

	FORMATO REGISTRO DE DECISIONES DE JUNTA DIRECTIVA		CÓDIGO: GLC-GJ-FO-014
	No. 054		VERSIÓN: 2
TEMA:	Funciones de las dependencias del Fondo Nacional del Ahorro S.A.		
TIPO DE DOCUMENTO:	Otro.		
VERSIÓN DEL DOCUMENTO	No aplica. Se adjunta documento (8 folios),		
ACCESO/EXCEPCIÓN. Debe ser diligenciado por el responsable del documento	Pública ☒ Clasificada ☐ Disponible para consulta ☐ Reservada ☐		
NORMA QUE DEFINE LA COMPETENCIA DE LA JUNTA DIRECTIVA			
Estatutos del Fondo Nacional del Ahorro S.A., artículo 44. Funciones: (...) "23. Proponer al Gobierno nacional las modificaciones a la estructura orgánica y planta de personal; así como, y fijar y aprobar las escalas salariales de los trabajadores oficiales de la sociedad. Definirla estructura interna de la sociedad, de acuerdo con el número de empleos de trabajadores oficiales autorizados por el Gobierno nacional, para lo cual podrá crear, suprimir y fusionar dependencias y establecer sus funciones, y en todo caso atendiendo los límites de planta allí establecidos". (...)			
RESUMEN-DETALLE EXPLICATIVO DEL DOCUMENTO			
Expedir las funciones de la Vicepresidencia Empresarial y la Vicepresidencia de Redes y sus gerencias, con el fin de alinearlas con la actualización de la estructura del Fondo Nacional del Ahorro S.A.			
INSTANCIA COMITÉ QUE LO RECOMIENDA (Si aplica)	Comité de Gestión y Desempeño		Sesión : Extraordinaria 001 de 2026
INSTANCIA RESPONSABLE DE LA PRESENTACIÓN (Presidencia - Vicepresidencia- Dirección)	VICEPRESIDENCIA EMPRESARIAL - VICEPRESIDENCIA DE REDES		
NOMBRE DEL RESPONSABLE DE LA PRESENTACIÓN:	LUIS GABRIEL MARÍN GARCÍA - GABRIEL ESTEBAN LEMUS		
NÚMERO DE ACTA / SESIÓN	Sesión de Junta No. 1020 del 23 de enero de 2026		
FECHA DE LA SESIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA	DIA	MES	AÑO
	23	1	2026
VERSIÓN DEROGADA	Deroga el Acuerdo 2551 de 2023 "Por el cual se modifica el Acuerdo No. 2470 de 2022, "Por medio del cual se expiden las funciones de las dependencias de conformidad con la nueva estructura del Fondo Nacional del Ahorro y se dictan otras disposiciones" y el numeral 2 de la Decisión de Junta Directiva No 31 adoptada en sesión del 29 de agosto de 2025, funciones de las dependencias. La presente decisión rige a partir de la fecha de su publicación.		
VISTOS BUENOS	LUIS GABRIEL MARÍN GARCÍA - Vicepresidencia Empresarial GABRIEL ESTEBAN LEMUS SOLANO - Vicepresidencia Redes OSCAR OSWALDO MAHECHA REINA - Gerente de Gestión Humana Firma LUIS GABRIEL MARÍN GARCÍA MARÍN GARCÍA, LUIS GABRIEL Firma Gabriel Esteban Lemus Solano LEMUS SOLANO, GABRIEL ESTEBAN Firmado digitalmente por OSCAR OSWALDO MAHECHA REINA OSCAR OSWALDO MAHECHA REINA		
	ZULMA PATRICIA GONZÁLEZ MUÑOZ- Gerencia de Asesorías y Conceptos		
	MARIA ALEJANDRA SALAS ÁLVAREZ - Vicepresidencia Jurídica - Vicepresidente Gestión Humana y Administrativa (E)		

ESTRUCTURA DEL FONDO NACIONAL DEL AHORRO S.A.

La Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro S.A. en su sesión 1020 del 23 de enero de 2026 aprobó la actualización de las FUNCIONES DEL FONDO NACIONAL DEL AHORRO S.A, en los siguientes términos:

Vicepresidencia Empresarial. Son funciones de las Gerencias de la Vicepresidencia Empresarial, las siguientes:

Gerencia Estado,

1. *Estructurar y liderar las estrategias para asegurar el cumplimiento del desarrollo del segmento Estado.*
2. *Garantizar el cumplimiento de las métricas propuestas para el segmento de Estado.*
3. *Hacer seguimiento al cumplimiento de la estrategia a través de las metas y objetivos propuestos por el segmento de Estado.*
4. *Formular planes de capacitación para formar a la fuerza de ventas para que se encuentren alineados a la estrategia competitiva del segmento de Estado.*
5. *Liderar y proponer campañas comerciales y de activación de demanda de acuerdo con el segmento Estado.*
6. *Conocer, ganar participación y hacer rentable las captaciones y colocaciones en las empresas del segmento de estado, logrando fidelizar a sus clientes.*
7. *Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y que estén acordes con la naturaleza del cargo y el área de desempeño.*

Gerencia Empresas,

1. *Estructurar y liderar las estrategias para asegurar el cumplimiento del desarrollo del segmento empresas.*
2. *Garantizar el cumplimiento de las métricas propuestas para el segmento de empresas.*
3. *Hacer seguimiento al cumplimiento de la estrategia a través de las metas y objetivos propuestos por el segmento de Empresas.*
4. *Formular planes de capacitación para formar la fuerza de ventas para que se encuentren alineados a la estrategia competitiva del segmento empresas.*
5. *Liderar y proponer campañas comerciales y de activación de demanda del segmento empresas.*
6. *Conocer, ganar participación y hacer rentable las captaciones y colocaciones en las empresas del segmento empresas, logrando fidelizar a sus clientes.*

7. Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y que estén acordes con la naturaleza del cargo y el área de desempeño.

Gerencia de Captación Cesantías y AVC,

1. Estructurar y liderar las estrategias de las campañas de cesantías y ahorro voluntario, para asegurar el cumplimiento de las metas.
2. Garantizar el cumplimiento de las métricas propuestas para la Gerencia.
3. Acompañar a las Gerencias Regionales para que logren el cumplimiento de metas y alcancen el nivel de profundización del mercado de acuerdo con las estrategias formuladas por la Gerencia.
4. Formular planes de capacitación con el fin de mantener a la fuerza comercial actualizada en los productos y procesos que son de control de la Gerencia.
5. Planificar las estrategias comerciales para incrementar la participación de mercado.
6. Planificar los presupuestos de ventas acorde con el plan estratégico de la entidad.
7. Crear sinergias estratégicas que garanticen el logro de las metas comerciales.
8. Garantizar la correcta ejecución de campañas direccionadas desde la Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones.
9. Realizar seguimiento continuo a las ventas de los productos de captación en cada uno de los canales de venta.
10. Analizar el mercado para proponer a la Gerencia de Desarrollo de Productos las mejoras y actualizaciones a los productos de cesantías y ahorro voluntario.
11. Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y que estén acordes con la naturaleza del cargo y el área de desempeño.

Gerencia de Vivienda,

1. Diseñar, coordinar y ejecutar la estrategia comercial de los productos de colocación de la Sociedad, en concordancia con los objetivos institucionales que permita aprovechar sinergias entre los distintos segmentos, fomentar la colocación cruzada y facilitar la vinculación de nuevos afiliados.
2. Impulsar la colocación de créditos de acceso y financiación de vivienda y constructor, mediante la formulación de acciones articuladas de planeación, promoción, seguimiento y relacionamiento con actores clave.
3. Monitorear el comportamiento del mercado habitacional y de la construcción, con el fin de contribuir en la toma de decisiones, la evolución del portafolio y la identificación de nuevas oportunidades.
4. Coordinar acciones conjuntas con la Vicepresidencia de Redes y otras dependencias de la Sociedad, con el fin de fortalecer los canales de distribución, ampliar la cobertura y optimizar el

impacto de las campañas y acciones comerciales.

