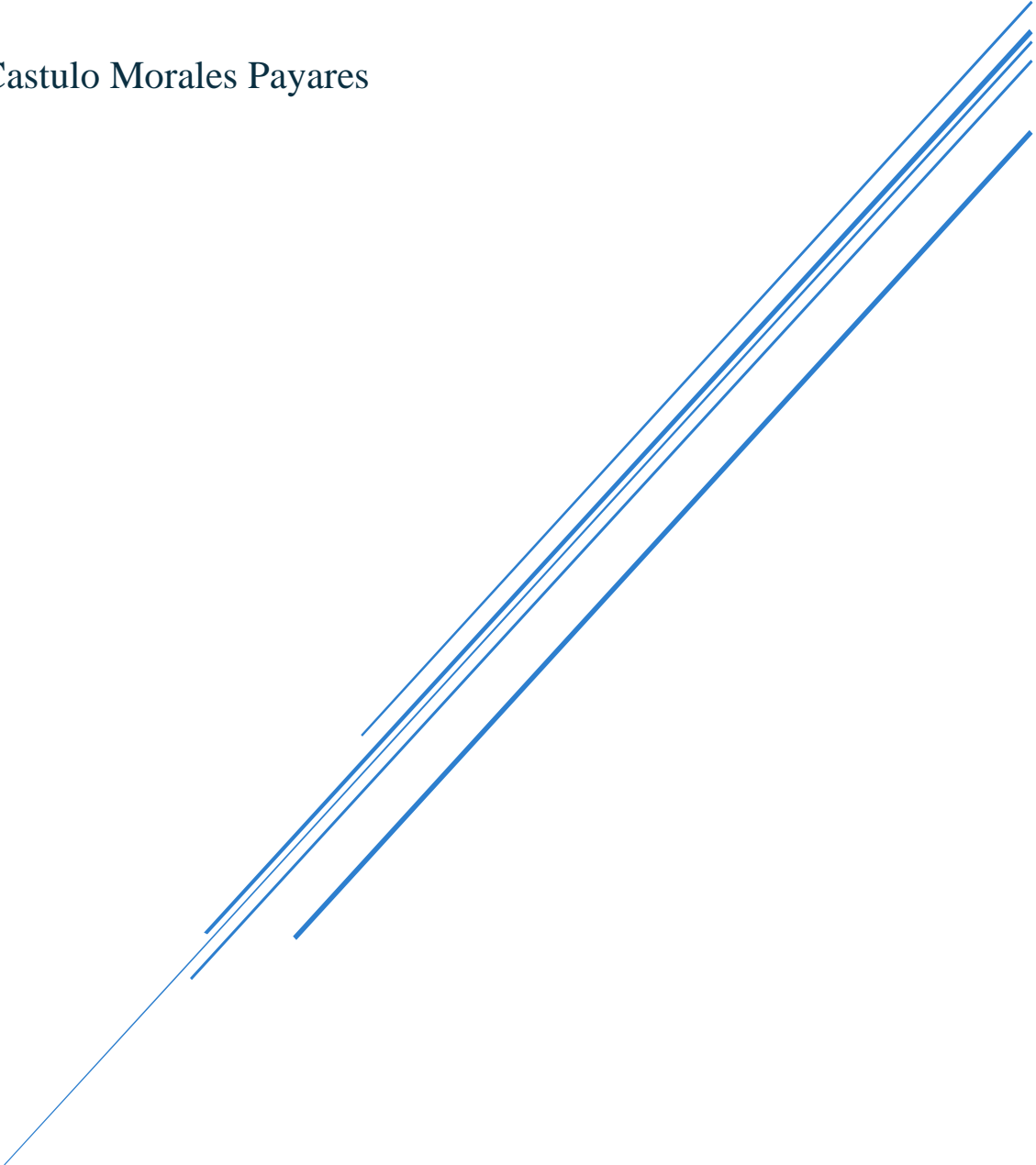


ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GERENCIA LEGALIZADORA

JUAN DIEGO RODRÍGUEZ FAYAD

Para optar al título de Administrador público

Tutor: Castulo Morales Payares



Escuela Superior de Administración Pública
Bogotá D.C, 2025

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	JUSTIFICACIÓN.....	2
3.	OBJETIVO GENERAL.....	2
3.1	Objetivos específicos	3
4.	METODOLOGÍA.....	3
5.	MARCO TEÓRICO	3
6.	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA GERENCIA LEGALIZADORA	5
6.1	Descripción General FNA.....	5
6.1.1	Estructura Interna	5
6.1.2	Transformación en la naturaleza jurídica del FNA.....	6
6.1.3	Funciones	6
6.1.4	Pilares Estratégicos	7
6.1.5	Productos y servicios del Fondo Nacional del Ahorro	7
6.2	Caracterización Funcional y operativa de la Gerencia Legalizadora del FNA..	8
6.2.1	Planta de Personal	10
7.	EVALUACIÓN DE CAPACIDADES GERENCIA LEGALIZADORA	11
7.1	Descripción de capacidades	11
7.2	Evaluación y análisis de capacidades	14
7.2.1	Evaluación General Gerencia Legalizadora	15
7.2.1.1	Capacitación en la Gerencia Legalizadora	15
7.2.1.2	Avances tecnológicos	15
7.2.2	Evaluación Especifica Digitalización de Documentos	16
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	17
9.	REFERENCIAS	18
	ANEXOS	19

1. INTRODUCCIÓN

El presente texto tiene como finalidad hacer un análisis de la capacidad de gestión por procesos del Fondo Nacional del Ahorro en su Gerencia de Legalizadora. Por tal motivo, el documento se contendrá en un primer momento la justificación, la metodología aplicada y el diagnóstico que aborda lo referente al FNA y la Gerencia Legalizadora. Posteriormente se realizará la evaluación de la gestión por procesos de la dependencia mediante un mapeo de sus capacidades haciendo énfasis en el subproceso de digitalización. Finalmente, se expone un apartado de conclusiones y recomendaciones que desde la práctica administrativa se identificaron como alternativas de mejora.

Con base en la información recopilada, se determina que los procesos y actividades encomendadas a la Gerencia Legalizadora por parte del FNA son de la mayor relevancia, toda vez que hacen parte del componente misional de la entidad respecto al servicio de créditos hipotecarios en aras del cumplimiento de los principios de eficiencia y eficacia.

