



INFORME DE GESTIÓN

FNA 2019

EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL
DEL ESTADO DE CARÁCTER FINANCIERO

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA
DE COLOMBIA

VIGILADO



La vivienda y el agua
son de todos

Minvivienda

Contenido

02 El FNA en cifras 2019

03 Valor económico generado

04 Sobre el FNA

05 Estrategia Corporativa

09 Contexto Económico

13 Resultados Estrategia Corporativa

Vivienda para Todos 13

Transformación Institucional 18

Fortaleza Financiera 26

29 Gestión Financiera

39 Gestión del Riesgo

51 Sistema de Atención al Consumidor Financiero

58 Gobierno Corporativo

61 Sostenibilidad Ambiental

El FNA en cifras 2019



Afiliados por Cesantías

1.784.908*



Afiliados por Ahorro Voluntario

525.279



Activos

8.7 billones



Pasivos

6.6 billones



Patrimonio

2.1 billones



Utilidades

190.107 millones



Desembolsos crédito vivienda

1.8 billones



Trabajadores

1.603

*Número de afiliados activos aportantes y no aportantes.

Valor económico generado 2019

El FNA contribuye al desarrollo económico y crecimiento de sus diferentes grupos de interés



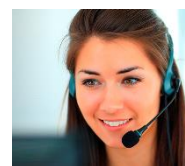
Sobre el FNA

El Fondo Nacional del Ahorro (FNA) es una empresa comercial e industrial del Estado con más de 51 años de experiencia, encargada de administrar y convertir en vivienda propia, las cesantías y el ahorro de los Colombianos.

El FNA cuenta con 73 puntos de atención, distribuidos de la siguiente manera: 48 nacionales, 17 institucionales y 8 empresariales. Estos puntos de atención se integran en seis regionales.



Adicional a los puntos presenciales, contamos con diferentes canales no presenciales, tales como el Fondo en Línea, el Call center, asesor en línea y la aplicación móvil.



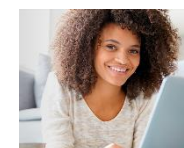
CALL CENTER



**APP FN
MOVIL**



**ASESOR
EN LINEA**



**FONDO
EN LINEA**

Nuestra presencia en las redes sociales sigue creciendo.



38.210
seguidores



61.074
seguidores



4.517
seguidores



409.688
seguidores

Estrategia Corporativa.

Durante el año 2019, el Fondo Nacional del Ahorro realizó avances significativos en su transformación, basado en su Misión, Visión, Plan Estratégico 2019 – 2022 y sus Valores corporativos.



Visión y Retos

El FNA viene implementando mecanismos enfocados hacia la transformación institucional, con una fuerte estrategia hacia la disminución de gastos e incremento de los ingresos, complementado con la implementación de prácticas eficientes de la industria de servicios financieros, de tal manera que se

logren superar barreras a nivel interno y externo a las cuales la entidad se ha enfrentado. Algunos de retos enfrentados durante el 2019, fueron:

- ✓ La necesidad de contar con una entidad “ágil”, mejorando y optimizando los procesos de la entidad para disminuir los tiempos del proceso de crédito frente al Consumidor Financiero, así como las constructoras y entidades aliadas.
- ✓ Una entidad pública con un modelo de banca tradicional sujeto a un amplio número de normativas, que le dificultan ser competitivos y eficientes frente a la dinámica del entorno.
- ✓ Un modelo operativo que permita contar con una entidad eficiente, logrando disminuir los gastos de la operación, sin incrementar los riesgos financieros y operacionales.
- ✓ Integrar y articular las capacidades tecnológicas con el modelo de gestión.
- ✓ Aumentar significativamente, el número de familias con vivienda propia.

Nuestros Valores Corporativos

Alineados con el Código de Integridad del Departamento Administrativo de la función Pública (DAFP), nuestros valores están enfocados en el fortalecimiento de la cultura organizacional que busca a su vez la integración de los grupos de interés y suplir las necesidades de los colombianos.



Avances en transformación del FNA

En el 2019, el FNA avanzó en la consecución de su propósito de lograr una entidad eficiente y sostenible, que brinde posibilidades de acceso a vivienda a sus afiliados. En este sentido, para seguir avanzando en el proceso de transformación, en el año se dieron pasos importantes en el

impulso y desarrollo de los tres Ejes Estratégicos: **VIVIENDA PARA TODOS, TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL** y **FORTALEZA FINANCIERA.**



VIVIENDA PARA TODOS.

Siendo nuestro primer eje estratégico, nos lleva como entidad a fomentar el ahorro como una herramienta de bienestar para las familias colombianas, ahorro que se ve materializado en la oportunidad de la adquisición de vivienda y se articula con la política pública de vivienda “Vivienda para todos”

Para el **2020** el **FNA** tiene como meta convertir **25.924 afiliados** en propietarios de su **vivienda**

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL.

Se articula con la visión y es el soporte para cumplir la promesa de valor, vivienda para todos, por medio de procesos y procedimientos eficientes, ágiles y sencillos, apalancados por la tecnología.



FORTALEZA FINANCIERA.

Como nuestro tercer eje estratégico, propende a la generación de un crecimiento sostenible y rentable, colaborando con la responsabilidad financiera del sistema e impactando positivamente el desarrollo económico, el bienestar social y la confianza que el país ha depositado en la Entidad.

ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

El FNA a partir de sus iniciativas estratégicas, contribuye al desarrollo y bienestar de sus afiliados, en concordancia con los objetivos de desarrollo sostenible 2030

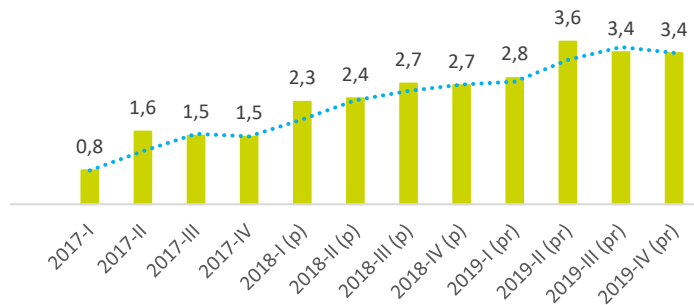


Fortalecer las estrategias para el acceso a vivienda									
Fortalecer el modelo de servicio al cliente									
Fortalecer la transformación digital, arquitectura empresarial y analítica de datos									
Transformar los procesos críticos que soportan el negocio estratégico									
Modernizar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades del negocio									
Fortalecer el modelo de contratación con visión de abastecimiento estratégico									
Diseñar e implementar un modelo de costos y gestión de rentabilidad									
Optimizar la estructura de fondeo financiero									
Alinear el Plan Estratégico y el presupuesto de la entidad									

Contexto Económico

El desempeño de la economía colombiana durante el 2019 presentó un comportamiento estable, mostrando incremento de la inversión extranjera directa del 25.6% así como, crecimiento del producto interno bruto del 3.3% impulsado principalmente por el sector comercio (4.9%) y por el sector de administración pública, educación y salud (4.9%), en el cual se destacan las inversiones del gobierno nacional y regional en materia de educación y obras civiles. Lo anterior sitúa al país como el de mayor expansión dentro de las principales economías de América Latina (DANE, 2020. BANREPUBLICA, 2020).

Gráfica 1: Producto interno bruto 2017-2019



Fuente: DANE, 2020

Gráfica 2: Producto interno bruto por sectores económicos 2019

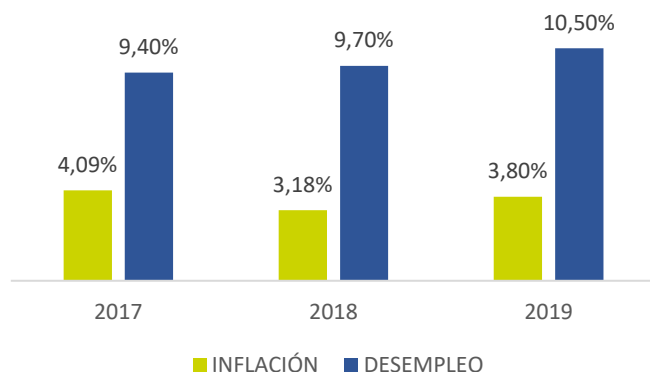


Fuente: DANE, 2020

De acuerdo con el Informe de Índice de Precios al Consumidor, el costo de vida se ubicó en 3.8%, con una participación compuesta principalmente por el sector de alimentos, bebidas, educación, restaurantes y hoteles, el cual tuvo una inflación promedio de 5.3%; el sector con menor inflación es el de prendas de vestir y calzado con el 0.69% (DANE, 2020).

Según estadísticas del DANE, La tasa de desempleo cerró el año en 10.5% ubicó por encima de dos dígitos, cerrando el año en 10.5%. Los sectores de comercio, hoteles y restaurantes, servicios comunales y agricultura abarcan más del 50% de la población ocupada; (DANE, 2020).

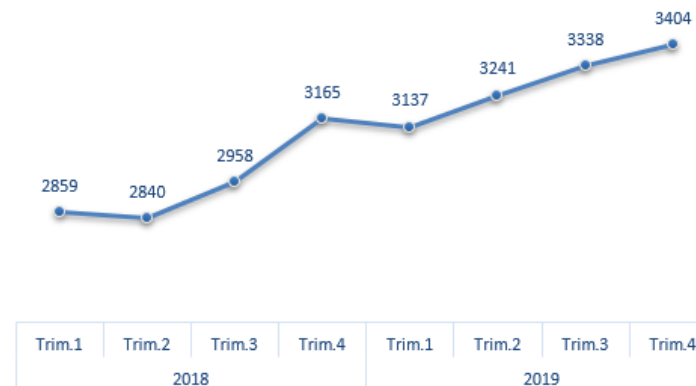
Gráfica 3: Tasa de inflación y desempleo 2017-2019



Fuente: DANE, 2020

Para el 2019 el peso colombiano presentó una devaluación del 0,84% frente al dólar; la tasa representativa del mercado cerró el año en \$3.277. Lo anterior, de acuerdo al Banco de la Republica fue el resultado de la incertidumbre en los mercados originada por las tensiones de Estados Unidos con algunos de sus socios comerciales y las protestas sociales generalizadas en diferentes países. (BANREP,2020).

Gráfica 4: Tasa representativa del mercado 2019



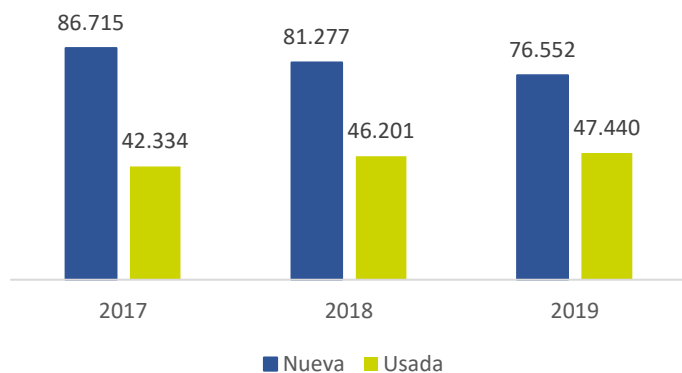
Fuente: BANREP, 2020. Cifras en pesos.

En cuanto al sector de la construcción, el PIB del sector de la Construcción tuvo una contracción del 1.3% frente al año inmediatamente anterior. De con los reportes de la compañía Galeria Inmobiliaria, la vivienda VIP y VIS resalta un crecimiento en unidades vendidas, cerrando el 2019 con un 16.34% por encima del 2018.

Estadísticas del DANEA, sobre el comportamiento de unidades de vivienda financiadas, muestran que las entidad financiadoras de vivienda desembolsaron 76.552 unidades de

vivienda nueva, de las cuales 54.229 corresponden a vivienda VIS-VIP y 47.440 unidades de vivienda usada. (DANE, 2020).

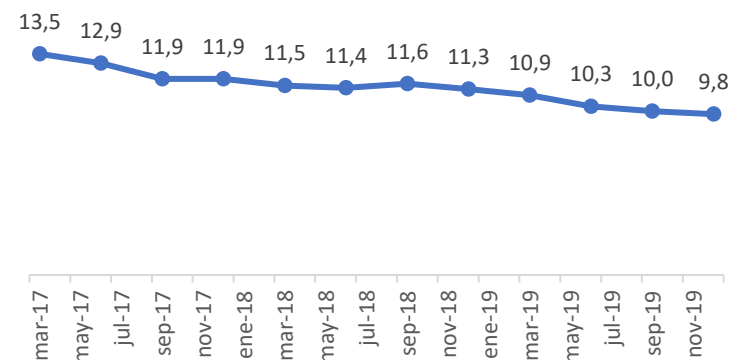
Gráfica 5: Cantidad de viviendas financiadas 2017-2019



Fuente: DANE, 2020

El crecimiento de la cartera de la totalidad de entidades financiadoras de vivienda presentó un crecimiento del 9,8% durante el 2019; en términos de distribución de valor del crédito desembolsado para adquisición de vivienda, la banca hipotecaria participó con 88,8%, el Fondo Nacional del Ahorro con 11% y las Cajas y Fondos de Vivienda con 0,2%.

Gráfica 6: Comportamiento de la cartera de vivienda 2017-2019



Fuente: BANREP, 2020

Respecto al valor de los préstamos individuales desembolsados para la compra de VIS, durante el 2019 se incrementaron en 6,3% frente al año 2018. Actualmente, el FNA es la segunda entidad financiera en el mercado de VIS con una participación del 25.76%.

Gráfica 7: Distribución financiación de vivienda VIS 2019

Total Desembolsos Crédito de Vivienda VIS*						
Entidad Financiera	dic-18		dic-19		Part. (%)	Var. (%)
	Ranking	Total	Ranking	Total		
Davivienda	1	\$ 1.001.319	1	\$ 977.318	26,92%	-2,40%
F.N.A.	2	\$ 794.291	2	\$ 935.517	25,76%	17,78%
Bancolombia	3	\$ 604.518	3	\$ 613.312	16,89%	1,45%
BCSC	4	\$ 501.938	4	\$ 542.648	14,94%	8,11%
BBVA	5	\$ 234.238	5	\$ 212.124	5,84%	-9,44%
Bogota	6	\$ 119.980	6	\$ 159.211	4,38%	32,70%
Colpatría	7	\$ 78.849	7	\$ 105.891	2,92%	34,30%
AV Villas	8	\$ 77.743	8	\$ 84.972	2,34%	9,30%
Total BECH + FNA		\$ 3.412.875		\$ 3.630.994	20,79%	6,39%

Fuente: Fondo Nacional del Ahorro y Superintendencia Financiera

Resultados Estrategia Corporativa

Dentro del primer año del Plan Estratégico Institucional 2019-2022, se tuvieron avances significativos en la transformación institucional, destacando el comportamiento del eje financiero. A continuación, el porcentaje de cada eje estratégico de acuerdo con los resultados y meta anual propuesta.

Gráfica 9: Porcentaje cumplimiento ejes estratégicos



Vivienda Para Todos

En este eje estratégico, el objetivo “Aumentar la financiación de vivienda a través del ahorro, brindando excelencia en el servicio”, el FNA está enfocado en ofrecer a sus afiliados productos y servicios de calidad, que le permitan alcanzar sus sueños de adquirir vivienda propia.

Este eje cuenta con tres indicadores que apalancan el cumplimiento de las iniciativas estratégicas:



INDICADOR ESTRATÉGICO	META 2019	% CUMP. 2019
# Créditos desembolsados	24.434	91,92%
# Afiliados activos (Acumulado)	2.168.495	94,53%
\$ Créditos desembolsados	\$ 1.832.524	98,57%



En concordancia a la misión del FNA, en el sentido de convertir el ahorro de los colombianos en vivienda, la entidad encamina su gestión en: productos de captación como son, cesantías y ahorro voluntario contractual (AVC) y colocación de créditos de vivienda.

Conforme al primer enfoque, al cierre del año 2019 el número de afiliados del FNA creció en 1.7% respecto al cierre de la vigencia anterior, al alcanzar 1.784.908 afiliados por cesantías. El saldo administrado se consolidó en \$5.419.687 millones.