- 5. Ejecutar campañas institucionales de promoción, visibilidad y fidelización, incluyendo ferias, eventos sectoriales, paneles, medios digitales, publicaciones, y demás espacios que fortalezcan la imagen institucional y faciliten el acceso de los afiliados a la oferta financiada por el FNA S.A.*
- 6. Promover el desarrollo de capacidades del talento humano, facilitando procesos de formación, actualización y acompañamiento a los equipos vinculados a la colocación de productos habitacionales.*
- 7. Fortalecer el relacionamiento con constructores de vivienda a nivel nacional, promoviendo el posicionamiento y uso del producto Crédito Constructor y Cupo Aval, con el fin de dinamizar su colocación, ampliar la cobertura territorial y facilitar el acceso de los afiliados a nuevas soluciones habitacionales.*
- 8. Impulsar la participación institucional en programas y convocatorias públicas, especialmente en esquemas de mejoramiento habitacional con subsidios, líneas de redescuento o cofinanciación.*
- 9. Diseñar e implementar estrategias para promover el acceso de los afiliados a líneas de mejoramiento habitacional, tanto individuales como colectivas, alineadas con su perfil socioeconómico, territorialidad y programas vigentes del Gobierno Nacional y entidades territoriales.*
- 10. Proponer la mejora continua de los productos de colocación del FNA, evaluando el nivel de aprobaciones y desembolso en función del apetito comercial y las metas establecidas, proponiendo a la vicepresidencia empresarial los ajustes de los programas en términos de tasas, condiciones para estudio de crédito y scoring según la dinámica del mercado.*
- 11. Realizar seguimiento continuo a las ventas de los productos de colocación en cada uno de los canales de venta.*
- 12. Planificar los presupuestos de ventas de los productos de colocación acorde con el plan estratégico de la Sociedad.*
- 13. Garantizar el cumplimiento de las métricas propuestas para cada producto de colocación.*
- 14. Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y que estén acordes con la naturaleza del cargo y el área de desempeño.*

Gerencia de Desarrollo de Negocios,

- 1. Planificar, ejecutar y controlar el proceso de definición, diseño, desarrollo, implementación, seguimiento y mejora de los productos y servicios de la Empresa, para dar respuesta a las tendencias y necesidades del mercado.*
- 2. Crear la estrategia competitiva a largo plazo para los productos de la Empresa.*
- 3. Desarrollar el modelo de negocio de los productos de la Empresa.*

4. Coordinar con la Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones, el lanzamiento y presentación al público de los nuevos productos y las mejoras de los existentes.
5. Realizar seguimiento y análisis del comportamiento de los resultados de los productos.
6. Identificar las oportunidades de mejora de los productos, y diseñar, evaluar e implementar las mejoras a los productos y/o al servicio relacionado con el producto.
7. Planificar y ejecutar el proceso de retiro de producto o de servicio, teniendo en cuenta el marco normativo y los niveles de aprobación.
8. Proponer y desarrollar el modelo y/o programa para los colombianos en el exterior, manteniéndolo actualizado de acuerdo con las tendencias del mercado.
9. Elaborar y dar curso de aprobación a los Reglamentos de Producto para su publicación interna, en la herramienta que la Empresa disponga para el control documental, una vez hayan sido aprobados por la Junta Directiva del Fondo Nacional del Ahorro.
10. Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y que estén acordes con la naturaleza del cargo y el área de desempeño.

Gerencia Mercadeo y Comunicaciones,

1. Diseñar, desarrollar, implementar, monitorear y evaluar la estrategia general de comunicación del Fondo Nacional del Ahorro S.A. en lo referente a comunicación corporativa y publicitaria, de acuerdo con los planes y objetivos de la Entidad.
2. Desarrollar investigaciones y estudios de mercado para proponer e incentivar mejoras e innovación en productos, servicios, modelos de mercadeo y forma de ventas.
3. Elaborar el Plan Estratégico de Mercadeo que le permita a la Empresa mejorar su posicionamiento e incrementar las ventas de los productos de captación y colocación.
4. Dirigir y ejecutar las tácticas y actividades del Plan Estratégico de Mercadeo en coordinación con las áreas competentes, de acuerdo con las políticas establecidas, (incluye fidelización, eventos del canal trade, alianzas).
5. Administrar la relación con la(s) agencia(s) que se contraten por parte de la Empresa para el diseño y ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo, así como de las actividades de comunicaciones y relaciones públicas. (incluye, entre otras, agencias creativas, de medios, de BTL y de RRPP).
6. Diseñar estrategias para generar acercamiento con clientes estratégicos construyendo y promoviendo relaciones duraderas a través de alianzas y planes de fidelización.
7. Proponer la divulgación y ejecución de campañas y eventos.
8. Apoyar los esfuerzos de comunicación interna de la Empresa, en línea con los objetivos estratégicos.
9. Asistir a la Presidencia y demás dependencias de la Empresa en el manejo de los medios de comunicación, facilitando una relación fluida y amable con ellos. Esta Gerencia debe diseñar,

producir y realizar la corrección de estilo de comunicados de prensa, publicaciones y demás productos en conjunto con las áreas poseedoras de la información.