2. JUSTIFICACIÓN

El análisis, la evaluación y las posibles mejoras sobre la capacidad de gestión por procesos en el Fondo Nacional del Ahorro (FNA) es fundamental para asegurar que sus operaciones se realicen de manera eficiente y estén alineadas con sus objetivos estratégicos. Esta institución tiene como misión facilitar el acceso a la vivienda mediante el ahorro y el crédito, y para ello, debe contar con una estructura de gestión robusta que optimice sus recursos. Evaluar su capacidad de gestión por procesos permite identificar cuellos de botella, redundancias y áreas de mejora en sus procedimientos, lo que contribuye a incrementar la eficiencia y la calidad de sus servicios.

Por otra parte, al implementar mejoras en sus procesos, el FNA puede responder de manera ágil y proactiva a nuevas normativas, exigencias del sector financiero, y expectativas de los ciudadanos. Esto le permite a la institución mantenerse actualizada y cumplir con los estándares de calidad, seguridad y transparencia que se esperan de una entidad pública.

Finalmente, este análisis contribuye a fortalecer la capacidad institucional del FNA, ayudando a establecer una cultura organizacional enfocada en la mejora continua. Al fomentar la gestión por procesos, el FNA puede desarrollar competencias internas que fortalezcan su capacidad de adaptación y evolución a largo plazo.

3. OBJETIVO GENERAL

Apoyar el fortalecimiento de la capacidad de gestión por procesos de la gerencia legalizadora del Fondo Nacional del Ahorro a través de un análisis detallado de los procedimientos internos, el desarrollo de propuestas estrategias de mejora que optimicen los tiempos de respuesta, la calidad documental y el cumplimiento normativo.

3.1 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico detallado de los procesos de legalización de la Gerencia, identificando información importante que permita dar cuenta de la situación actual de la misma.
- Analizar los procesos de la Gerencia Legalizadora mediante el uso de metodologías que permitan evidenciar aspectos positivos y negativos en la gestión para fortalecer la capacidad operativa.
- Proponer el uso de herramientas tecnológicas o metodologías que faciliten el control y seguimiento de los trámites legales, asegurando que se cumplan los plazos establecidos y se minimicen los errores documentales.