Tabla 1: Recaudo de cesantías

CESANTÍAS	ITEM	2019
		RESULTADO
	# Afiliados	1.784.908
	Recaudo	\$ 2.298.724

Valores en millones de pesos

En el producto de Ahorro Voluntario contractual, al cierre de 2019 alcanzó 525.279 afiliados y un saldo administrado de \$964.135.

Tabla 2: Recaudo de ahorro voluntario contractual

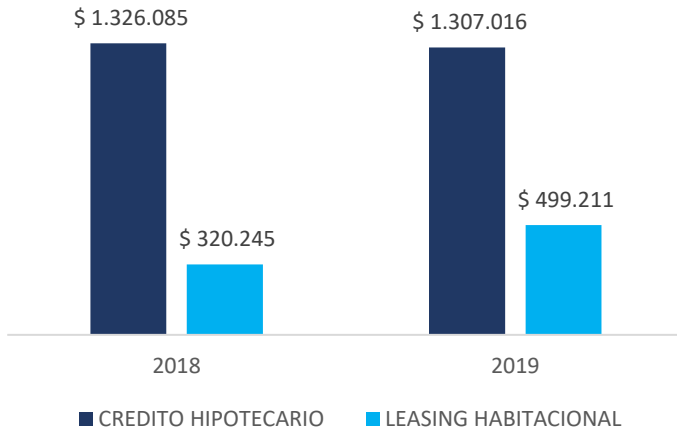
AHORRO VOLUNTARIO	ITEM	2019
		RESULTADO
	# Afiliados	525.279
	Recaudo	\$ 381.356

Valores en millones de pesos

En 2019 **2.310.187 Colombianos,**
depositaron su confianza en el FNA
 a través de Ahorro Voluntario Contractual
(AVC) y aportes de **cesantías**

En cuanto a la financiación de vivienda individual, en 2019 se presentó un incremento del 10% en el valor desembolsado frente al año 2018 y una estabilidad en el número de créditos.

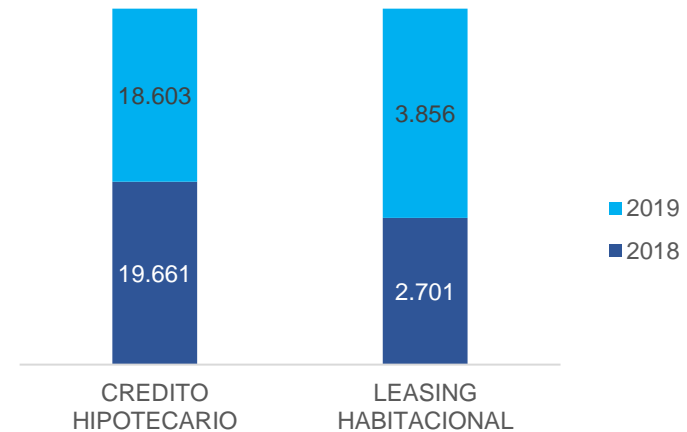
Gráfica 10: Valor créditos desembolsados



Valores en millones de pesos

En el 2019 logramos que **22.459**
Familias Colombianas,
 cumplieran sus sueños de tener
vivienda propia

Gráfica 11: Cantidad de créditos desembolsados



La distribución de desembolsos en el 2019 cuando se observa por tipo de vivienda evidencia el aporte significativo de la entidad a los programas del Gobierno Nacional, mediante la financiación de vivienda de interés social (VIS), lo cual representó el 74% del total de desembolsos. La preferencia a nivel de financiación se evidencia principalmente en la línea de crédito hipotecario, con una participación del 74%, en tanto que el 26% fue a través de leasing habitacional. En resumen, para la vigencia 2019 se desembolsaron 22.459 créditos

hipotecarios con un desembolso total de 1,806.226.83 MM.

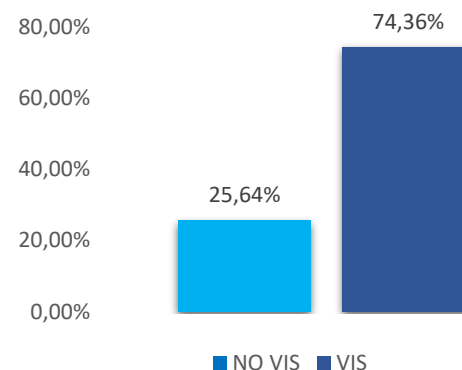
Tabla 3: Cantidad y valor desembolsos crédito hipotecario y leasing.

CLASIFICACIÓN	NO VIS		VIS	
	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
CREDITO HIPOTECARIO	3,791	\$ 498,032.04	14,812	\$ 808,983.78
LEASING HABITACIONAL	1,967	\$ 347,330.04	1,889	\$ 151,880.97
TOTAL GENERAL	5,758	\$ 845,362.08	16,701	\$ 960,864.75

Valores en millones de pesos

El **74% de nuestros créditos financiaron Vivienda de Interés Social**, alineado con las políticas del Gobierno Nacional.

Gráfica 12: Porcentaje créditos desembolsados por tipo de vivienda

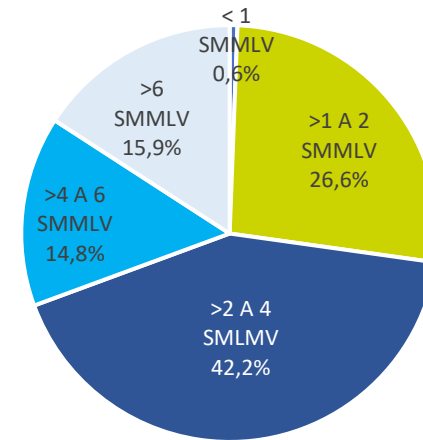


Los subsidios siguen siendo parte importante del proceso de colocación de la entidad, en donde el 60% de los afiliados tuvieron acceso a alguna de las entidades que los otorgan y del total de casos el subsidio más representativo es MI CASA YA con una participación del 66%.

Tabla 4: Cantidad y valor de créditos desembolsados con subsidios

CLASIFICACIÓN	CANTIDAD	VALOR DESEMBOLSADO
TRAMITES SIN SUBSIDIO	9,082	\$ 1,054,744
TRAMITES CON SUBSIDIO	13,377	\$ 751,483
TOTAL	22,459	\$ 1,806,227

Valores en millones de pesos



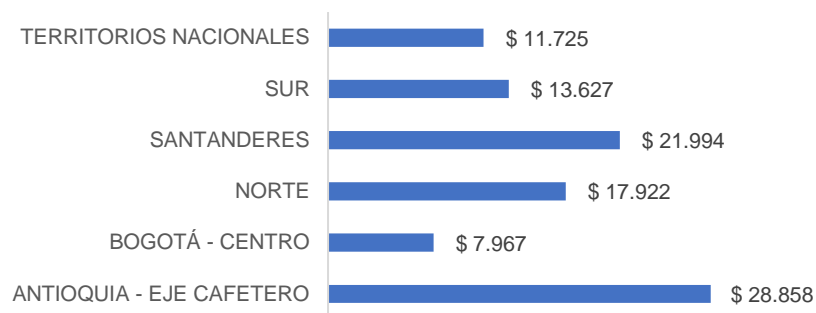
Es importante mencionar que el 31% de los afiliados que tuvieron un desembolso de crédito de vivienda, tienen ingresos superiores a 4 SMLMV y un 69% tiene un ingreso inferior a 4 SMLMV.

Gráfica 13: Porcentaje créditos desembolsados por rango de ingresos

El 69% de nuestros créditos están dirigidos a **Colombianos con ingresos inferiores a 4 SMLMV**

En cuanto a crédito constructor, en el 2019 se desembolsaron \$102.093 millones, cumpliendo con las obligaciones adquiridas con anterioridad.

Gráfica 14: Valor desembolsos crédito constructor por región



Valores en millones de pesos

Transformación Institucional

En este eje estratégico el objetivo “Convertir el FNA en una Entidad efectiva con productos y servicios de calidad”, cuenta con 3 indicadores que apalancan el cumplimiento de dicho eje.



INDICADOR ESTRATÉGICO	META 2019	% CUMP. 2019
Tiempos de desembolso de crédito de vivienda (EZE)	180	125,0%
Cumplimiento de entregables cambios de CORE o ajustes y actualización del actual	Plan de trabajo	Preliminar
Cumplimientos entregables de la consolidación de la estructura org.	Estudio técnico	100%



OBJETIVO ESTRATÉGICO

Convertir al FNA en una entidad efectiva con productos y servicios de calidad.

INICIATIVA ESTRATÉGICA

- Cambio del Core bancario o ajustes y actualización del actual, fortalecer la transformación digital, arquitectura empresarial y analítica de datos.
- Transformar los procesos críticos que soportan el negocio estratégico.
- Modernizar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades del negocio.
- Fortalecer el modelo de contratación con visión de abastecimiento estratégico.

Dentro del eje Transformación Institucional, se observa un significativo avance en el indicador de tiempos de desembolso, el cual disminuyó en 47% durante el 2019 respecto el año 2018, este es el resultado de la implementación de mejoras en el proceso de la fábrica de crédito, así como la adopción de modelos de seguimiento y tableros de control al interior del proceso, estrategias que permitieron la eficiencia y eficacia en cada una de las etapas del crédito hipotecario.

Para el 2019 la meta en el número de días del proceso hipotecario fue de 180 días. Para octubre del 2019 el proceso de crédito hipotecario llegó a 106 días, sin embargo, en noviembre y diciembre el comportamiento se vio afectado por los paros nacionales, hechos externos que impactaron los tiempos en las oficinas de registro e instrumentos públicos, proceso que hace parte de la Legalización de los créditos.

Por otra parte, el indicador de cumplimiento de entregables del cambio del Core bancario o ajustes o actualización del actual se encuentra en etapa preliminar, ya que estuvo suspendido por los estudios e inclusión posterior del FNA a la creada recientemente Holding financiera del estado. La suspensión temporal en su momento fue una decisión presentada y

aprobada en sesión de Junta Directiva No.905 del 27 de agosto de 2019.

El indicador de cumplimiento de entregables de la consolidación de la estructura organizacional fue del 100%, lo cual es el resultado de la implementación y seguimiento a las iniciativas desarrolladas por las áreas intervenidas. A continuación, se relacionan el impacto obtenido en cada uno de los procesos:

Proceso Crédito Hipotecario y Leasing Habitacional

- ✓ Actualización de la carta de oferta, de tal manera que el afiliado pueda identificar de manera fácil las etapas y documentos del proceso de legalización, así como claridad en las condiciones, vigencias y contactos al interior de la entidad.
- ✓ Generación de cartas de aprobación para entrega por correo electrónico. Esto permitió disminuir el tiempo en la comunicación de la aprobación a los afiliados en más de un 50% de los créditos aprobados.
- ✓ Mejores prácticas para la contabilización de las garantías al momento del desembolso en la modalidad de construcción y mejora, contribuyendo a la administración del riesgo crediticio

- ✓ Implementación del Grupo de Control de Análisis de Crédito a fin de asegurar el cumplimiento a las políticas, minimizar los riesgos y mejorar el proceso de análisis
- ✓ Implementación del proceso de legalización interno y terminación de los contratos con firmas externas.
- ✓ Contratación de cuatro (4) Lonjas para la gestión de avalúos y avance de los créditos a estudio de títulos en legalización.
- ✓ Automatización de la asignación de reparto notarial a cargo del FNA por el sistema de colas.
- ✓ Implementación de la fábrica de legalización organizadas por grupos de trabajo. Estas etapas son: Avalúo, Estudio de Títulos, Procesos Notariales, Registro y Visto Bueno Jurídico y Desembolso.
- ✓ Implementación del Grupo de Front Legalizadora Interna y Puntos de Atención, con el fin de descentralizar la atención a los afiliados.
- ✓ Implementación Grupo Front Constructoras, con el fin de brindar acompañamiento y atender directamente las solicitudes de las constructoras.
- ✓ Nombramiento de apoderados en las ciudades principales para la firma de escrituras.

Proceso Afiliados y Entidades

- ✓ Cargue oportuno de reportes de cesantías. Al corte 28 de febrero de 2019 se tenían individualizados el 97% de los recursos recaudados en la temporada, 4% más respecto al 2018 para el mismo periodo.
- ✓ Reducción de peticiones, quejas, reclamos y solicitudes derivadas del procedimiento de abono de cesantías.

El 28 de febrero el **97% de los aportes de cesantías** se encontraban **abonados** en las cuentas de **nuestros afiliados**

Proceso Cesantías

- ✓ Implementación del proyecto Ley 1955 De 2019 artículos 224 y 225.
- ✓ Implementación de controles y ANS internos que permitieron la administración efectiva de los productos de AVC y cesantías.
- ✓ Implementación de notificación diaria de PNC y devoluciones internas subsanables por el punto de atención, con el fin de facilitar la gestión oportuna de los

trámites que presentaron inconsistencia.

- ✓ Gestión y atención temporada de pago cesantías.
- ✓ Trasmisión efectiva de los reportes normativos asignados a la División en los tiempos establecidos por la Ley.
- ✓ Circularización y campañas (telefónicas – MSM) para la depuración de las cuentas de ahorro voluntario (Cuentas por pagar y Reintegros).
- ✓ Cumplimiento de acuerdos de niveles de servicio (ANS) establecidos para retiros de cesantías y ahorro voluntario.

Tabla 6: Indicadores ANS retiros de cesantías 2019

CESANTÍAS	No	DETALLE	META 2019	PROMEDIO 2019	DIFERENCIA META	OBSERVACIÓN
	1	Tiempo promedio pago de cesantías	5 días	3.07	1.93	Por debajo de la meta
	2	Solicitudes Retiro Cesantías Reintegradas	1%	0.16%	0.84%	Por debajo de la Meta
	3	Solicitudes de Retiros de Cesantías Tramitadas Extemporáneamente	10%	2.33%	7.67%	Por debajo de la Meta

En 2019 tramitamos **retiros de cesantías y ahorro voluntario** en **3 días**

Tabla 7: Indicadores ANS retiros de AVC 2019

AVC	No	DETALLE	META 2019	PROMEDIO 2019	DIFERENCIA META	OBSERVACIÓN
	1	Tiempo promedio pago de AVC	6 días	3.05	2.95	Por debajo de la meta
	2	Solicitudes Retiro AVC Reintegradas	1%	0.04%	0.96%	Por debajo de la Meta
	3	Solicitudes de Retiros de AVC Tramitadas Extemporáneamente	10%	0.81%	9.19%	Por debajo de la Meta

Proceso Cartera

- ✓ A partir del mes de marzo del 2019, el 35% de la facturación se remitió de manera electrónica, esto representa un ahorro aproximado de \$500 millones en el año.

- ✓ Implementación del envío de cartas de bienvenida por correo electrónico, lo que ha generado un ahorro aproximado de \$11 millones, representados en un total de 3.700 cartas enviadas a través de este medio.
- ✓ Implementación de envío de notificaciones a los afiliados vía correo electrónico, informándoles sobre el estado de los trámites de cancelación de hipoteca, lo que representó un ahorro aproximado de \$19 millones durante el año 2019.
- ✓ Implementación de la conciliación diaria de las cuentas de saldo de cartera.
- ✓ La cobertura del Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria (FRECH) cerró con un total de 53.211 créditos (incluyendo cartera titularizada), con lo cual el valor girado por el Banco de la República ascendió a \$84.738 millones.

Proceso Informática

- ✓ Automatización del proceso de legalización de crédito hipotecario mediante la herramienta Business Project Management Bizagi, para el control y seguimiento a los procesos de legalización.