- 10. Apoyar la gestión de RRPP de la Presidencia de la Empresa. (giras de medios, programas de comunicación institucional, visitas, entrevistas o discursos).*
- 11. Establecer en coordinación con la Secretaría de Información y Prensa de la Presidencia de la República, canales de comunicación entre las diversas entidades del sector público para la divulgación y consulta de las actividades adelantadas por la Empresa con destino a la opinión pública.*
- 12. Trabajar en sinergia con las dependencias de la Empresa, en la implementación de la estrategia de gobierno en línea y atención al ciudadano que se generen a través de los canales de comunicación.*
- 13. Diseñar y preparar los materiales y logística necesaria para los eventos que desarrolle la Entidad para la promoción de sus productos y servicios.*
- 14. Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y que estén acordes con la naturaleza del cargo y el área de desempeño.*

Vicepresidencia de Redes. *Son funciones de las Gerencias de la Vicepresidencia de Redes, las siguientes:*

Gerencia Canales Presenciales,

- 1. Definir y verificar con la Vicepresidencia de Tecnología las herramientas técnicas necesarias para el adecuado funcionamiento de los Puntos de Atención en todo el país.*
- 2. Liderar y articular la apertura, traslado, remodelación o adaptación de los Puntos de Atención a nivel nacional, con los procesos que intervienen en dichas actividades.*
- 3. Administrar, Orientar, retroalimentar y hacer seguimiento a los gerentes territoriales, directores comerciales y coordinadores de los puntos de atención, frente al cumplimiento de metas comerciales e indicadores de gestión. (se adiciona)*
- 4. Hacer seguimiento a los Gerentes Territoriales para que logren la productividad comercial, el cumplimiento de metas y alcancen el nivel de profundización del mercado de acuerdo con el respectivo plan y presupuesto de los puntos de atención.*
- 5. Hacer seguimiento al presupuesto y la rentabilidad de los puntos de atención a nivel nacional.*
- 6. Administrar la fuerza de venta (los directores/ coordinadores/ asesores), haciendo seguimiento del cumplimiento de las metas por oficina, zona, productos, etc.*
- 7. Gestionar la formación de los directores/ coordinadores/ asesores para alinearlos a la estrategia competitiva del negocio.*
- 8. Asegurar la experiencia de usuario en el punto de atención.*
- 9. Ejecutar las campañas comerciales y de activación de demanda*
- 10. Dirigir, coordinar ejecutar y controlar las operaciones internas del proceso comercial, para procesar las solicitudes y requerimientos de los Afiliados,*

aplicando los procedimientos definidos- por el área; previas a su entrega a las áreas operativas responsables de los productos del Fondo.

11. Coordinar y desarrollar las estrategias para optimizar procedimientos de captura de información sobre los Afiliados a la Entidad, a través de los diferentes canales de comunicación con el cliente, así como el mantenimiento, depuración y actualización de esta, para garantizar la calidad de la data.
12. Controlar la calidad de la documentación de las operaciones y seguimiento a los PNC que se den en las mismas.
13. Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y que estén acordes con la naturaleza del cargo y el área de desempeño.

Gerencias Territoriales,

1. Ejecutar las estrategias comerciales definidas por las gerencias para el cumplimiento de las metas de la **territorial** a su cargo.
2. Hacer la debida diligencia para que los equipos comerciales estén completos gestionando con Gestión Humana los recursos necesarios para ello.
3. Dirigir, acompañar y garantizar que los Directores Comerciales, directores de punto cumplan con la adecuada gestión de los gestores comerciales en cuanto a productividad y cumplimiento de metas garantizando la calidad de la operación PNC: (Captación y Colocación).
4. **Rendir los informes requeridos por la Gerencia de Canales Presenciales**, respecto al seguimiento de metas e indicadores de su territorial y demás asuntos que se requieran.
5. Realizar gerenciamiento de negocios, apertura y relacionamiento corporativo, y desarrollar acciones que posibiliten el crecimiento de mercado y su rentabilización a nivel territorial de acuerdo con los lineamientos definidos por los **Vicepresidentes de Empresas, Redes y Gerente de Canales Presenciales** en coordinación con los Gerentes de Segmentos.
6. Adelantar visitas de relacionamiento y gestión a: notarias, oficinas de registro, inmobiliarias y demás entidades y/o instancias externas que participan en el proceso, con el fin de fortalecer la articulación interinstitucional junto al seguimiento a los procesos operativos y actividades relacionadas para los productos de colocación y captación.
7. Promover los programas que esté adelantando la Empresa, así como sus beneficios, mecanismos de captación, retención, mantenimiento y fidelización de los consumidores financieros.

