dto. 2555 de 2010 – que establecen la operación de leasing habitacional destinado a la adquisición de vivienda familiar con componente de capital a largo plazo, prevista en inciso primero del artículo 37 de la Ley 1537 de 2014 ante la Secretaria Jurídica de la Presidencia de la Republica.

Desde el punto de vista financiero, la implementación de los TACS, requirió el acompañamiento al convenio BID- Transparencia por Colombia.

Convenio denominado de Cooperación ATN /AA-13039-CO - Construcción de Capacidades y Conocimiento sobre el Acceso a la Información Pública, establecido entre el Banco Interamericano de Desarrollo BID y Transparencia por Colombia.

En dicho convenio se fijaba como objetivo inicial, garantizar el acceso a la información en el proceso de gestión, obtención y evaluación de resultados para el modelo de adquisición de vivienda, denominado: “Tasa al Ahorro, Construyendo Sociedad” (TACS), concebido por el FNA como un proyecto el cual se basa en el ahorro programado como fundamento para la adquisición de vivienda principalmente en los estratos 1,2 y 3.

El modelo del BID, involucra seis actores prioritarios en la cadena de provisión de vivienda, como lo son: Ahorradores, Inversionistas, Constructores, Propietarios, Organizaciones financieras y Entidades otorgantes de subsidios de carácter públicos y privados.

Por la necesidad de dotar al modelo TACS de una herramienta tecnológica y de transparencia, se consideró el diseño, desarrollo e implementación de un software de plataforma web, de acceso público provista de mecanismos para la producción y entrega de información pública a los actores vinculados al programa, así como también de una subsiguiente etapa de sensibilización y capacitación de los actores involucrados en el uso de la plataforma y en la utilidad de la información como herramienta de lucha contra la corrupción y acceso a la información.

También se ejecutó un convenio con el Banco Mundial, para elaboración de Modelo Credit/Saving Scoring, para un mejor acceso al crédito de vivienda y Leasing Habitacional para segmentos de bajos ingresos y trabajadores informales basado en el ahorro.

Para el desarrollo de dicho convenio se conformó un equipo interdisciplinario con profesionales de la Vicepresidencia de Riesgos del FNA, Grupo TACS, consultores y profesionales del Banco Mundial.

Desde el punto de vista operativo hubo necesidad de crear los procedimientos necesarios para la implementación del nuevo producto de leasing habitacional TACS. Se determinaron las necesidades con base en la estructura organizacional actual y se desarrollaron los procedimientos correspondientes a la Gestión comercial, Gestión Administración de Pagos y Cesantías, Gestión Crédito, Gestión Cartera, Gestión Vivienda.

Conjuntamente con la Vicepresidencia de Riesgos se realizó la elaboración y definición del análisis de riesgos para la entidad (crédito, liquidez, SARLAFT, SARC, SAC, inversionistas y constructores).

Se adelantaron reuniones con el Ministerio de Vivienda para revisar la reglamentación sobre la aplicación del subsidio dentro del modelo de Leasing habitacional TACS.

Todo éste esfuerzo aportó como resultado una gestión exitosa que generó la expedición y aprobación del Decreto 1058 de 2.014, mediante el cual se adicionó un capítulo al Título 1 del Libro 28 de la Parte 2 del Decreto 2555 de 2010, relacionado con la operación de leasing habitacional y destinado a la adquisición de vivienda familiar con componente de capital administrado como ahorro a largo plazo prevista en el inciso primero del artículo 37 de la Ley 1537 de 2012.



Todo éste esfuerzo aportó como resultado una gestión exitosa que generó la expedición y aprobación del Decreto 1058 de 2.014, mediante el cual se adicionó un capítulo al Título 1 del Libro 28 de la Parte 2 del Decreto 2555 de 2010, relacionado con la operación de leasing habitacional y destinado a la adquisición de vivienda familiar con componente de capital administrado como ahorro a largo plazo prevista en el inciso primero del artículo 37 de la Ley 1537 de 2012.

Igualmente, se logró la expedición y aprobación del Decreto 1102 de 2.014 por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con el Ahorro Voluntario Contractual del Fondo Nacional del Ahorro.