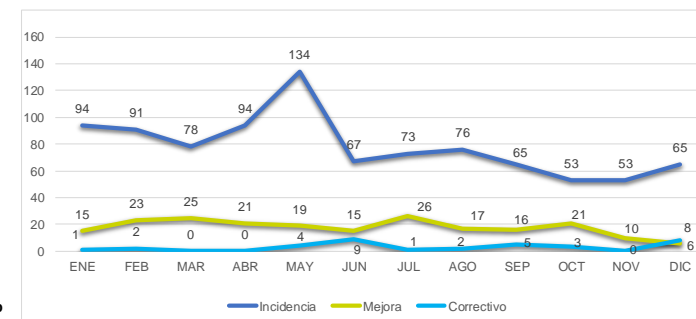
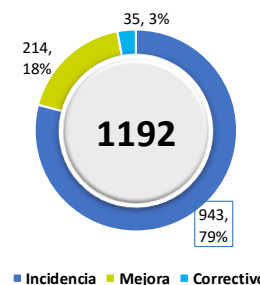
- ✓ Actualización de la aplicación FNA Móvil Ágil, impactando positivamente a los usuarios con más de 111.000 ingresos.
- ✓ Desarrollo de una nueva aplicación web que permite realizar el control de las garantías en el área de Crédito y Cartera.
- ✓ Migración a la nube los servicios de correo electrónico y colaboración, habilitando el uso de herramientas de última generación. Con la migración a la nube se logra una reducción de \$696 millones en los costos anuales de operación.
- ✓ Implementación de múltiples mejoras a los sistemas de información, entre los que se destacan la adaptación del software COBIS para la expresión de las cesantías en UVR, la adaptación relacionada con la titularización en UVR y el desarrollo de un programa para seleccionar la cartera a proponer para la titularización.
- ✓ Paso controlado al ambiente de producción del Sistema de Atención al Cliente Versión Java. Como beneficio la nueva solución está desarrollada en una arquitectura que facilita las integraciones con otras aplicaciones y la implementación de nuevos servicios.

- ✓ Reducción de los costos de la operación de TI al proveer con recursos internos disponibles, reflejándose en un ahorro de \$6.890 millones.
- ✓ Implementación de importantes mejoras en el Centro Alterno de Procesamiento de Datos (CAPE), aumentando la cobertura de los servicios y ajustando el dimensionamiento de la infraestructura requerida para atender las necesidades.
- ✓ Ampliación del ancho de banda del acceso a Internet corporativo a un total de 250Mb, permitiendo así la inclusión de nuevos servicios cloud, de streaming y de consumo interno, como también, un mejor desempeño de los servicios que exponemos en la internet.
- ✓ La Oficina gestionó recursos presupuestales por \$127.502 millones y no comprometió recursos por \$78.237 millones, como parte del compromiso con la política institucional de racionalizar, evaluar la pertinencia de su contratación y lograr una optimización del gasto TI. Para ello se implementaron diversas medidas:
 - Se determinó atender con capacidades internas y no dar continuidad a servicios que previamente

se contrataban, logrando un ahorro de \$13.381 millones de pesos.

- Se priorizaron los requerimientos tecnológicos presentados por las áreas generando una disminución en el volumen de los servicios contratados a demanda, tales como las horas de desarrollo, lo que aunado a la renegociación de tarifas generó un ahorro en la contratación por \$20.476 millones.
 - La reevaluación de las inversiones contempladas en el Plan Estratégico de Tecnología 2015 - 2019, obtuvo como resultado un ahorro neto para la Entidad por la suma de \$26.973 millones.
 - Reducción en el número de contratistas en sitio de 330 personas para el año 2018 a 184 para el año 2019.
- ✓ En 2019 se eliminaron servicios de Broker no utilizados u obsoletos en la DMZ (zona segura), esto ayudó a liberar capacidad de cómputo y dos particiones de tecnología AIX.

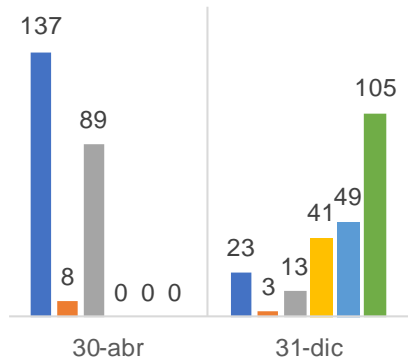
- ✓ Diseño e implementación del proceso de Gestión de la Demanda, el cual tiene como objetivo canalizar las necesidades referentes a sistemas de información de las áreas y acompañar todo el proceso desde el levantamiento de la necesidad hasta el despliegue y evaluación de la gestión.
- ✓ Fortalecimiento de la aplicación real de metodologías ágiles en el ciclo de vida de desarrollo de Software y se logró poner en práctica y afianzar el uso de la metodología Scrum en la Entidad. Se pudo evidenciar los beneficios propios de la misma (mayor agilidad, articulación entre las partes involucradas, mejoras en calidad, oportunidad, participación y satisfacción de los usuarios); el principal logro del 2019 fue pasar de la teoría a la práctica en lo referente a dichas metodologías.
- ✓ Implementación en producción de las soluciones para atender 943 incidencias, 214 actualizaciones de funcionalidades de aplicativos que acompañan la gestión de las áreas, y 35 desarrollos correctivos.



- ✓ Reducción del backlog de requerimientos creados desde 2016, 2017 y 2018.
- ✓ A corte 30 de abril se tenían 200 mejoras y 34 correctivos en estados pre-productivos. con la gestión realizada, se logró poner en producción o cancelar el 65% de estas mejoras y el 50% de los correctivos; adicionalmente se logró hacer depuración de requerimientos que ya no agregaban valor al sistema y establecer prioridades de atención de los mismos. De los 234 casos, quedaron 88 abiertos, de los cuales 49 inician su evaluación para determinar si se cancelan.

Gráfica 16: Cantidad de requerimientos gestionados

Gráfica 17: Cantidad de mejoras y correctivos gestionadas

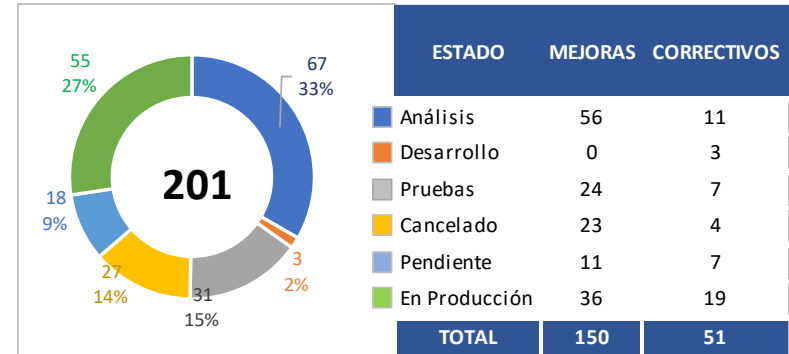


ESTADO	30-abr-19		31-dic-19	
	MEJORAS	CORRECTIVOS	MEJORAS	CORRECTIVOS
Análisis	115	22	14	9
Desarrollo	3	5	0	3
Pruebas	82	7	10	3
Cancelado			37	4
Pendiente			47	2
En Producción			92	13
TOTAL	200	34	200	34

- ✓ Con respecto a los requerimientos creados en el día a día (entre el 1 de mayo y el 31 de diciembre de 2019), se crearon 150 mejoras y 51 correctivos, de los cuales

el 41% ya se encuentra productivo o cancelados y el 15% en pruebas.

Gráfica 18: Estado mejoras y correctivos



- ✓ Se implementó el servicio de monitoreo de la reputación de la Entidad en redes sociales y sitios web a través de la implementación de servicios complementarios a nuestro SOC (No se contaba con este servicio hasta ahora) relacionados con monitoreo de marca a través de herramientas de uso específico.

En 2019 nos **reconocieron** por nuestra **solidez y confianza financiera**. Calificación **Triple AAA y BRC 1+** otorgada por BRC y **Triple AAA(col) y F1+(col)** por Fitch Ratings.

Fortaleza Financiera

En este eje estratégico el objetivo “Lograr solidez y confianza financiera”, cuenta con 3 indicadores que apalancan el cumplimiento de dicho eje.



INDICADOR ESTRATÉGICO	META 2019	% CUMP. 2019
Rentabilidad del Activo (ROA)	0,9%	243,33%
Eficiencia Operativa	83%	74,11%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	4,1%	221,46%



El Fondo Nacional del Ahorro tiene capital y presupuesto independiente y debe garantizar su sostenibilidad financiera; es por esta razón, que dentro del plan estratégico se definieron indicadores que permitieran medir la gestión del FNA, en términos de eficiencia en la captación y colocación de los

recursos provenientes de la administración de cesantías y ahorro voluntario. Para el cierre de 2019 el FNA registró los siguientes indicadores financieros:

Tabla 8: Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	Dic-18	Dic-19
ROA (anualizado) (*)	-1.68%	2.19%
ROE (anualizado) (*)	-7.13%	9.08%
Eficiencia Operativa (año corrido)	96.74%	61.51%
Rentabilidad Cartera	9.78%	10.03%
Costo de Fondeo	3.49%	3.83%
Margen Intermediación	6.28%	6.20%
Relación de Solvencia	45.20%	47.67%

(*): Cálculo metodología Superintendencia Financiera de Colombia

Rentabilidad de los Activos

Al cierre del ejercicio de 2019, la entidad presentó una rentabilidad de los activos (ROA) de 2,19%, mejorando de manera significativa su nivel de rentabilidad sobre los activos respecto al cierre de 2018, dado que al corte de diciembre de 2019 la entidad acumuló utilidades por \$190.107 millones que

le permitieron alcanzar dicho nivel y superar ampliamente el resultado negativo registrado en 2018, cuando el FNA registró pérdidas por \$135.552 millones, generando un ROA de -1,68%.

Rentabilidad del Patrimonio

De manera similar el indicador de Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) registró al cierre de 2019 un resultado favorable alcanzando un nivel de 9,08% frente al resultado negativo de 2018 de -7,13%, teniendo en cuenta los aspectos comentados anteriormente.

Eficiencia Operativa

Con la finalidad de optimizar la eficiencia operativa, donde se busca disminuir el porcentaje de gastos operacionales, el indicador de eficiencia operativa de manera similar a los dos anteriores, tuvo una evolución positiva al pasar de 96,74% en diciembre de 2018 a 61,51% en diciembre 2019. Esta mejora sustancial del indicador obedece principalmente a la reducción de los gastos administrativos de la entidad durante 2019, que frente a 2018 disminuyeron en más del 27% y, por otro lado, al resultado positivo en términos de la relación ingresos/costos directos de la operación.

Rentabilidad Cartera - Costo de Fondeo: Margen de Intermediación

La rentabilidad de la cartera al cierre de 2019 se ubicó en 10,03%, con un incremento de 26 pb con relación al año 2018, mientras que el costo de fondeo registró un aumento de 34 pb, ubicándose al cierre del ejercicio de 2019 en 3,83%. Lo anterior generó una disminución en el margen de intermediación de 8 pb para diciembre 2019 respecto al mismo período de 2018, cerrando en un nivel de 6,20%.

Relación de Solvencia

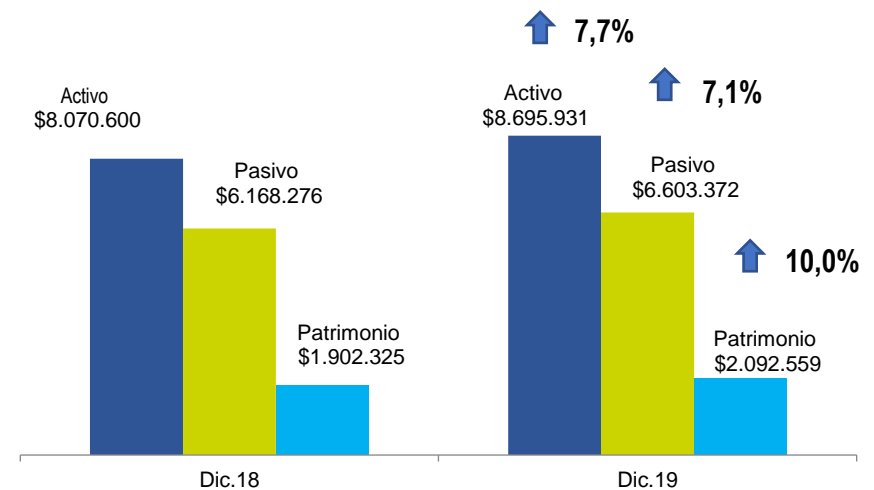
De otra parte, la relación de solvencia presenta a diciembre de 2019 un aumento de 247 pb frente al mismo periodo del año anterior ubicándose en el 47,67%, dado el fortalecimiento patrimonial de la entidad durante el ejercicio en consideración a la utilidad neta generada por \$190.107 millones.

Gestión Financiera

El FNA hizo una apuesta importante durante el 2019 para mejorar los resultados financieros y generar solidez y confianza al consumidor financiero, así las cosas, al cierre de 2019, el FNA registró activos totales por \$8,7 billones, con un incremento del 7,75% frente al dato registrado en diciembre de 2018 de \$8,1 billones. Este incremento se da principalmente por el aumento en la cartera de créditos neta de 13,00%, el mayor activo de la entidad con una participación del 90,31%. Por su parte, el pasivo registró al cierre de 2019 un crecimiento de 7,05% y un saldo de \$6,6 billones. Respecto al patrimonio, presentó un incremento de 10,00% cerrando año con un valor de \$2,1 billones.

El 2019 **consolidamos nuestra fortaleza financiera, crecimos 13%** en la cartera neta y el **patrimonio** se ubicó por **encima de los 2 billones de pesos**

Gráfica 19: Comportamiento activo, pasivo y patrimonio



Valores en millones de pesos

Activo

A 31 de diciembre de 2019, al igual que en el cierre de 2018, el principal activo del FNA lo constituye la cartera neta con una participación de 90,31% dentro del total de los activos, alcanzando \$7,9 billones (incluida la cartera de empleados).

Ahora bien, en cuanto a la cartera bruta registró un incremento de 12,87% frente a diciembre de 2018, registrando al final del ejercicio de 2019 un saldo total de \$8,1 billones, dentro de los cuales, la cartera bruta de vivienda tiene una participación de 96,99% y cerró diciembre de 2019 con un saldo de \$7.9 billones, presentando un incremento de 14,10% con respecto a 2018.

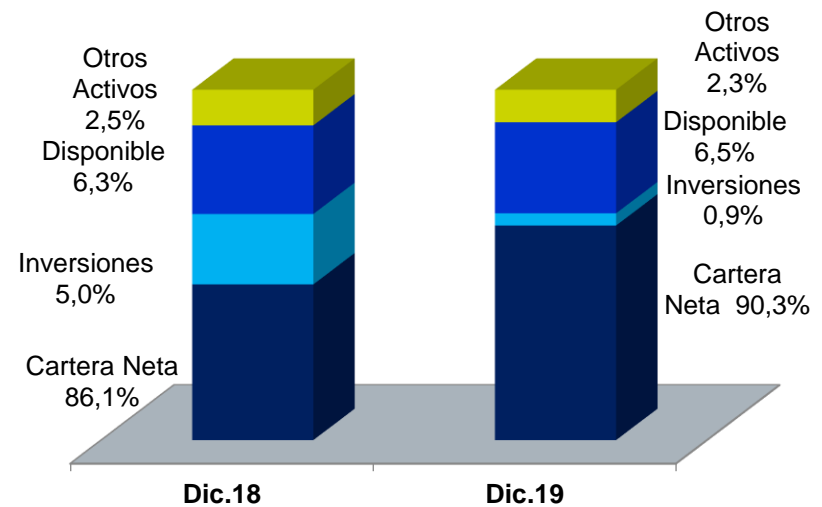
Respecto a la cartera bruta constructor finaliza 2019 con un saldo de \$162.127 millones, mientras que la cartera bruta educativa registró un saldo de \$41.657 millones. Por su lado la cartera bruta empleados cierra 2019 con un saldo bruto de \$40.865 millones.

Ahora bien, las provisiones de cartera representaron el 3,42% del total de la cartera bruta de la entidad al cierre de 2019, por un valor de \$278.366 millones frente a \$254.638 registrados al corte de 2018 que representaron el 3,53% del total de cartera bruta. Descontadas las provisiones de cartera, la cartera neta total del FNA alcanzó los \$7,9 billones al cierre del ejercicio.

De otro lado cabe señalar que, a noviembre de 2019 el FNA se ubicaba como el cuarto competidor dentro del grupo de entidades financieras especializadas en crédito de vivienda, con una participación de mercado de 11% y del 25.76% en

vivienda de interés social. Especialmente en VIS, comparados con la primera entidad en el 2019 desembolsamos \$ 935.517 MM., frente a \$ 977.318 MM. de la siguiente entidad.

Gráfica 20: Composición del Activo



Somos el **segundo competidor** en el grupo de entidades financieras especializadas en crédito de vivienda **VIS**.