4. METODOLOGÍA

En primer lugar, es menester mencionar que la metodología con la que se basa el presente trabajo tiene varias aristas; en primer lugar la revisión bibliográfica y normativa para la realización del marco teórico y del diagnóstico tanto del FNA como de la Gerencia Legalizadora. Adicionalmente, también se utilizará un mapeo o esquema de capacidades basado en la corriente de arquitectura empresarial TOGAF. Esto con el fin de cumplir con la finalidad demarcada en el plan de trabajo de la practica administrativa.

5. MARCO TEÓRICO

La primera fase del trabajo de grado precisa de una delimitación teórica que clarifique los principales conceptos para facilitar la comprensión del texto por parte del lector. Se busca integrar e interrelacionar conceptos tales como capacidad institucional, arquitectura organizacional, la reingeniería y la gestión por procesos. Así mismo se pretende establecer algunas descripciones que complementen la contextualización del desarrollo de estos conceptos y faciliten la aplicabilidad metodológica al estudio de caso en la Gerencia de Legalizadora del Fondo Nacional del Ahorro.

En primer lugar, la capacidad institucional ha sido un concepto de suma importancia en las últimas décadas debido a la necesidad de hacer estados más eficientes y eficaces en un contexto en el que las demandas por parte de la ciudadanía han ido en incremento. Este término se refiere, en palabras de Completa (2017) a:

La habilidad real y potencial que deben poseer los estados y sus agencias específicas para articular intereses sectoriales, decidir un rumbo y tomar decisiones de manera autónoma, superando de manera exitosa las restricciones que plantea el entorno institucional, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y de promover el bienestar general. (p. 132)

La capacidad institucional, por tanto, toma al Estado y a todo el aparato institucional compuesto por entidades y organismos para el alcance de fines sectoriales. No obstante, este concepto tiene una serie de aspectos transversales que contribuyen a fortalecer las capacidades del estatales. Por ejemplo, se debe tener en cuenta la relevancia que tiene la arquitectura organizacional en las entidades, así como la gestión de sus procesos (especialmente misionales) bajo los cuales justifica su razón social y puede conseguir sus principales objetivos.

La diferencia en la habilidad de las entidades estatales para lograr acciones eficaces en orientación a resultados y objetivos se conoce como brecha de capacidad institucional. Por lo tanto, resulta fundamental articular sistemas pragmáticos de medición que midan la situación actual de las entidades. Es en este punto donde la arquitectura organizacional/empresarial con base en metodologías como TOGAF buscan unir principios de negocio, aplicaciones, tecnología y de datos en pro de fomentar una perspectiva integra de una organización a nivel interno (procesos) y externo (grupos de valor y entorno institucional).

Según Cruz y Briceño, citado en Bueno y Pineda (2015), algunos de los aspectos más relevantes en cuanto a la arquitectura empresarial en el sector público son la transformación organizacional, la interoperabilidad, la toma de decisiones, la gobernanza y el compromiso de los altos mandos. Esto con el fin de asegurar la continuidad, la implementación y la apropiación de los nuevos modelos de arquitectura organizacional en todos los niveles jerárquicos y en las tecnologías y recursos disponibles para conseguir objetivos.

Para que cada uno de los principios de la arquitectura se conviertan en prioridad de la organización, es necesario cuestionarse la situación actual de la misma con base en los lineamientos, los procesos y actividades. Para este fin existe un modelo de gerencia llamado reingeniería cuyo fin es estudiar los procesos de cualquier sector con el fin de evaluar posibles alternativas que los puedan rediseñar para mejorar el rendimiento, la calidad del servicio y los tiempos de ciclo. (Andrés, et al. 2017)

La reingeniería es una herramienta útil que puede causar grandes y drásticos impactos en la organización, puesto que significa otra forma de concebir las maneras en las que se llevan a cabo los procesos y se toman las decisiones. Frente a este modelo cabe resaltar que lo que se busca es reinventar los procesos que se encuentran actualmente con el fin de promover la generación de ventajas competitivas dentro de las organizaciones. Así mismo, este concepto se asocia estrechamente con otros como innovación, la gestión y adaptabilidad al cambio y la priorización de necesidades por parte de quienes hacen parte de la organización y de los grupos de valor.