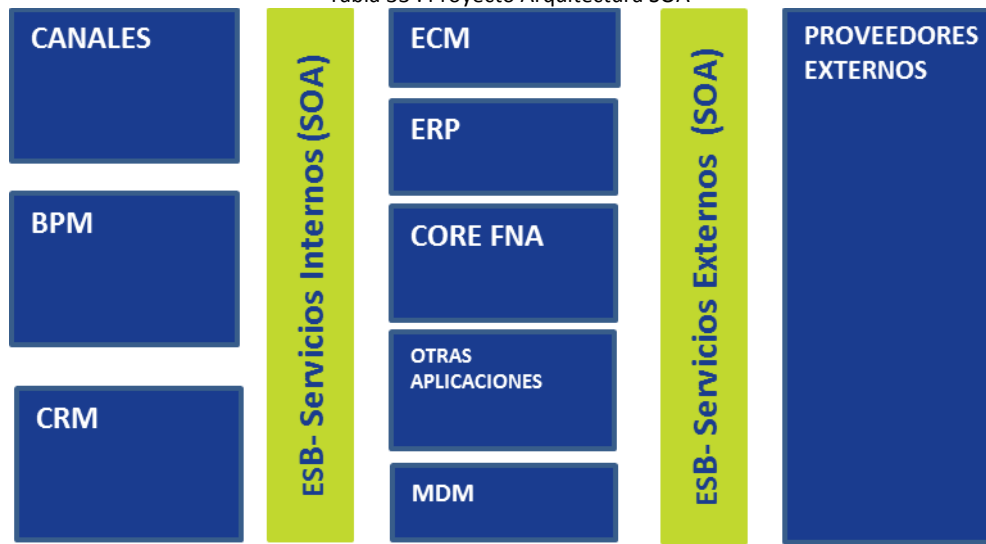
4.1.3. Proyecto de Modernización Tecnológica

El Fondo Nacional del Ahorro ha tenido un crecimiento importante en los últimos años y la tecnología que soporta su operación no se encuentra alineada a las nuevas necesidades. Más del 80% del portafolio de aplicaciones actual es obsoleto frente a la evolución del mercado, impactando el “time to market” dado que cualquier cambio o desarrollo de nuevos productos requiere de una personalización del código y un esfuerzo demasiado alto para integrarse. Adicionalmente estas aplicaciones no permiten gestionar las relaciones con el cliente.



Por lo anterior, se definió realizar la Modernización Progresiva de las aplicaciones que soportan la operación del Fondo Nacional del Ahorro en un marco de tres (3) años, durante los cuales se realizará el cambio gradual de las aplicaciones, se desarrollará a la medida el core de la Entidad, se adquirirán nuevos productos, se incorporarán e implementarán nuevos conceptos (MDM, ECM, CRM, ERP, BPM, SOA) y en general se establecerá un portafolio de proyectos fundamentado en una Arquitectura Orientada a Servicios (SOA) que le permitirá a la Entidad implementar la arquitectura de referencia definida:

Tabla 33 : Proyecto Arquitectura SOA



La ejecución de este proyecto le permitirá al Fondo Nacional del Ahorro contar con una operación más eficiente, con procesos optimizados y automatizados para su gestión y seguimiento, reducir los costos de operación de los procesos y de soporte y mantenimiento de las respectivas aplicaciones, mejorar la calidad del servicio al cliente externo e interno ofreciendo oportunidad y eficiencia en cada uno de los momentos de verdad, automatizar procesos de negocio, integrados con los sistemas existentes de forma eficiente y segura, logrando independizar los procesos de las aplicaciones y contar con indicadores de gestión de los mismos que permitan conocer en forma periódica los niveles de servicio y satisfacción respecto de los objetivos planteados.

4.1.4. Gobierno Corporativo



La Junta Directiva del FNA comprometida con la implementación de las mejores prácticas del Gobierno Corporativo en la entidad, teniendo en cuenta la naturaleza de Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del Orden Nacional, autorizó la creación del Comité de Gobierno Corporativo con el propósito de apoyar y asesorar en la adopción y cumplimiento de las mismas.

El mencionado comité creado mediante Acuerdo No. 2007 de 2013, está conformado por el más alto nivel directivo con el propósito de que lidere y facilite la implementación de estándares internacionales en de Gobierno Corporativo para la entidad. Es así como, tres miembros de la Junta Directiva y El Presidente del FNA lo conforman y la Secretaria del comité la realiza la Secretaria General de la entidad.

Adicionalmente, el FNA ha contratado el acompañamiento de Governance Consultants, experta en procesos de diagnóstico y definición de modelos de gobierno corporativo en empresas privadas y públicas del orden nacional e internacional. Se definieron tres fases del acompañamiento con el mencionado consultor, en la Fase I - Diagnostico de prácticas de Gobierno Corporativo, Fase II - Estructuración y negociación del Gobierno Corporativo, Fase III – Implementación del Modelo de Gobierno Corporativo.

El modelo de Gobierno Corporativo es el conjunto de definiciones y políticas que enmarcan los procesos de administración, dirección y control, que son resultado de los diversos factores internos y externos que impactan a una organización y de los compromisos adquiridos por los tomadores de decisión a lo largo de su evolución. El modelo debe garantizar el adecuado equilibrio entre la propiedad, de la que es titular el estado Colombiano y la ejerce el Ministro de Vivienda, la administración, representada por la Junta Directiva y la dirección o gestión ordinaria en cabeza del Presidente.