De otra parte, el segundo mayor activo es el efectivo con una participación del 6,50%, este registró al cierre 2019 un saldo de \$565.066 millones, con un aumento de \$54.768 millones respecto a 2018, cumpliendo con los requerimientos de caja mínima.

Por su parte, el portafolio pasó de \$ 405.527 millones en diciembre 2018 a \$ 75.714 millones en diciembre de 2019. Esta disminución, se debió a que el crecimiento de las dos principales fuentes de fondeo (cesantías y el ahorro voluntario contractual), fue absorbido en su totalidad para atender la demanda de crédito y que requirió adicionalmente la utilización de recursos propios. La participación del portafolio dentro del activo total al cierre de 2019 se ubicó en el 0,87%.

Pasivo y Patrimonio

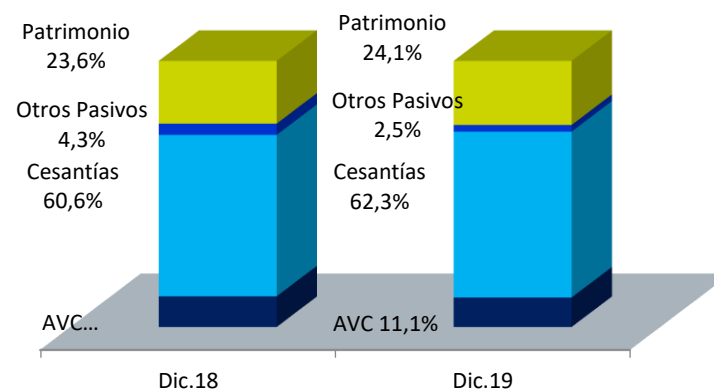
El pasivo presentó un incremento de 7,05 % entre diciembre de 2018 y diciembre de 2019, equivalente a \$435.096 millones ubicándose al cierre de 2019 en \$6,6 billones.

A 31 de diciembre de 2019, el rubro con mayor participación en el pasivo fue el de cesantías con el 82,07% con un valor de cierre en 2019 de \$5,4 billones, aumentando 10,74% respecto al cierre de 2018, que junto con el rubro de ahorro voluntario contractual (AVC), se constituyen en las dos principales fuentes

de fondeo de la entidad provenientes de recursos de terceros. El producto AVC, presentó crecimiento en su saldo del 3,60% que equivale a \$33.459 millones y registró una participación dentro del total del pasivo de 14,60%, cerrando 2019 en \$964.135 millones; el incremento de estas fuentes de fondeo financió en gran parte el crecimiento de la cartera de créditos.

Los otros pasivos, tuvieron una disminución de 36,06% (\$123.832 millones), esta disminución obedece en buena parte a que al cierre de 2019 no se presentaron pasivos registrados de operaciones simultáneas, mientras que al cierre de 2018 ese tipo de operaciones presentaba un saldo de \$154.286 millones.

Gráfica 21: Composición del pasivo y patrimonio / activo

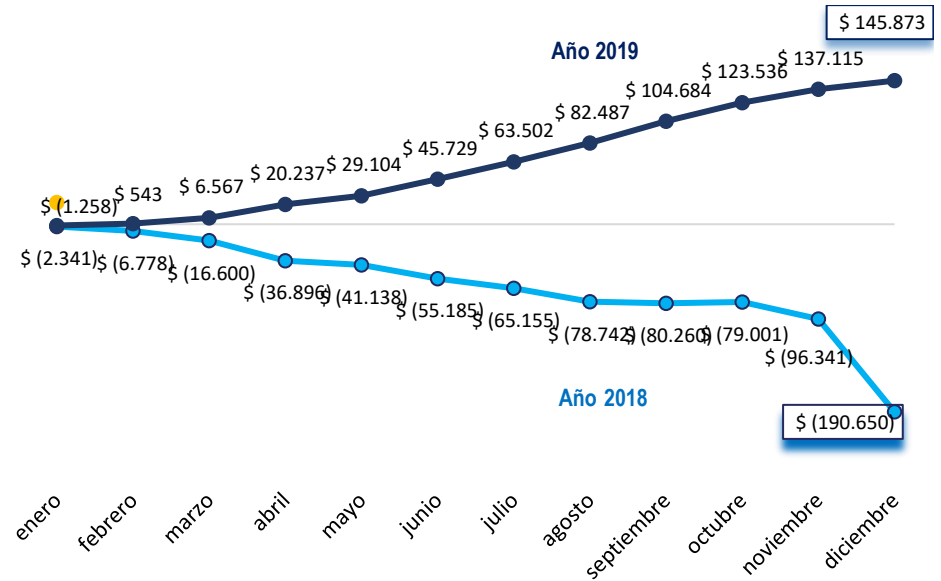


En cuanto al patrimonio de la entidad, al cierre de 2019 registró un aumento de 10,00% frente al cierre de 2018, equivalente a \$325.659 millones, esto como efecto de la utilidad registrada a diciembre de 2019 por \$190.107 millones. El patrimonio al cierre de 2019 alcanza un valor de \$2,1 billones.

Estado de Resultado Integral

El FNA registró al cierre de 2019 una utilidad operacional acumulada de \$145.873 millones, que comparada con la pérdida operacional del año 2018 \$(190.650) millones, presentó un incremento de \$336.523 millones, resultado principalmente por el aumento en la utilidad operacional directa en \$190.374 millones, equivalente a un crecimiento del 65% y a la disminución de los gastos generales y otros en \$135.578 millones, equivalentes a una disminución del 27,57%.

Gráfica 22: Utilidad operacional acumulada

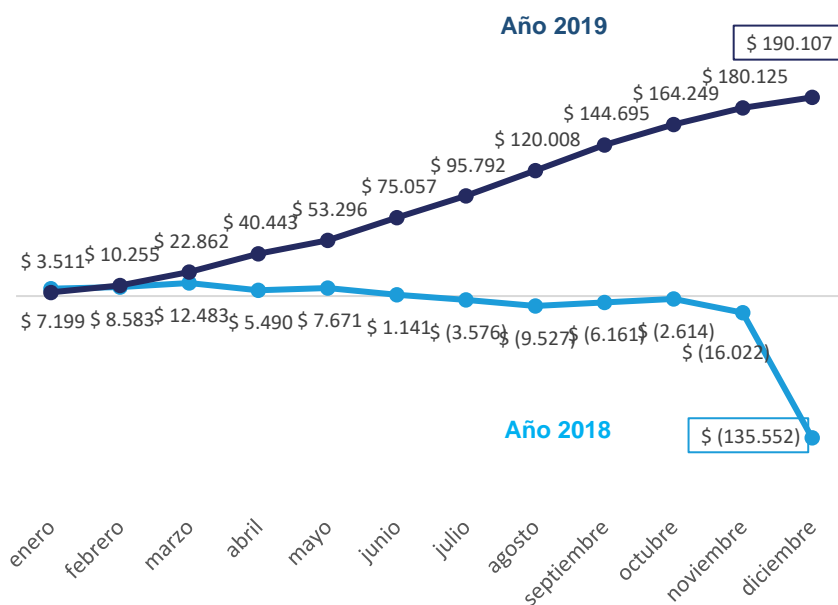


Valores en millones de pesos

A su vez, el FNA presentó una disminución en el portafolio de inversiones en (\$36.390 millones) y un incremento en los otros ingresos operacionales y no operacionales en \$36.096 millones, cerrando así el año 2019 con una utilidad neta de \$190.107 millones, que comparada con la pérdida del ejercicio 2018 (\$135.552 millones), presentó un incremento neto de \$325.659 millones.

En 2019 tuvimos **utilidades** netas acumuladas de **\$190.107 millones**, presentando un **incremento** neto de **\$325.659 millones**.

Gráfica 23: Utilidad neta acumulada

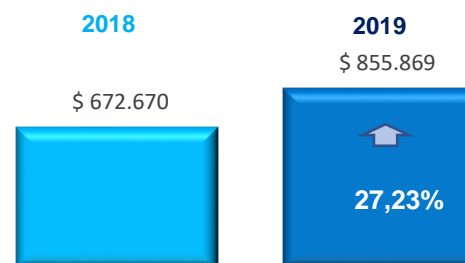


Valores en millones de pesos

Es importante destacar que durante el año 2019 se llevaron a cabo dos titularizaciones de cartera hipotecaria por valor de \$308.000 millones, que generaron utilidades por valor de \$9.542 millones y recursos para financiar la vivienda de más colombianos.

Los ingresos operacionales directos incrementaron \$183.200 millones, equivalentes a un 27,23%, pasando de \$672.670 millones en el 2018 a \$855.869 millones en el 2019, estos ingresos son explicados por: i) el aumento en los intereses de cartera por \$765.653 millones, dadas las nuevas colocaciones de créditos durante 2018 y 2019 por \$3,8 billones y ii) el aumento en los otros ingresos de cartera (intereses de mora, recuperación de provisiones y recuperación de cartera castigada) por valor de \$ 90.216 millones.

Gráfica 24: Ingresos operativos acumulados



Valores en millones de pesos

En 2019 nuestros **ingresos se incrementaron**

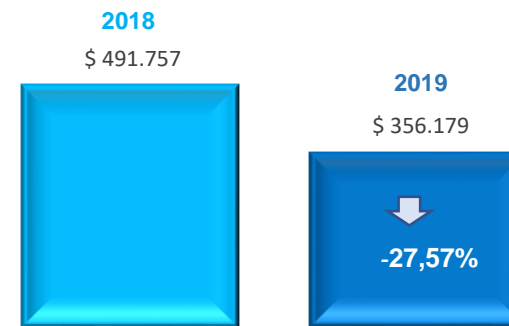
27.23% respecto 2018 y **reducimos** los

gastos en 27.57%, estamos comprometidos

con la **eficiencia en el gasto**

Por el lado de los gastos directos de la operación, al cierre de 2019 se ubicaron en \$372.780 millones con una disminución del 1,89% frente a 2018; dentro de este grupo de gastos, los gastos por intereses de cesantías al cierre de 2019 alcanzaron los \$228.732 millones, con un aumento de 21,53% que equivale a una variación de \$40.518 millones frente al cierre de 2018, explicada principalmente por el aumento de la inflación ingresos medios aplicada, que pasó del 3,62% al 3.88% y al aumento en el saldo de las cesantías. Por su parte, los gastos por intereses de AVC se ubicaron en \$18.207 millones, presentando un aumento de 7,25% por \$1.231 millones respecto a 2018, mientras que el gasto de provisiones que cerró 2019 en \$125.842 millones, presentó una disminución del 27,99% (\$48.923 millones).

Gráfica 25: Gastos Administrativos (Generales) Acumulados



Valores en millones de pesos

Respecto a los gastos administrativos (generales) y otros para el año 2019 ascendieron a \$356.179 millones con una reducción de 27,57% (\$135.578 millones) frente al 2018; disminución que se logró como resultado de la estrategia enfocada a la contención del gasto administrativo de la entidad y que contribuyó de manera importante a los resultados positivos del año 2019.

En cuanto al resultado neto de la operación de la entidad y considerando el aumento en la utilidad operacional directa y la disminución significativa en los gastos generales, durante el año 2019 se evidenció un resultado positivo de \$145.873 millones, con lo cual se cambió la tendencia negativa de los

años 2016, 2017 y 2018. Este cambio de tendencia obedeció principalmente al control y racionalización de los gastos generales, así como al aumento en los ingresos por intereses apoyados en un mayor nivel de desembolsos de créditos de vivienda entre 2018 y 2019.

Al final, la entidad logró al cierre de 2019 una utilidad neta acumulada de \$190.107 millones, sustentada como ya se ha comentado por el comportamiento de la utilidad operacional directa y la reducción en los gastos generales.

Portafolio de Inversiones

El portafolio de inversiones a diciembre de 2019 y durante esta vigencia, se estructuró cumpliendo lo previsto en las políticas del FNA, minimizando los riesgos y maximizando la rentabilidad, de acuerdo a las condiciones de mercado y las necesidades de liquidez de la entidad. De esta forma, al 31 de diciembre de 2019 no existen incumplimientos en los límites de liquidez y activos líquidos mínimos, al mismo tiempo que las alertas de riesgo de mercado están desactivadas.

La propuesta de inversión presentada para el año 2019, tuvo como base principal, las proyecciones del flujo de caja para la entidad durante esta vigencia, dentro de las cuales se consideraron:

- ✓ Títulos de inversión en deuda privada a corto plazo
En concordancia con la estrategia de fortalecer las colocaciones de crédito, las necesidades de liquidez de la entidad demandaban disponer de recursos en el corto plazo, razón por la cual las inversiones se realizaron ajustando los vencimientos al flujo de caja.

- ✓ Inversiones en deuda pública
Con el fin de dar cumplimiento a la política de inversión de inversiones en deuda pública, la cual establece un mínimo de 25% de inversiones en deuda pública (TES o TCO), se realizaron operaciones en este activo realizando compras en TES de corto plazo. Con las inversiones anteriormente descritas, el portafolio ascendió al valor de \$702.703 millones de pesos al cierre de marzo 2019.

- ✓ Venta de títulos deuda privada y/o pública por requerimientos de liquidez.

Gráfica 26: Composición portafolio de inversiones

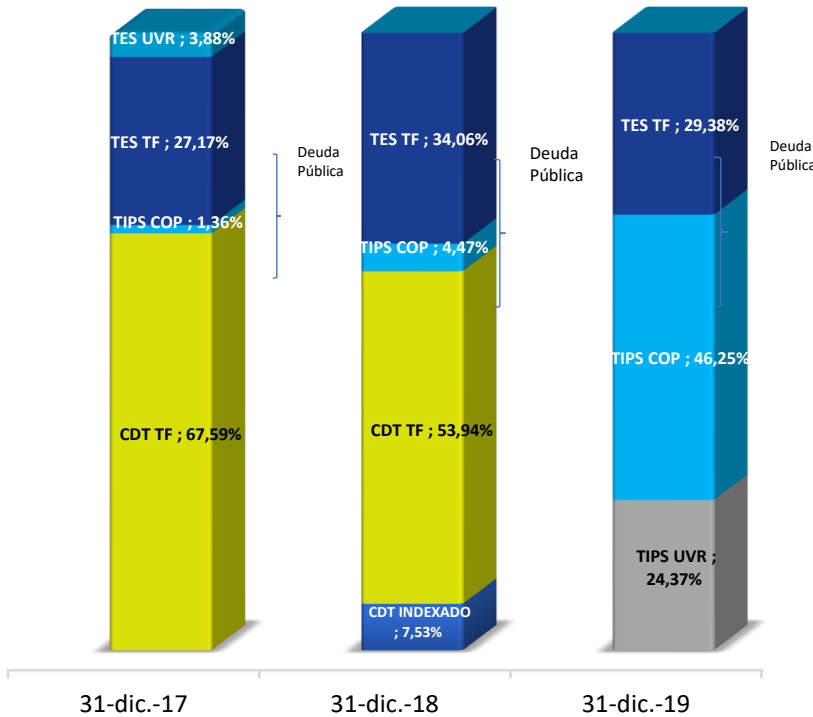


Tabla 9: Portafolio de Inversiones

Tipo de Título	Valor Presente	Participación %	< 1 año	de 1 a 2 años	> 2 años
TES TF	\$ 22.381	29,56%	0,00%	0,00%	29,56%
TIPS COP	\$ 34.974	46,19%	0,00%	0,00%	46,19%
TIPS UVR	\$ 18.359	24,25%	0,00%	0,00%	24,25%
Total	\$ 75.714	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Valores en millones de pesos

Ante las necesidades de liquidez generadas en la entidad, fue necesario realizar dos titularizaciones de cartera, las cuales se realizaron durante el 2019 con la Titularizadora Colombiana:

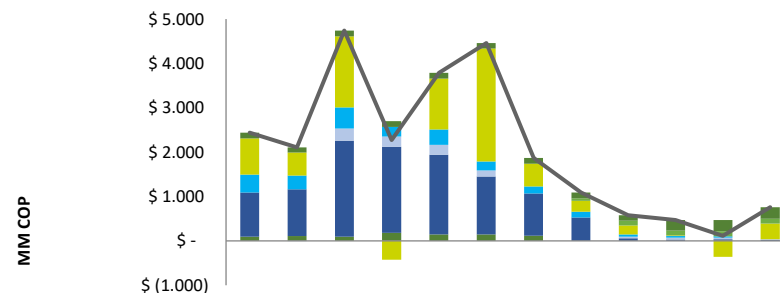
- ✓ Titularización de Cartera Hipotecaria en UVR emitidos el 15 de agosto: participación del FNA por \$158.014 millones, con calificación títulos Senior en AAA tasa UVR +2.22% (spread 53 pb), que representó el menor spread en la historia de las titularizaciones en UVR y un “bid to cover” de 2,66 veces.