Con base en la anterior y considerando la relevancia de la gestión de procesos para el presente texto, hay que mencionar que la reingeniería debe estipular nuevos procesos con el fin de olvidar los actuales. Esto con el fin de ir en busca del objetivo de identificar alternativas disruptivas en medio de la creación de nuevos paradigmas que rijan la cadena de procesos. Empero, desde Pomar y Visbal existen otras variantes en cuanto a la gradualidad de la transformación organizacional por medio de los procesos, a saber: la mejora continua o el rediseño de procesos. Para los alcances del presente trabajo se quiere hacer énfasis en la última variante de cambio organizacional.

Fuente: Fondo Nacional del Ahorro

Nota: La gerencia legalizadora se encuentra resaltada en el cuadro rojo

Por su parte, la Gerencia Legalizadora se encuentra dentro de la Vicepresidencia de Operaciones como principal pilar para la formalización de créditos en términos contractuales y administrativos en aras del cumplimiento de la normatividad vigente.

6.1.2 Transformación en la naturaleza jurídica del FNA

Un aspecto relevante a tener en cuenta sobre la historia, la actualidad y el funcionamiento del FNA es la serie de transformaciones que esta entidad ha tenido en cuanto a su naturaleza jurídica. En primer lugar, se originó como un establecimiento público vinculado al Ministerio de Desarrollo Económico según lo establecido en el Decreto 3118 de 1968. Posteriormente, en 1998 con la Ley 432 se convirtió en Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del orden nacional y organizada como establecimiento de crédito de naturaleza especial.

En la actualidad, y con la entrada en vigor del Decreto 1962 de 2023 el Fondo Nacional del Ahorro se reorganizó en una sociedad por acciones con personería jurídica distinta de sus accionistas. También es una sociedad de economía mixta vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y organizada como un establecimiento de crédito. Con esta norma, el FNA entró a hacer parte de un conglomerado financiero y estatal llamado Sociedad Bicentenario, con el fin de ser más competitivo en el mercado financiero en temas centrales como los créditos hipotecarios, la administración de cesantías y el financiamiento de obras de infraestructura.

6.1.3 Funciones

Según la Ley 432 de 1998 y en aras del cumplimiento de los fines misionales del FNA, se han establecido una serie de funciones que llevan al cumplimiento del objeto institucional, a saber:

1. Recaudar las cesantías de los afiliados de acuerdo con las disposiciones vigentes
2. Proteger dicho auxilio contra la pérdida del valor adquisitivo de la moneda
3. Adelantar programas de crédito para compra de vivienda que permitan mejorar los problemas que en esta materia tienen nuestros afiliados, con criterio de justicia social e imparcialidad en la adjudicación. Por lo anterior, podrá celebrar convenios con las cajas de compensación familiar, entidades de economía solidaria, entidades públicas o privadas y nacionales o internacionales. Para el cumplimiento de su objeto y funciones, el Fondo Nacional del Ahorro no adelantará directamente ni contratará la construcción de vivienda.
4. Administrar los recursos nacionales del subsidio familiar de vivienda que le sean asignados, para la construcción, adquisición y liberación de gravamen hipotecario de vivienda de interés social de los afiliados,

5. Exigir las garantías y contratar las pólizas de seguros necesarias para la protección de la cartera hipotecaria, de los bienes e intereses patrimoniales de la empresa y de otros riesgos cuyo amparo se estime social y económicamente provechoso para los afiliados
6. Establecer métodos e instrumentos adecuados, como también constituir reservas suficientes, para atender oportunamente el pasivo de cesantías en favor de sus afiliados
7. Promover el Ahorro nacional y orientarlo hacia la financiación de proyectos de especial importancia para el desarrollo del objeto del FNA.