4.1.5. Modernización Institucional

El Objetivo de la Modernización Institucional es el mejoramiento del Fondo Nacional del Ahorro mediante la transformación organizacional, adelantando la revisión y mejora de las estructura administrativa a partir del examen y definición de los procesos misionales, estratégicos, de apoyo y evaluación y control, así como la coherencia de la clasificación y cantidad de cargos que demanda la prestación de servicios y la identificación de las funciones y competencias laborales exigibles para el ejercicio.



Estado Actual Proyecto: Se encuentra radicado en el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, la propuesta de estudio técnico del proyecto de modernización de la entidad, el cual contempla: Estructura Administrativa, Planta de Personal (Incluye levantamiento de Cargas de Trabajo), Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Comportamentales y Propuesta de Escala Salarial, documentos entregados bajo los parámetros de la Guía de Modernización de Entidades Públicas.

Gestiones Realizadas

- Contratación de servicios profesionales de asesoría y acompañamiento en el proceso de modernización y fortalecimiento de la entidad a través del Contrato 497 de 2011.
- Creación del Comité Directivo y Grupo Interno de Trabajo para el proyecto de reestructuración el cual se reglamentó a través de la Resolución 016 de 2012.
- Levantamiento de información y elaboración de propuesta estructura organizacional, socialización y discusión con los responsables de cada área.
- Elaboración propuesta planta de personal, manual de funciones y competencias laborales para cada uno de los empleos públicos y cargos de la planta de personal de la entidad.
- Elaboración propuesta final de estudio técnico, que contiene entre otros nueva estructura, planta de personal requerida, manual de funciones para empleados públicos y trabajadores oficiales teniendo en cuenta las observaciones del DAFP, en relación con propuesta presentada..
- Remisión para concepto técnico y observaciones de la propuesta de modernización al Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Revisión, discusión recomendaciones y observaciones DAFP y establecimiento lineamientos para modificación de propuesta con el equipo Interno FNA (Oficina de Planeación).
- Envío comunicación a la Alta Consejera Presidencial para el Buen Gobierno y la Eficiencia Administrativa y a la Superintendencia Financiera de Colombia, informando de la presentación de la propuesta de estudio técnico al DAFP.

Gestiones en Proceso

- Revisión, discusión recomendaciones modificación de propuesta por parte de la Junta Directiva del FNA.
- Revisión, discusión recomendaciones modificación de propuesta por parte del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- Ajuste de las observaciones de Junta Directiva y/o Ministerio de Vivienda, al estudio técnico por parte del equipo de trabajo de la Oficina de Planeación.
- Presentación propuesta final a los organismos externos

5. CONCLUSIÓN GESTIÓN

Colombia, nuestro apreciado país, esta ad portas de comenzar un nuevo proceso muy bello, el callar de los fusiles, el perdonar al hermano, el parar el derramamiento de sangre, el redimir de la tierra, el proceso de Paz. Para esto Colombia necesita instituciones transparentes y eficientes.

Ser libre de la violencia y el conflicto es un derecho fundamental de la raza humana y pilar esencial para construir prosperas y pacificas sociedades. Al mismo tiempo el pueblo Colombiano, solicita que sus gobiernos sean transparentes, buenos administradores y responsables con sus necesidades. Seguridad personal, acceso a la justicia, libertad de la discriminación, persecución y una voz en las decisiones que afecten sus vidas, son resultados del desarrollo así como facilitadores de éste. Por eso El Fondo Nacional del Ahorro llama a un cambio fundamental - reconocer la Paz y la buena gobernanza - como los elementos principales del deber ser del recorrido del Desarrollo de la Paz por venir.

Creemos también, que uno de los hitos principales de la transformación que se necesita para erradicar la pobreza y facilitar a la Colombia en paz su caminar, es el renovar del entendimiento en el servicio al ciudadano, el dialogo cara a cara con él. Las Vitriñas, Fondo Móvil, Fondo Virtual, los TACS, AVC – Social, Dominicales del Ahorro, entre otros, fueron las manos, corazón y ojos del FNA en la Sociedad Colombiana, fue el Abrazo del AHORRO.

La sociedad organiza sus diálogos por medio de instituciones, las instituciones son canales de diálogo y cooperación. Trabajando conjuntamente, instituciones Estatales y Privadas, los gobiernos podrán implementar cambios y erradicar las tendencias de la violencia, el terrorismo, la corrupción, El Fondo Nacional del Ahorro, debe comprometerse hacer esto, pero yo **sé, sé** que nos falta mucho, pero estamos avanzando.

Bogotá D.C Septiembre 02 2014
Fin documento