- ✓ Titularización de Cartera Hipotecaria en Pesos emitidos el 3 de octubre: participación del FNA por \$150.000 millones, con calificación títulos Senior AAA tasa títulos A1 de 5.29% (spread 100 pb) y A2 6.04% (spread 94 pb), que representó el spread sobre TES más bajo en emisiones TIPS Pesos N desde el 2012, y un “bid to cover” de 3,10 veces, siendo este el más alto en la historia de emisiones TIPs Pesos N.

Los procesos anteriores generaron nuevas adquisiciones de títulos TIPS B, TIPS MZ y TIPS C que, junto con los TIPS de la titularización de mayo 2014, se deben mantener al vencimiento.

Para el mes de agosto se realizaron modificaciones en el manual de Riesgo de Mercado, ajustes que entraron en vigencia desde septiembre de 2019, estableciendo principalmente que la posición del FNA contempla el disponible en bancos y que no tiene como restricción mantener inversiones con un mínimo de 25% en deuda pública.

Gráfica 27: Rendimientos del portafolio



	ene.-19	feb.-19	mar.-19	abr.-19	may.-19	jun.-19	jul.-19	ago.-19	sep.-19	oct.-19	nov.-19	dic.-19
TIPS COP	\$ 131	\$ 118	\$ 131	\$ 127	\$ 131	\$ 127	\$ 131	\$ 131	\$ 127	\$ 237	\$ 257	\$ 264
TIPS UVR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 59	\$ 107	\$ 112	\$ 114	\$ 105
TES 2026	\$ 814	\$ 516	\$ 1.600	(\$ 424)	\$ 1.140	\$ 2.540	\$ 508	\$ 240	\$ 202	\$ 17	(\$ 360)	\$ 357
TES 2020	\$ 403	\$ 309	\$ 474	\$ 215	\$ 347	\$ 202	\$ 165	\$ 131	\$ 53	\$ 36	\$ 28	\$ -
TCO	\$ -	\$ (0)	\$ 277	\$ 236	\$ 225	\$ 136	\$ -	\$ -	\$ 32	\$ 37	\$ 35	\$ 11
CDT TF	\$ 999	\$ 1.050	\$ 2.160	\$ 1.930	\$ 1.790	\$ 1.300	\$ 950	\$ 529	\$ 60	\$ 33	\$ 39	\$ 25
CDT indexado	\$ 93	\$ 109	\$ 92	\$ 181	\$ 142	\$ 143	\$ 115	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL VALORACION	\$ 2.440	\$ 2.108	\$ 4.740	\$ 2.270	\$ 3.780	\$ 4.460	\$ 1.860	\$ 1.091	\$ 581	\$ 472	\$ 114	\$ 762

Valores en millones de pesos

Los rendimientos totales del 2019 ascendieron a \$24.706 millones de pesos, con una mayor participación en los CDT tasa fija y los TES 26.

Tabla 10: Rendimientos Cuentas de Ahorro

CONCEPTO	2018	2019
RENDIMIENTOS RECIBIDOS	\$ 12.058	\$ 17.786
SALDO PROMEDIO	\$ 269.724	\$ 407.855
TASA PROMEDIO	4,49%	4,47%
TASA PROMEDIO BANREP	4,35%	4,25%

Valores en millones de pesos

La administración del disponible en cuentas de ahorro, enfocado a cubrir las necesidades de caja y dar cumplimiento a la política de requerimiento mínimo de liquidez que se tendría durante el año 2019, permitió mantener un saldo promedio mayor, gestión que resultó en mayores rendimientos recibidos por las entidades financieras, aun cuando se negociaron tasas similares a las del año 2018.

En 2019 tuvimos **rendimientos de \$24.693** millones de pesos en nuestro **portafolio de inversiones**

Gestión del Riesgo

Con el objetivo de generar alertas tempranas para la oportuna toma de decisiones y cumplir los objetivos estratégicos de la entidad, se han adoptado diferentes políticas, metodologías y controles, para una óptima administración del riesgo de crédito, riesgo de mercado y liquidez, riesgo operativo, prevención al lavado de activos y financiación del terrorismo, seguridad de la información y ciberseguridad y prevención del fraude.

En el 2019, los sistemas de administración de riesgos se mantuvieron dentro de los niveles de riesgo aprobados por la Junta Directiva de la entidad y cumplieron de forma general con las exigencias de la regulación vigente.

Sistema de Administración de Riesgo de Crédito – SARC

La gestión del riesgo crediticio se adelantó dentro de los parámetros establecidos para cada etapa del ciclo de las operaciones de crédito. Las actividades respectivas se adelantaron en concordancia con las reglas proporcionadas por el organismo de vigilancia y control (SFC), las políticas y

procedimientos establecidos, así como en apoyo a la estrategia de la administración de la entidad. Esto permitió que la cartera de créditos se desempeñara en adecuados niveles de exposición al riesgo.

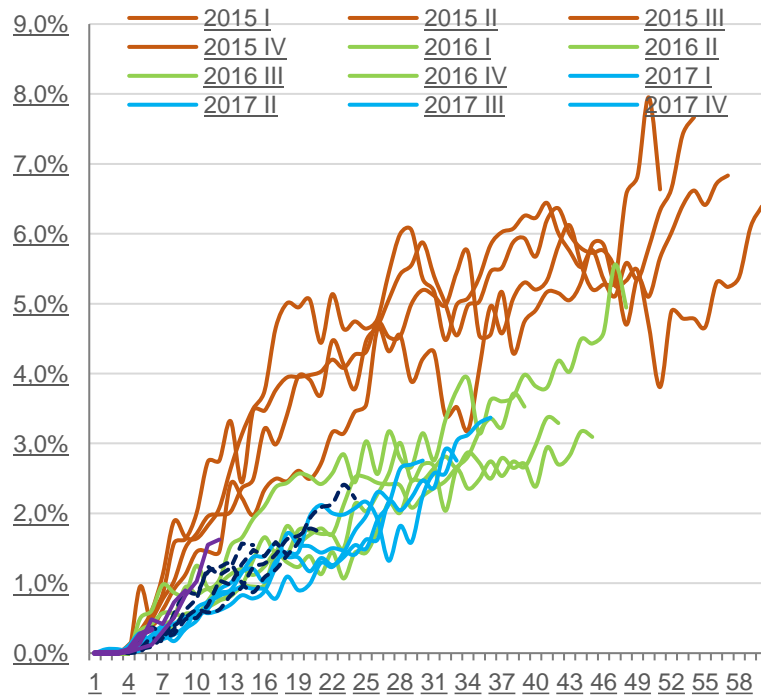
Originación

Con el propósito de mantener una buena dinámica en el desarrollo de las operaciones, fueron efectuados los análisis correspondientes al comportamiento de las directrices del proceso, lo que facilitó el ajuste de lineamientos asociados a los diferentes límites para cada una de las modalidades de crédito y las reglas para la evaluación de las solicitudes de crédito en cada línea de operación.

Estos ajustes han permitido que en los últimos años la entidad continúe con un comportamiento favorable respecto a la calidad de cartera que se está colocando. En los años más recientes ha presentado mejoras significativas, reduciendo en gran medida la velocidad en que se venía deteriorando la misma.

Esta conducta se puede apreciar en la dinámica que presentan las cosechas de crédito, las cuales se resaltan a continuación:

Gráfica 28: Dinámica cosechas de crédito 2015-2019



Recuperación

Las estrategias definidas y la implementación de otras, por ejemplo: la creación de la mesa de seguimiento y la utilización de un modelo predictivo que permite identificar los créditos con mayor probabilidad de impago, han contribuido a la

estabilización del comportamiento de la cartera de crédito, que en los últimos años venía presentando un fuerte deterioro.

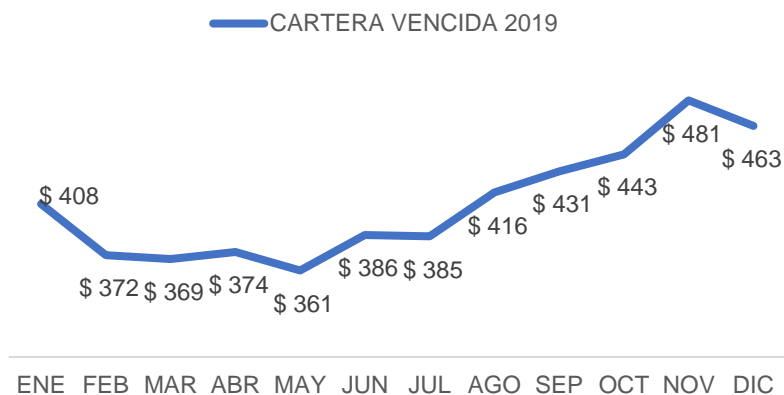
En la gestión de Cobranzas desarrollada durante el año 2019, se identificaron oportunidades de mejora aplicables así:

- ✓ División de la contratación para cobranza administrativa y cobranza jurídica.
- ✓ Estrategias de focalización para la gestión mediante el agente virtual (CHAT BOT)
- ✓ Automatización de informes de seguimiento y resultados para casas de cobro.
- ✓ Plan de seguimiento in situ con las casas de cobranza.

Cartera Vencida Modalidades de Vivienda y Consumo

Durante el primer semestre del año 2019 se mantuvo un promedio de saldo vencido de \$ 378 mil millones, cerrando el año con un saldo de \$463 mil millones.

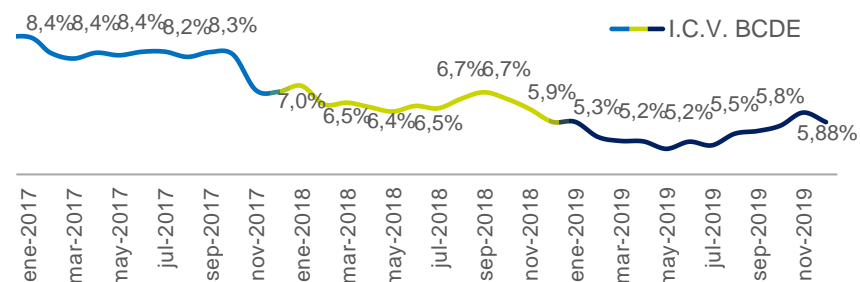
Gráfica 29: Valor cartera vencida



Valor en millones de pesos

El indicador de cartera vencida ICV por calificación de la cartera de vivienda a diciembre 2019, se ubicó en 5.88% con una variación de -1 pb con respecto a lo registrado en el mismo mes año anterior

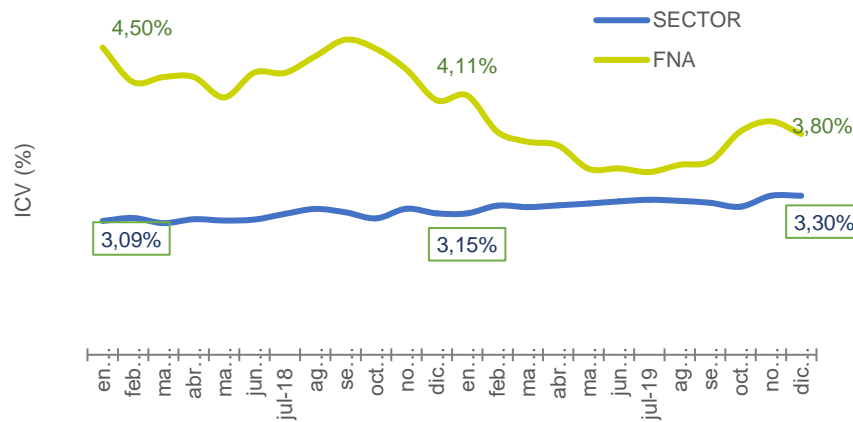
Gráfica 30: Indicador de cartera vencida por calificación de la cartera de vivienda



En el FNA continuamos **optimizando** nuestras **políticas de riesgo** para mejorar nuestro **ICV**, en 2019 presentamos el **índice más bajo de los últimos años** alcanzando un ICV de **5.88%**

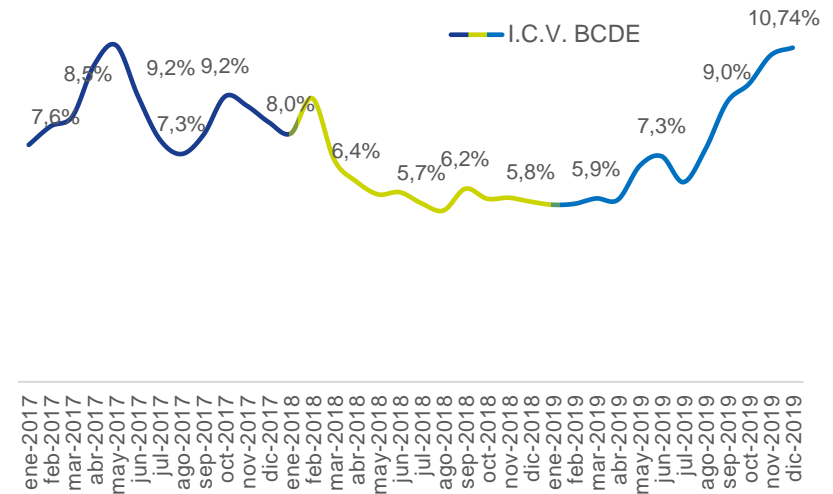
El Indicador de Cartera vencida tradicional, durante el año 2019 presentó una brecha más cerrada con respecto al sector en el año 2018.

Gráfica 31: Indicador de cartera vencida tradicional FNA vs sector



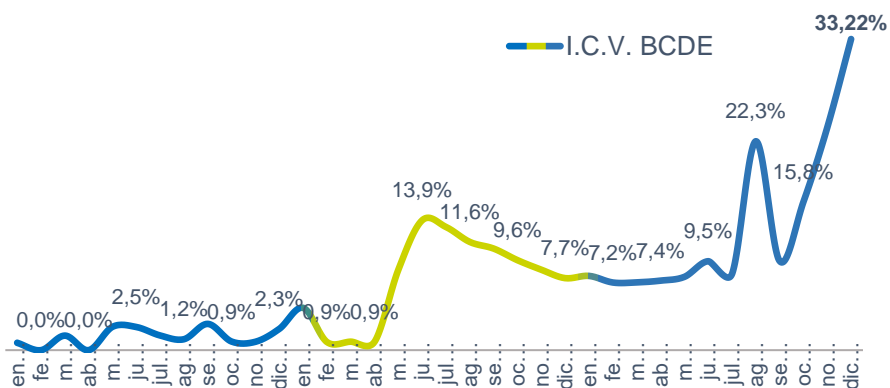
En cuanto a la cartera en la modalidad de consumo (crédito educativo), el saldo de cartera cerró en \$42 mil millones y 3.612 operaciones. La cartera calificada en BCDE cerró en \$4 mil millones, y un ICV por calificación de 10.74%. Es importante resaltar que durante el año 2019 el producto estuvo en estudio y solo se desembolsaron los créditos aprobados en periodos anteriores.