8. Identificar e informar **los Vicepresidentes de Empresas, Redes y Gerente de Canales Presenciales** sobre las necesidades de capacitación o entrenamiento, con el fin de mantener actualizado al equipo en los productos, procesos, servicios y políticas de la Empresa.
9. Establecer los mecanismos para que los colaboradores de la **Gerencia Territorial** participen en las capacitaciones organizadas por gestión humana con el fin de mantenerlos actualizados en los productos, procesos, servicios y políticas de la Empresa.
10. Apoyar las actividades de gestión del talento humano de la **Territorial** en materia de selección, capacitación, evaluación, salud ocupacional y bienestar social, así como las acciones necesarias para el desarrollo de los procesos disciplinarios, cuando se requiera.
11. Informar oportunamente a la Vicepresidencia de Riesgos, de acuerdo con los procedimientos establecidos, la identificación de riesgos operativos asociados a los procesos de la dependencia.
12. Informar oportunamente a la Dirección de Transparencia y Cumplimiento, de acuerdo con los procedimientos establecidos, situaciones que indiquen la posible comisión de un acto de fraude, corrupción, o que genere riesgo por lavado de activos y financiación del terrorismo.
13. Direccionar a los equipos comerciales para que garanticen el traslado/afiliación y los desembolsos de manera efectiva.
14. Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y que estén acordes con la naturaleza del cargo y el área de desempeño.

Canales No Presenciales,

1. Definir la trayectoria de experiencia del cliente.
2. Dar los lineamientos para el diseño de la experiencia de usuario (UX) dentro de la página y demás canales virtuales.
3. Promover la creación y maduración de capacidades digitales.
4. Analizar los datos de créditos y afiliaciones/traslados, virtuales, entre otros, para realizar recomendaciones que mejoren estos indicadores de desempeño del canal virtual (tráfico, conversión, etc).
5. Dar los lineamientos para la implementación de modelos de análisis de datos que mejoren la experiencia de los clientes.
6. Diseñar la arquitectura empresarial del negocio.
7. Asignar correctamente los recursos disponibles para la transformación del negocio digital de la compañía.
8. Capacitar a los vendedores en las herramientas digitales.
9. Validar que la data de las operaciones digitales cumpla con los requisitos del Fondo.
10. Diseñar herramientas digitales de cara al consumidor financiero y del gestor Comercial.

11. Administrar el funcionamiento de los canales no presenciales de la Empresa.
12. Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y que estén acordes con la naturaleza del cargo y el área de desempeño.

Deroga el Acuerdo 2551 de 2023 "Por el cual se modifica el Acuerdo No. 2470 de 2022, "Por medio del cual se expiden las funciones de las dependencias de conformidad con la nueva estructura del Fondo Nacional del Ahorro y se dictan otras disposiciones" y el numeral 2 de la Decisión de Junta Directiva No 31 adoptada en sesión del 29 de agosto de 2025, funciones de las dependencias.
La presente decisión rige a partir de la fecha de su publicación.

Vo. Bo

LUIS GABRIEL
MARIN GARCIA

Firmado digitalmente por
LUIS GABRIEL MARIN
GARCIA
Fecha: 2026.01.16 12:04:22
-05'00'

LUIS GABRIEL MARIN GARCIA
Vicepresidente Empresarial

MARIA
ALEJANDRA
SALAS ALVAREZ

Firmado digitalmente por
MARIA ALEJANDRA
SALAS ALVAREZ
Fecha: 2026.01.16
15:20:41 -05'00'

MARIA ALEJANDRA SALAS ÁLVAREZ
Vicepresidente De Gestión Humana y Administrativa (E)

SANDRA MILENA
BURGOS BELTRAN

Firmado digitalmente
por SANDRA MILENA
BURGOS BELTRAN

SANDRA BURGOS BELTRÁN
Secretaria Junta Directiva

Gabriel Esteban
Lemus Solano

Firmado digitalmente por
Gabriel Esteban Lemus Solano
Fecha: 2026.01.16 12:09:15
-05'00'

GABRIEL ESTEBAN LEMUS SOLANO
Vicepresidente de Redes

Maria Clemencia
Marquez Barragan

Firmado digitalmente por Maria
Clemencia Marquez Barragan
Fecha: 2026.01.16 12:12:17 -05'00'

MARIA CLEMENCIA MARQUEZ BARRAGÁN
Directora Planeación (E)

Elaboró: Angela Maria Munoz Acuria – VP Empresarial