Gráfica 32: Indicador de cartera vencida consumo (crédito educativo)

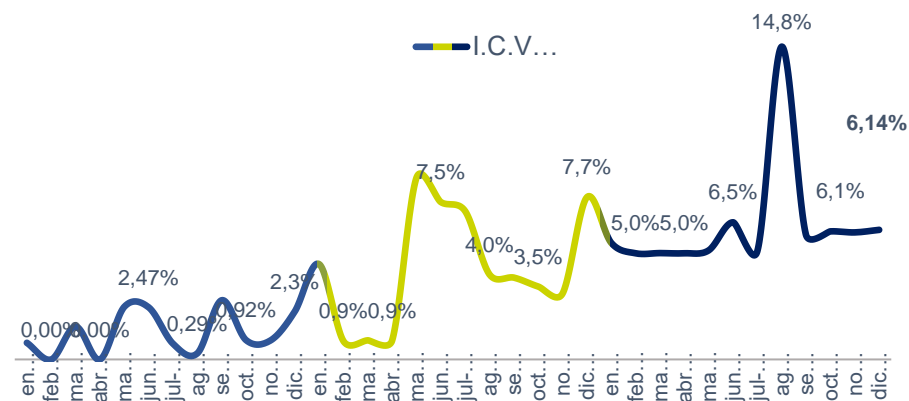


La cartera en la modalidad comercial (crédito constructor) presenta un saldo de \$162 mil millones y 33 operaciones. A corte de diciembre 2019 se presentó un indicador de cartera vencida por calificación de 33.22% y un indicador de cartera vencida por temporalidad en 6.14%. La brecha en los indicadores se debe a la recalificación de cartera presentada durante el año 2019 y no al deterioro de las operaciones en el FNA.

Gráfica 33: Indicador de cartera vencida comercial por calificación



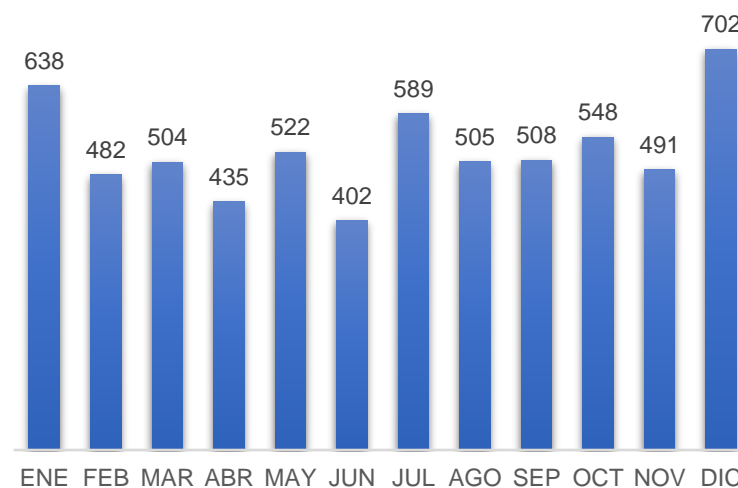
Gráfica 34: Indicador de cartera vencida comercial por temporalidad



Normalización

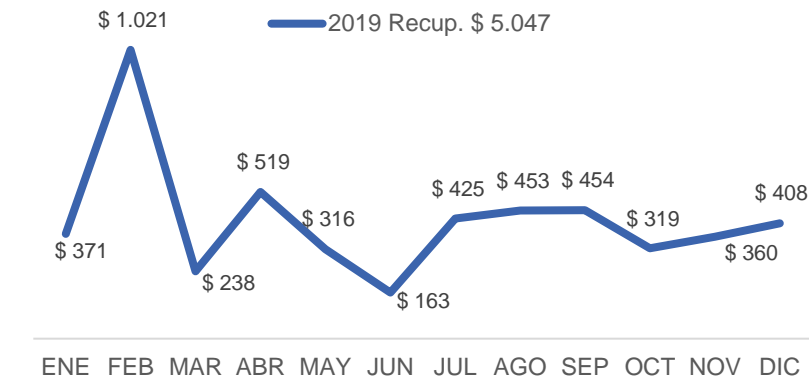
Las políticas de normalización presentaron un incremento importante a cierre de diciembre de 2019, para un total de 6.326 créditos normalizados, que representan una movilización promedio de saldo capital de \$316.000 millones.

Gráfica 35: Cantidad de créditos normalizados 2019



La recuperación de cartera castigada en el año 2019 fue de \$5.047 millones, superando el recaudo de 2018 en \$ 570 millones.

Gráfica 36: Recuperación de cartera castigada



Valor en millones de pesos

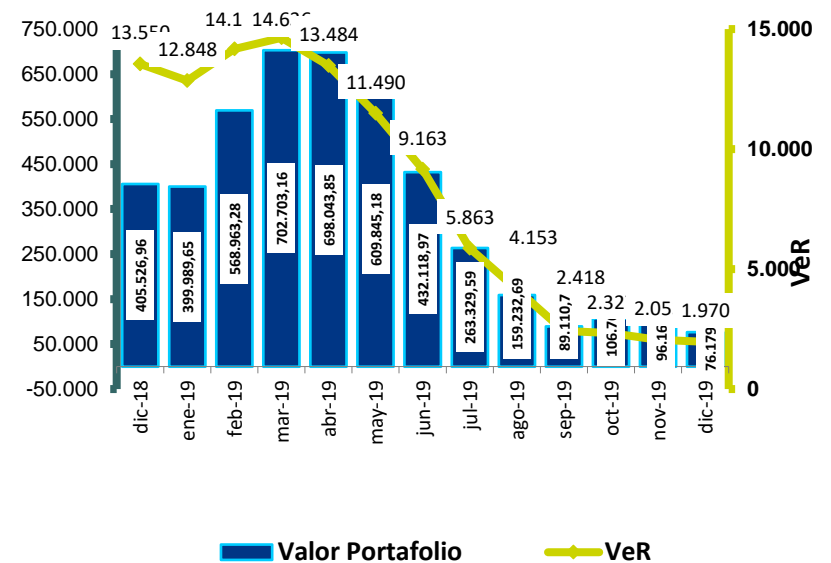
Sistema de Administración de Riesgo de Mercado y Liquidez

A lo largo del 2019 se ejecutaron actividades de identificación, medición, control y monitoreo en línea según lo establecido en

el Capítulo XXI de Riesgo de Mercado y el Capítulo VI de Riesgo de Liquidez de la Circular Básica Contable y Financiera.

Diariamente, se transmitió el Formato 386 Valor en Riesgo de Mercado – VeR a la SFC, se validó el cumplimiento de límites, políticas, atribuciones y alertas establecidas dentro de los respectivos manuales; presentando un consolidado a corte mensual al Comité de Riesgos y a la Junta Directiva de los respectivos análisis.

Gráfica 37: Valor portafolio vs VeR

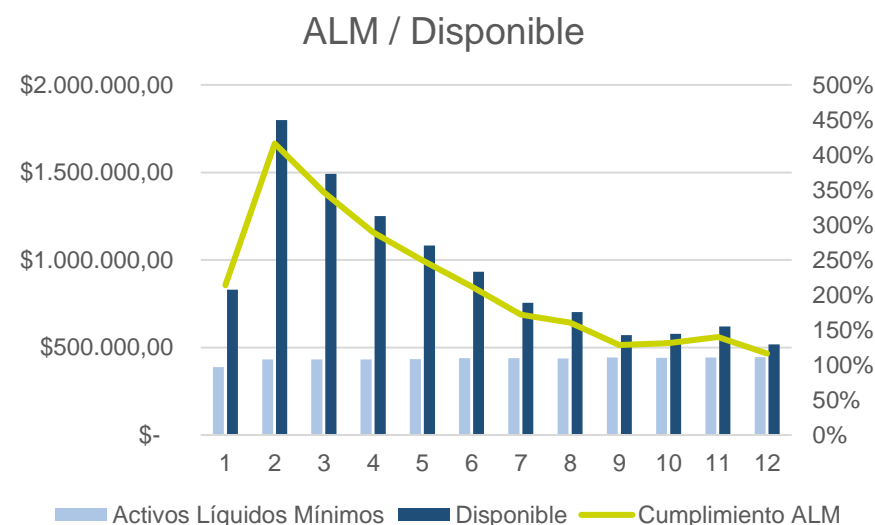


Nuestro VeR del portafolio de inversiones presentó baja volatilidad y los porcentajes de representatividad con respecto al valor del portafolio expuesto al riesgo de mercado y con respecto al patrimonio de la entidad, se mantuvieron cumpliendo los límites y políticas establecidas para tal fin.

En la relación riesgo - rentabilidad del portafolio de inversiones del FNA, las políticas vigentes permitieron un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, utilizando estos recursos para el cumplimiento de las metas trazadas en cuanto a la colocación de créditos hipotecarios para nuestros consumidores financieros.

La evolución del indicador de riesgo de liquidez - IRL y de los activos mínimos líquidos reflejaron un ambiente de solidez financiera, en el año 2019 se realizaron titularizaciones hipotecarias como fuente de fondeo adicional que ayudaron a mantener los indicadores dentro de los límites normales establecidos por la junta directiva y que contribuyeron a cumplimiento de las metas de desembolsos propuestas.

Gráfica 38: Cumplimiento de activos líquidos mínimos



Sistema de Administración de Riesgo de LA/FT – SARLAFT

En relación con la gestión del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT, se establecieron estrategias alineadas con el plan

estratégico y la estructura financiera del FNA, referentes a la ejecución efectiva y eficiente de los procedimientos normativos y el desarrollo de mejores prácticas en materia de prevención de LA/FT.

El conocimiento del cliente a través del diligenciamiento de los formularios de afiliación y la identificación de alertas tempranas por monitoreo de medios, la automatización de la identificación, medición, control y monitoreo del perfil de riesgo de LA/FT, así como, la atención antes de control y el reporte con oportunidad y calidad a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), entre otros; fueron los objetivos estratégicos establecidos para la prevención y control de los riesgos asociados al SARLAFT.

En el desarrollo de los objetivos estratégicos durante el año 2019, se destacan los siguientes resultados:

- ✓ El perfil de riesgo residual LA/FT fue de 2.4% “Nivel Bajo”, el cual no presentó variaciones con respecto al 2018 y permaneció en el límite de 5%, riesgo “Nivel Bajo” establecido por la Junta Directiva del FNA.

- ✓ Se mejoró la efectividad de los mecanismos e instrumentos de control establecidos en el proceso, se actualizó el manual SARLAFT y se actualizaron los procedimientos e instructivos; en cumplimiento de las instrucciones impartidas por la Superintendencia Financiera de Colombia y las recomendaciones dadas por la Revisoría Fiscal. En particular, se destacan la automatización del cargue de lista restrictivas y la actualización del conocimiento del mercado que permiten la ejecución más oportuna de los controles, así como, la implementación del procedimiento de sanciones dirigidas en cumplimiento de la normatividad vigente.
- ✓ Se fortaleció la cultura de prevención del riesgo de LA/FT mediante programas de inducción y capacitación presencial para los procesos estratégicos de la Entidad.
- ✓ Se dio cumplimiento a los requerimientos establecidos en la normatividad vigente en materia de FATCA y CRS, contratando una consultoría externa para la evaluación de los procesos y realizando de manera oportuna la transmisión a la DIAN de los formatos CRS.

Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO

Se identificaron riesgos de diferentes procesos de la entidad, verificando que se cuente con controles para las causas identificadas, dando así cumplimiento al capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera de la SFC.

Tabla 11: Riesgos operativos evaluados 2019

Perfil de Riesgo Operativo			
	2017	2018	2019
Riesgos evaluados	188	235	194
Causas	373	711	687
Controles	496	710	779
Calificación Perfil Inherente	10.2	12.9	13.85
Calificación Perfil Residual	5.1	5.1	5.46

Para el 2019 se evaluaron 194 riesgos operativos asociados a los 32 procesos de la entidad, con 687 causas de

materialización de riesgos y 779 controles de mitigación. En razón a la gestión de seguimiento de los procesos de la entidad, fue posible depurar riesgos semejantes generados por diferentes causas, llevando así a una matriz de riesgos de mejor calidad y facilidad de análisis.

En cuanto a la calificación al perfil de riesgo residual se ubicó en 5.46, “Nivel Moderado”, acorde al nivel de riesgo aceptado por la Junta Directiva de la entidad.

Para la vigencia de 2019 los procesos de la entidad efectuaron 1.734 reportes, de los cuales 84 eventos clasificados como tipo A que “Generan pérdidas y afectan el estado de resultados”, el valor total de la pérdida por riesgo operativo fue por \$321.8 millones de pesos, registrados en las cuentas contables de la entidad, frente a \$251.3 millones de pesos registrados en la vigencia 2018.

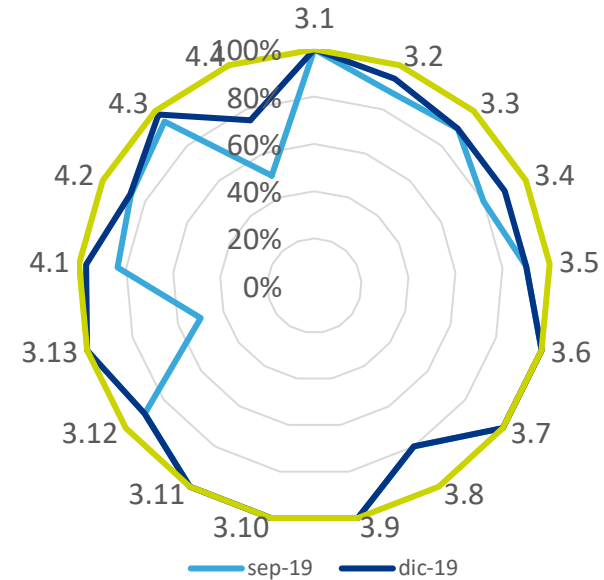
Se logró incentivar la cultura del reporte de los diferentes eventos de riesgo ocurridos en cada uno de los procesos, realizando por parte del grupo SARO acompañamiento y capacitación personalizada con áreas misionales.

Seguridad de la Información y Ciberseguridad

Se gestionó el seguimiento a los indicadores del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, se dio cumplimiento a las actividades de concienciación, fortalecimiento del monitoreo realizado a través de la herramienta de prevención de fuga de información - DLP, gestión de riesgos de seguridad de la información, gestión de vulnerabilidades tecnológicas, y revisión in situ al cumplimiento de los requisitos de seguridad de la información y ciberseguridad en terceros críticos, como principales logros estratégicos del SGSI se encuentran:

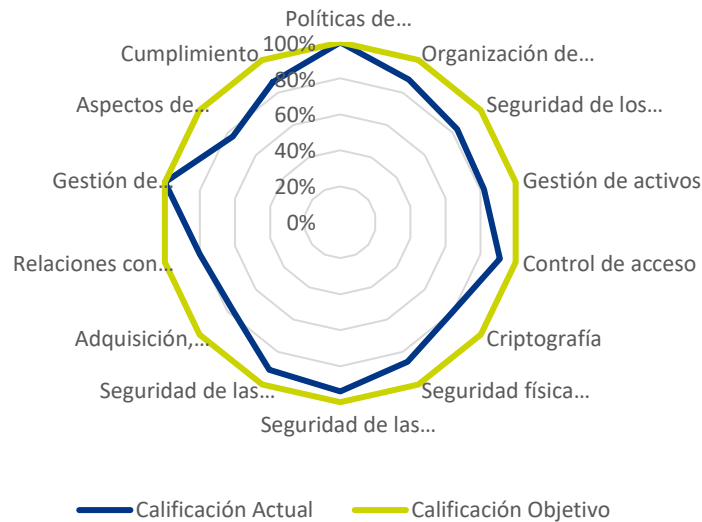
- ✓ Se logró un 90% de implementación de los requisitos establecidos en la Circular Externa 007 de 2018, “Requerimientos mínimos para la gestión del riesgo de Ciberseguridad”, de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Gráfica 39: Implementación Requerimientos Circular Externa 007 / 2018



- ✓ Se logró un 87% de adopción de los controles establecidos en conformidad con lo establecido en la NTC ISO 27001:2013, requisitos establecidos para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).

Gráfica 40: Adopción Requisitos del SGSI según ISO 27001:2013



- ✓ Se gestionó el 100% de los incidentes de ciberseguridad identificados y reportados por el colCERT, *Grupo de Respuesta a Emergencias Cibernéticas de Colombia*. (3 incidentes de ciberseguridad, puestos en conocimiento de la alta dirección en Comité de Riesgo de julio de 2019).

Gráfica 41: Incidentes de ciberseguridad

Exposición de datos sensibles (1)

Fecha: 18 enero 2019

Causa: Vulnerabilidad en el portal <https://www.fna.gov.co>

Riesgo: Legal, Financiero (Multa).

Solución: Mitigación de la vulnerabilidad, reporte del incidente a la SIC, Ley 1581 de 2012.

Phishing (2)

Fecha: 8 mayo 2019, 21 mayo 2019.

Causa: Reporte del buzón bvirtual@fna.gov.co como generador de spam y posible phishing.

Riesgo: Reputacional, operativo.

Solución: Confirmación de veracidad de los correos salientes, error en los datos del correo del destinatario.

El mantenimiento del sistema de gestión, además de la aplicación de políticas y controles, depende de cambios en el entorno organizacional (contexto interno y externo), circunstancias del negocio, condiciones legales o ambiente técnico, por lo tanto, el sistema siempre está sujeto al ciclo de mejora continua, el cual se adopta a través del seguimiento a los planes definidos por seguridad de la información.

Gestión de Prevención del Fraude

La administración dentro de su gestión diseñó una estrategia acoplada al cumplimiento del ítem XIII del numeral 7.7.1.3 de la Circular Externa 038 de 2009; la Ley 1474 de 2011 impulsada por la Secretaria de Transparencia de la Presidencia de la República y la adopción de lineamientos de la Ley 1778 de 2016 de la Superintendencia de Sociedades. Esta estrategia puso en marcha el Programa Antifraudes y Anticorrupción y brindó en los niveles de prevención, detección y control, la protección de los recursos financieros contra las redes de criminalidad, cuyos resultados se indican a continuación:

- ✓ Producto de la detección de trámites fraudulentos, se identificaron 14 empresas que expiden certificaciones laborales irregulares, afiliaciones contractuales inexistentes y algunas que fueron suplantadas para expedir información espuria.
- ✓ Se activó la marcación jurídica de 1.209 consumidores financieros, por presentar relación con empresas que muestran antecedentes relacionados con fraudes y en algunos casos los consumidores financieros, solicitaron detener cualquier tipo de trámite generado a su nombre.

- ✓ Se evitó de manera preventiva el desembolso de \$16.547 millones de pesos, producto de la identificación de operaciones fraudulentas.
- ✓ Por otra parte, se realizaron 5.586 trámites de desactivación de referencias jurídicas, lo que permitió continuar con la gestión de estos.
- ✓ En el transcurso de la vigencia 2019 se interpusieron 28 denuncias ante la Fiscalía General de la Nación, por hechos relacionados con fraude y corrupción (suplantación de usuarios, falsedad en documento público y privado).

Evitamos el desembolso de **\$16.547 millones de pesos** producto de **operaciones fraudulentas**

Mapa de Riesgos de Corrupción

En el marco del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, se actualizó el Mapa de Riesgos de Corrupción del FNA, dando cumplimiento a los lineamientos que contempla el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, así mismo, se efectúa monitoreo y control de los riesgos evidenciados en el citado mapa.

Sistema de Atención al Consumidor Financiero

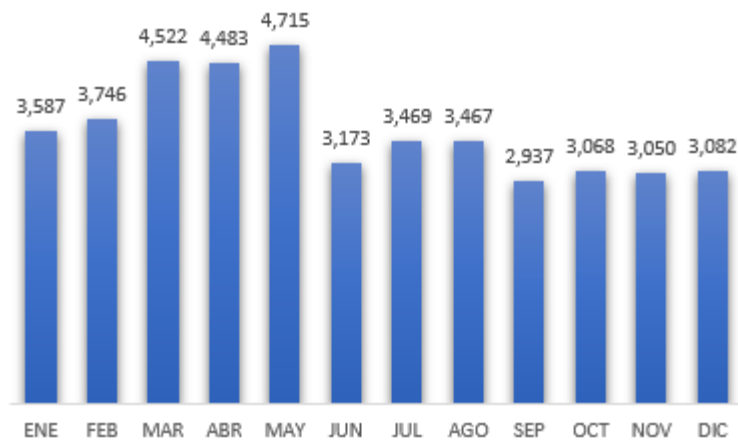
El Fondo Nacional del Ahorro, implementa el Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), siguiendo los lineamientos de la Ley 1328 de 2009 y la Circular Externa 029 de 2014 parte I, Título III de la Superintendencia Financiera de Colombia, por medio de la resolución interna 065 de 2011, con el objetivo asegurar la gestión de las peticiones, quejas reclamos, sugerencias, felicitaciones, interpuestas por el Consumidor Financiero, a través de los canales de atención del FNA, monitoreando la eficacia y efectividad de sus respuestas, para definir planes de acción con las áreas involucradas que conlleven a determinar la causa raíz de las mismas y procurar su disminución.

Atención a Peticiones Quejas y Reclamos

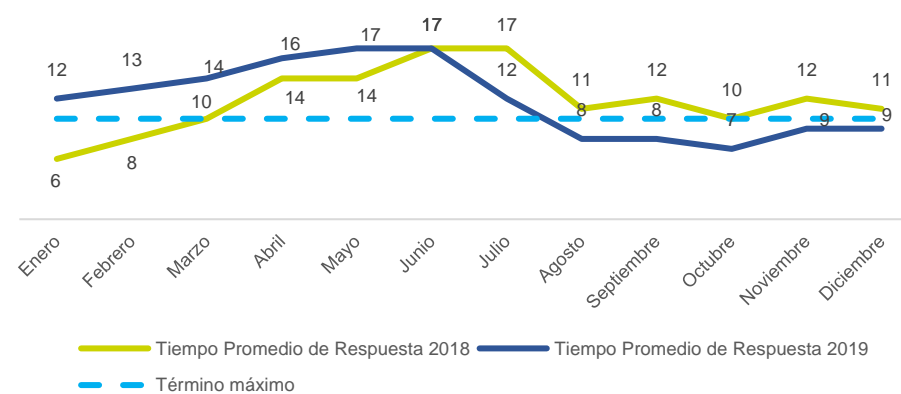
Durante el 2019 se implementaron diferentes acciones siguiendo los lineamientos del plan estratégico de la entidad en cuanto a fortalecer los procesos que permiten la atención de solicitudes por parte de los consumidores financieros. Se destacan los siguientes logros:

- ✓ Se unificaron los canales para la recepción de las peticiones (Puntos de atención, página web y contact center).
- ✓ Implementación de modelos predictivos para identificar de manera temprana, factores que generar reclamaciones futuras, permitiendo realizar acciones a través de la figura del asesor amigo.
- ✓ Disminución de los tiempos de respuesta y devoluciones a través del envío de respuestas de peticiones, quejas y reclamos (PQR) por correo electrónico, lo cual a su vez contribuye a la reducción del consumo de papel, costo de envío, efectividad en el envío al consumidor financiero y requerimientos de entes de control. Para lo corrido del año 2019 se han enviado el 74% de respuestas por medio de correo electrónico certificado.

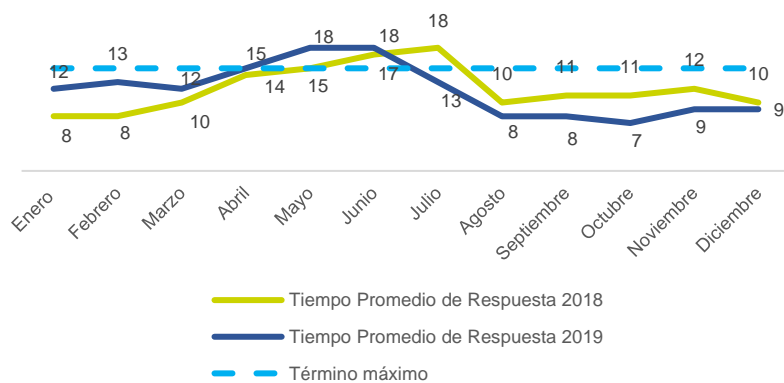
Gráfica 42: Cantidad de Peticiones, Quejas y Reclamos 2019



Gráfica 44: Días de respuesta peticiones



Gráfica 43: Días de respuesta quejas y reclamos



En 2019 **optimizamos** los **tiempos de respuesta** a las peticiones de **nuestros afiliados**

Defensor al Consumidor Financiero

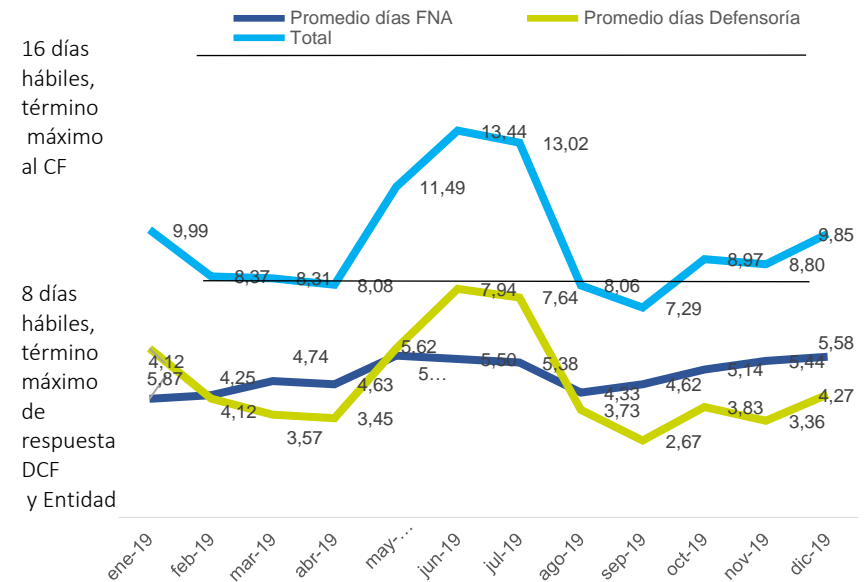
En cumplimiento de la Ley 1328 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia y en concordancia con el numeral 2.34.2.1.1 del Decreto 2555 de 2010, el Fondo

Nacional del Ahorro cuenta con el Defensor del Consumidor Financiero, quien es el mediador entre el FNA y el Consumidor Financiero. Se resaltan los siguientes logros:

- ✓ Reuniones periódicas (mensuales) de seguimiento, socializando con las diferentes áreas aspectos sobre las reclamaciones más reiterativas, identificando causas y generando acciones correctivas.
- ✓ Programas de formación sobre actualización de políticas, procesos y procedimientos vigentes en la organización.

Las reclamaciones reportadas a través del consumidor financiero para el 2019 fue de 1.097. Paralelo, se ha venido trabajando en los tiempos de respuesta a estas reclamaciones llegando a 8 días hábiles. Para algunos casos, los tiempos lograron un promedio de respuesta de 5,58 días.

Gráfica 45: Tiempo de respuesta



Nivel De Satisfacción Del Cliente

El objetivo de este proceso es medir la percepción de los consumidores financieros frente a los productos, servicios, trámites, canales de atención y el manejo de sus peticiones, como objetivo estratégico de la entidad retroalimentando para que los procesos a partir de los resultados puedan identificar la

causa raíz de lo que afecta el proceso y puedan realizar acciones de mejora.

La medición de satisfacción en el FNA se realiza a anualmente través de un tercero y mensual a través del Call Center y encuestas en puntos de atención.

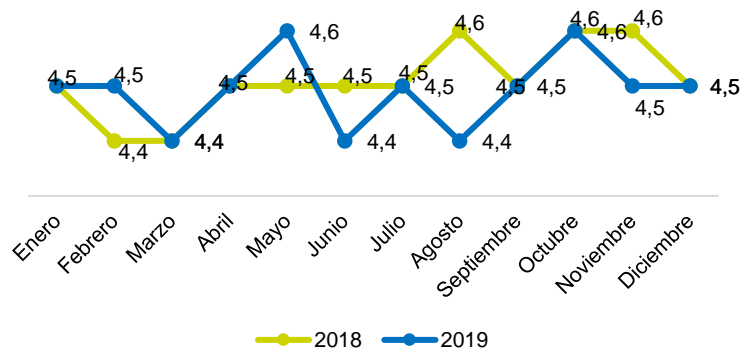
Gráfica 46: Resultado encuesta anual



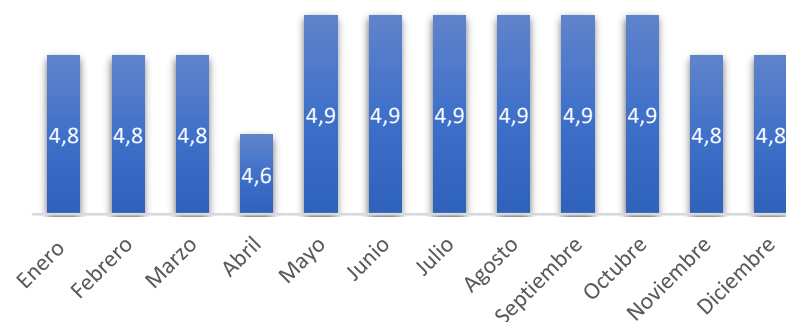
Nuestros **afiliados** consideran que **hemos apoyado** sus **necesidades de vivienda**, seguimos **mejorando** nuestro **índice de satisfacción al cliente**

- ✓ Encuesta anual: se realiza con un Outsourcing, donde se miden los productos y servicios del FNA, en cuanto a; expectativas, calidad del servicio, valor percibido, lealtad, NPS y atención de Peticiones, quejas y reclamos comparados con el sector, y se definen los planes de acción con los procesos acorde a los resultados, obteniendo una calificación de 77,7 sobre 100 para el año de 2018.
- ✓ Encuesta mensual: la encuesta se realiza a través del Call Center de salida del FNA, donde se evalúa la calidad del servicio en puntos de atención, en cuanto a calidad del servicio, tiempo de espera, información suministrada e infraestructura, obteniendo un promedio consolidado de 4,5 sobre 5 en 2019.

Gráfica 47: Puntaje encuesta mensual



Gráfica 48: Puntaje encuesta asesor amigo 2019



- ✓ Encuesta mensual asesor amigo: estas encuestas se realizan en 11 puntos de atención a nivel nacional, CNA, CAN, Ángel, Suba, Soacha, Medellín, Pereira, Bucaramanga, Cali Américas, Cali Guadalupe, Barranquilla, donde una vez terminada la atención se evalúan los siguientes aspectos: calidad del servicio, tiempo de espera, información suministrada y si recomienda al FNA a un familiar o amigo, obteniendo un promedio consolidado de 4,9 sobre 5 en 2019.

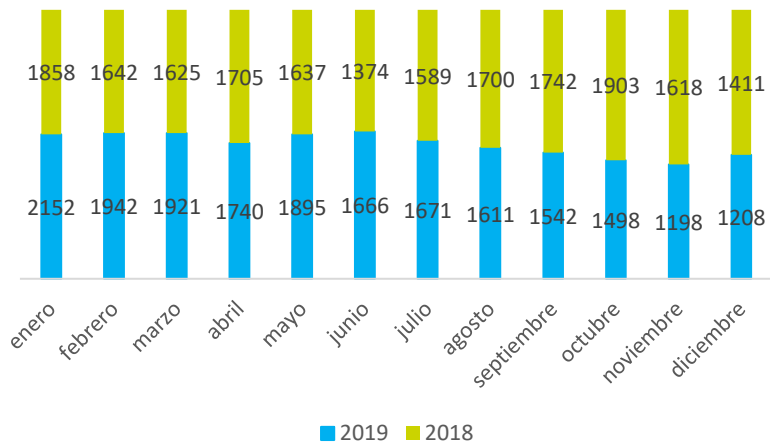
Educación Financiera

El SAC en desarrollo de sus funciones promueve la educación financiera en todas las regiones del país, mediante campañas a cliente interno y externo, con la divulgación de información sobre productos y servicios del FNA a través de los diferentes canales de comunicación al consumidor financiero y charlas denominadas “microcharlas” en los diferentes puntos de atención de la siguiente forma:

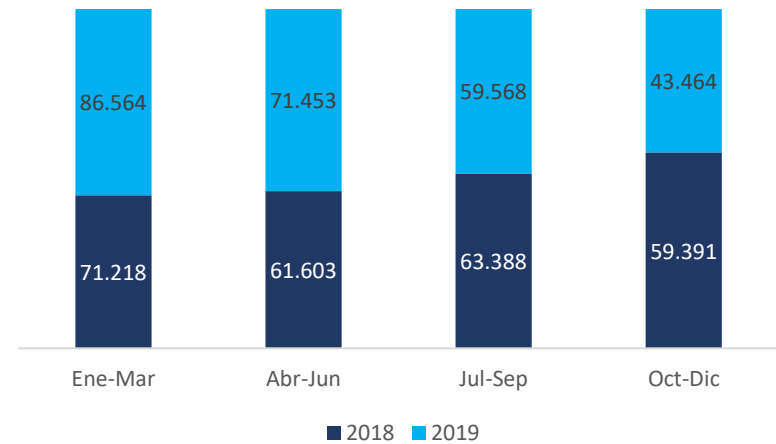
- ✓ Campañas Cliente Interno y Externo: Campañas de comunicación sobre productos y procedimiento de PQRS
- ✓ Piezas publicitarias sobre el ahorro en redes sociales
- ✓ Día del niño en el punto de atención CNA, con el objetivo de enseñar cómo ahorrar a los niños.
- ✓ Rediseño del contenido portal web en atención ciudadana - Sistema de Atención al Consumidor

Para el año 2019 se dictaron 20.044 charlas a 261.049 consumidores financieros:

Gráfica 49: Microcharlas realizadas



Gráfica 50: Consumidores financieros capacitados



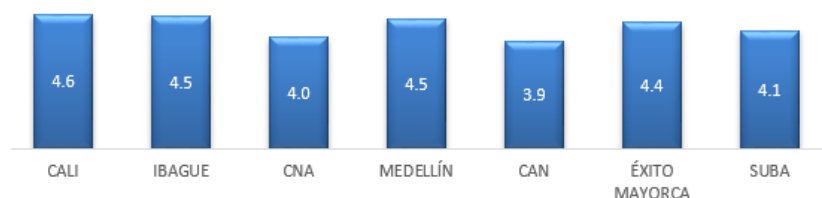
En 2019 **capacitamos 5.355 afiliados más** que en 2018, estamos **comprometidos** con la **educación financiera** en todas las regiones del país

Auditorías Puntos de Atención

Atendiendo los lineamientos del Manual SAC, se realizaron auditorías de servicio a los puntos de atención, el objetivo es conocer y evaluar el estado actual de estos en materia de los elementos del SAC, para identificar debilidades en la prestación del servicio a los consumidores financieros, se califica de 1 a 5, siendo 5 la mayor calificación

Acorde a los resultados de medición de satisfacción y quejas, se eligieron los puntos de atención de Cali, Ibagué, CNA, Medellín, CAN, Éxito Mayorca y Suba, presentando los siguientes resultados:

Gráfica 51: Resultados calificación auditoría de servicio

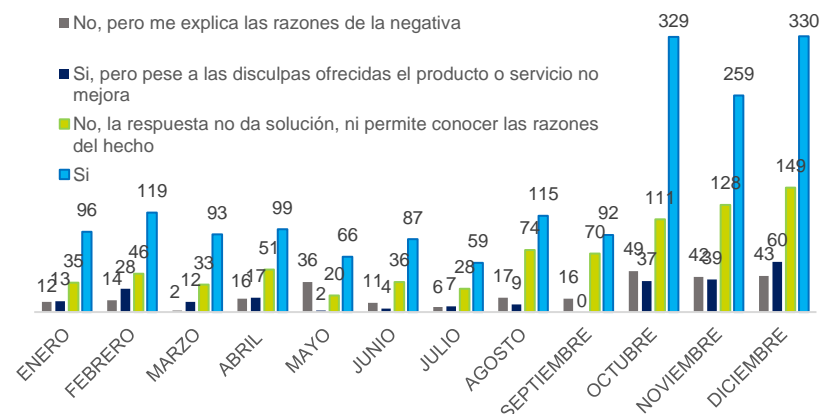


Monitoreo Quejas y Reclamos

Mensualmente se realiza monitoreo de las respuestas a las peticiones, quejas y reclamos, mediante una encuesta a través del Call Center de salida del FNA, realizando un muestreo

aleatorio de consumidores financieros que interpusieron algún tipo de solicitud, con el fin de medir el grado de satisfacción frente a la respuesta brindada.

Gráfica 52: Satisfacción frente a la respuesta brindada



Con nuestros planes de mejora hemos **incrementado el grado de satisfacción** en las respuestas brindadas a **nuestros afiliados**, en el último trimestre de 2019, el **67%** se encontraban **satisfechos** con la respuesta a sus peticiones

Gobierno Corporativo

Durante 2019, las prioridades de la Junta Directiva y del equipo de la Alta Dirección estuvieron enfocadas en fortalecer el marco de Gobierno Corporativo.

La Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro “Carlos Lleras Restrepo”, dentro de las funciones previstas en el Decreto 1454 de 1998 y el Acuerdo 2229 de 2019, durante el año 2019 realizó 12 sesiones ordinarias y 4 extraordinarias, en las cuales discutieron y aprobaron modificaciones a la reglamentación de los manuales SARC, SARM, SARLAFT, reglamento de crédito, manual de contratación, al Código de la Integridad y a los diferentes temas propios de la operación. Igualmente, con periodicidad mensual se analizaron los informes financieros, comercial, de avance de los proyectos de crédito constructor, y del sistema de riesgos de la entidad.

Adicionalmente, desde la Junta Directiva se realizó seguimiento periódico a los dos planes de acción que se encontraban vigentes con la Superintendencia Financiera de Colombia, y a las auditorías internas conducidas por la oficina de Control Interno. Por último, se realizó una modificación al reglamento

de la Junta Directiva mediante acuerdo No. 2259 de 2019 frente a los estatutos internos.

Sistema de Control Interno

Durante la vigencia 2019, la Oficina de Control Interno evaluó la eficacia, eficiencia y economía de los controles en los diferentes procesos, asesorando a la dirección en el desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Control Interno (SCI). De igual manera, realizó el seguimiento a la implementación de los planes de acción establecidos contribuyendo con el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

Las actividades desarrolladas por la Oficina, además de dar cumplimiento a la normatividad vigente, se enfocaron en la evaluación integral de los elementos del sistema en cada uno de los procesos a través de las auditorías internas. Como resultado de estas evaluaciones se formularon las observaciones y recomendaciones que permitieran el fortalecimiento del SCI.

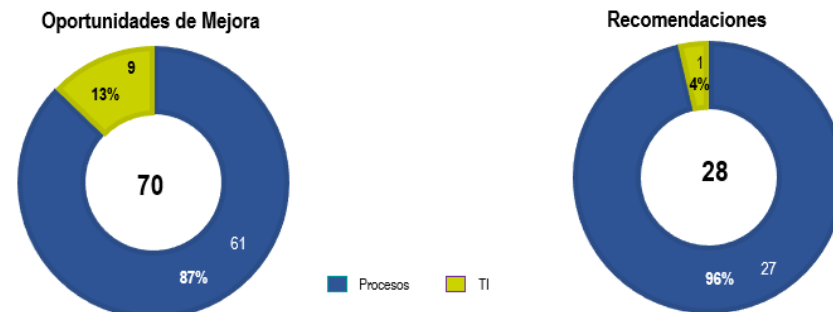
De igual forma y como cierre del ejercicio, se ejecutó el seguimiento a la gestión de las acciones con el fin de verificar el cumplimiento de los planes de acción formulados.

Es importante señalar que las acciones adelantadas por la dependencia se enmarcaron en la ejecución de los roles de: liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, evaluación y seguimiento y relación con entes externos de control.

Una de las funciones ejecutada por la Oficina durante la vigencia fue la de evaluación y seguimiento, que se refiere a la ejecución de las auditorías a los diferentes procesos de la entidad, de acuerdo con el plan anual establecido por esta dependencia y al seguimiento que se realiza a la implementación y cumplimiento de los diferentes planes de acción formulados como resultado de las evaluaciones.

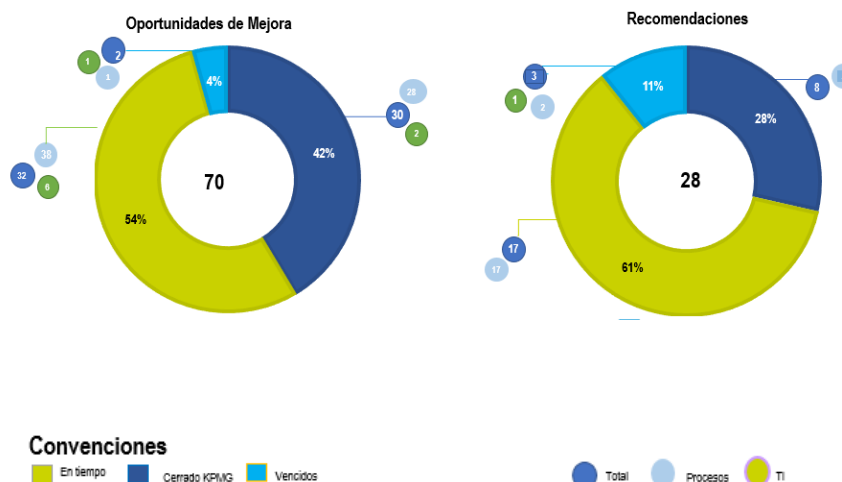
Las siguientes gráficas muestran el resultado del seguimiento a los planes de acción de la auditoría interna:

Gráfica 53: Resumen planes de acción por tipo de auditoría



Al cierre de la vigencia se encontraban 70 oportunidades de mejora de las cuales 61 son de procesos y 9 de tecnologías de la información. En recomendaciones se tenían 28 de las cuales 27 son de procesos y una corresponde a TI.

Gráfica 54: Estado planes de acción por tipo de auditoría



Las cifras presentadas permiten concluir que tanto la alta dirección como los líderes de los procesos, estuvieron comprometidos con el seguimiento permanente a la gestión de los planes de acción, tendientes a subsanar las debilidades detectadas y fortalecer el sistema de control interno de la entidad, de igual manera, se atendieron los informes requeridos por los diferentes órganos de vigilancia y control.

De otra parte y teniendo en cuenta las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Oficina de Control Interno realizó de marzo a septiembre de 2019, el seguimiento a los compromisos establecidos por la entidad respecto a los planes de acción y de ajuste.

Sostenibilidad Ambiental

El FNA está comprometido con el cumplimiento normativo, buen uso de los recursos naturales, el desarrollo sostenible y el mejoramiento del desempeño ambiental de la entidad; por lo anterior, la política ambiental de la entidad está orientada a la prevención de la contaminación y mitigación de impactos ambientales, fundamentándose en los siguientes principios:

Como resultado de las actividades ejecutadas por la Oficina de Control Interno durante el periodo en cuestión, es importante resaltar los siguientes aspectos:

- ✓ Se dio cumplimiento a las evaluaciones definidas en el plan de auditoría para la vigencia 2019.
- ✓ Las oportunidades de mejora más significativas de acuerdo con su nivel de criticidad fueron expuestas en las sesiones del Comité de Auditoría.
- ✓ Los informes de auditoría se encuentran como soporte en la Oficina de Control Interno y fueron remitidos a la Alta Dirección y a los procesos auditados, en cumplimiento de las normas vigentes.



- 1 **Principio de responsabilidad medioambiental:** cumplimiento de la legislación aplicable y compromisos voluntarios.
- 2 **Principio de prevención:** gestión ambiental preventiva, uso racional de recursos, reducción y manejo adecuado de residuos.
- 3 **Principio de sustitución:** en lo posible, sustituir procesos, sustancias y productos agresivos con el medio ambiente por otros menos contaminantes y más eficientes.
- 4 **Principio de participación:** promoción de cultura y gestión ambiental

En la gestión realizada durante el 2019, se destacan las siguientes acciones que aportaron al cumplimiento del Sistema de Gestión Ambiental:

Gráfica 55: Actividades Sistema Gestión Ambiental



Logros y acciones realizadas

- ✓ Publicidad exterior visual puntos de atención Bogotá: Número de registro SCAAV-01741-Vigencia del registro por 4 años

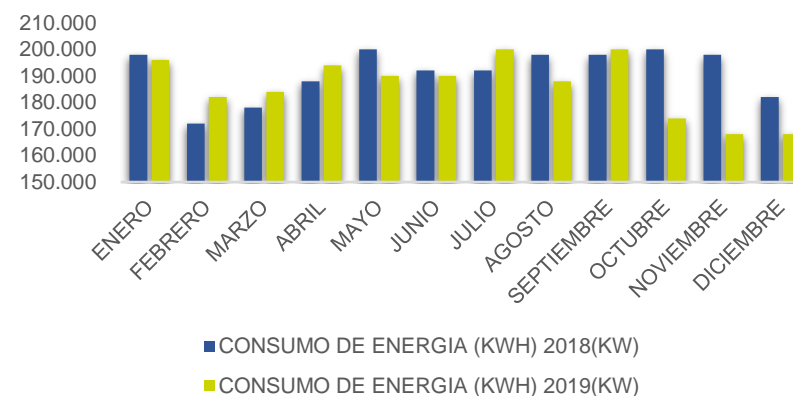
- ✓ Registro de Generadores de residuos: Número de registro SCAAV-01741-Vigencia del registro por 4 años
- ✓ Aprobación y publicación en la página oficial del FNA de la política ambiental
- ✓ Reforestación de los alrededores del FNA por el Jardín Botánico
- ✓ Recuperación de Jardines y zonas verdes al interior del FNA
- ✓ Adecuación e implementación para zona de fumadores
- ✓ Implementación y uso de cajas para el reciclaje en todas las áreas de la entidad, sede principal y las sedes del distrito capital: Se realiza ruta de recolección mensual del material reciclado de cada uno de los puntos nivel Bogotá
- ✓ Mejora y ampliación de bicicleteros del FNA sede principal
- ✓ Sistema de Gestión Ambiental del FNA certificado por la SDA con el nivel más alto en el programa
- ✓ Disminución del 6,28% de las emisiones de CO2 generadas por el FNA durante el año anterior pasando de 977,391 Ton de CO2 a 919,641 Ton de CO2-estas emisiones son calculadas según los consumos

ambientales generados por la Entidad como el del agua, energía, papel, residuos, combustibles, gases refrigerantes.

Indicadores ambientales

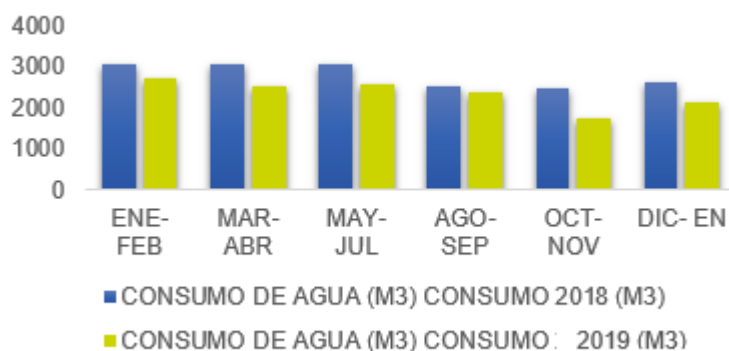
Para la vigencia 2019 se obtuvo una reducción del consumo de energía del 3% respecto al 2018 y se cumplió con la meta establecida para el indicador.

Gráfica 56: Consumo de energía



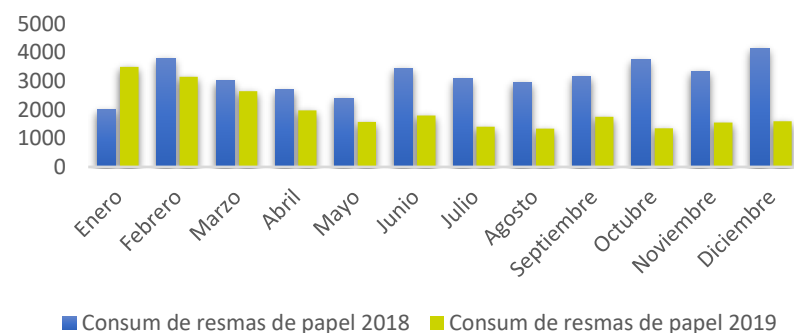
En cuanto a los recursos hídricos, la disminución en el consumo de agua fue del 16.37% con relación al año anterior.

Gráfica 57: Consumo de agua m3



Por su parte, el FNA continuó con su política de cero papel en sus comunicaciones tanto internas como externas, lo cual generó una disminución en el consumo de un 37% con relación al año anterior 2018.

Gráfica 58: Consumo de resmas de papel



En el **FNA somos ambientalmente responsables** y contribuimos al **desarrollo sostenible** a través de la reducción en el consumo de **papel del 37%**, **3%** en el consumo de **energía** y **16.37%** en consumo de **agua**