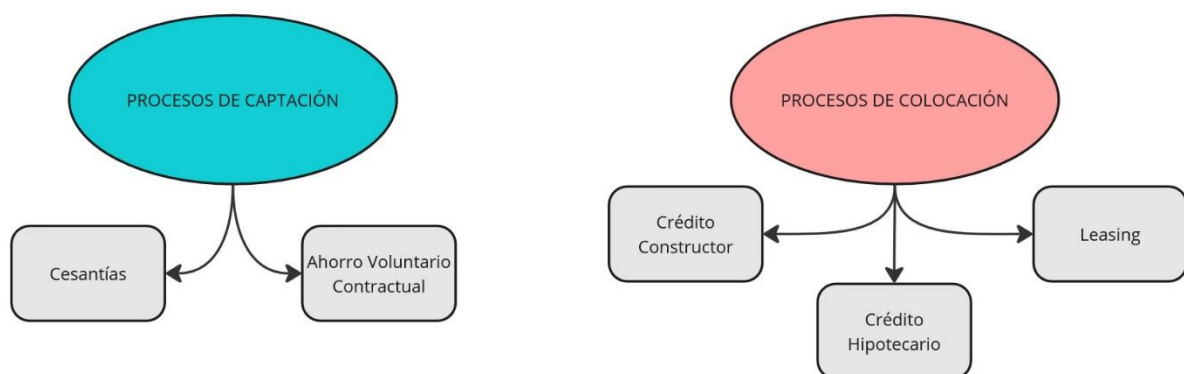
6.1.4 Pilares Estratégicos

Los pilares estratégicos actuales del Fondo Nacional del Ahorro (FNA) se centra en ampliar el acceso a productos financieros orientados al bienestar social, como los créditos de vivienda y el fomentar una cultura del ahorro entre los colombianos. La entidad busca cerrar la brecha habitacional mediante productos y servicios diferenciados a nivel regional, así como el fortalecimiento gerencial y operacional con el que se buscan procesos más ágiles para el cumplimiento de metas en aras de contar con un gobierno corporativo. (Plan Estratégico Institucional FNA 2023-2026)

6.1.5 Productos y servicios del Fondo Nacional del Ahorro

Conforme a lo estipulado por el manual del sistema de gestión de calidad expedido este año por el FNA, la entidad cuenta con una serie de servicios y productos que son reglamentados y permitidos por normas legales que establecen las condiciones para la operación y que deben incluirse en el componente misional y estratégico de la entidad. Los siguientes son los servicios del FNA. (Ver figura 2)

Figura 2. Productos y servicios del FNA



Fuente: Elaboración propia con base en manual del sistema de gestión de calidad FNA

Como se puede apreciar en la figura anterior, el FNA tiene por una parte servicios/procesos de captación, los cuales se encuentran enfocados en la administración de los recursos de los afiliados mediante cesantías o mediante la generación de rendimientos por medio del Ahorro Voluntario Contractual –AVC- con un depósito periódico previamente estipulado. Por otro lado, se encuentran los servicios de colocación, los cuales están enfocados principalmente en

los prestamos monetarios a los clientes financieros (ciudadanos con cesantías o AVC, y constructoras pequeñas que requieran apoyo económico para proyectos inmobiliarios). Respecto al crédito hipotecario, este se brinda para vivienda nueva, vivienda usada, compra de cartera, mejora de vivienda y construcción en lote propio.

6.2 Caracterización Funcional y operativa de la Gerencia Legalizadora del FNA

Como parte central de la fase de diagnóstico, es fundamental concebir al área o dependencia objeto de estudio en el desarrollo de las prácticas profesionales, esta es la gerencia de Legalizadora. Reiterando lo dicho anteriormente, dentro de la estructura orgánica del FNA, dicha gerencia se encuentra dentro de la vicepresidencia de operaciones y constituye un eslabón esencial en el cumplimiento de la misionalidad de la entidad.

A su vez, la misionalidad de la legalización de créditos posterior a su aprobación se encuentra consagrada en el mapa de macroprocesos general que se encuentra vigente para el FNA. Dicho proceso es fábrica de crédito y se encuentra resaltado para una mejor identificación por parte del lector. (Ver figura 3)

Figura 3. Mapa de macroprocesos del FNA



Fuente: Fondo Nacional del Ahorro

Además, dada la amplitud de la misionalidad encomendada por el Estado al FNA, se vuelve indispensable contar con macroprocesos, procesos y subprocesos claramente demarcados con el fin de evitar duplicidad de funciones, así como problemas de coordinación intrainstitucional que pueden ocasionar varios problemas en términos de la disminución de eficiencia y eficacia.

Dicho mapa de macroprocesos se encuentra estipulado dentro del sistema de gestión de calidad y el Modelo Estándar de Control Interno -MECI-, junto con procesos que se asocian a cada

uno. A continuación, se evidencian los procesos asociados al macroproceso de *fábrica de crédito*. (Ver figura 3)

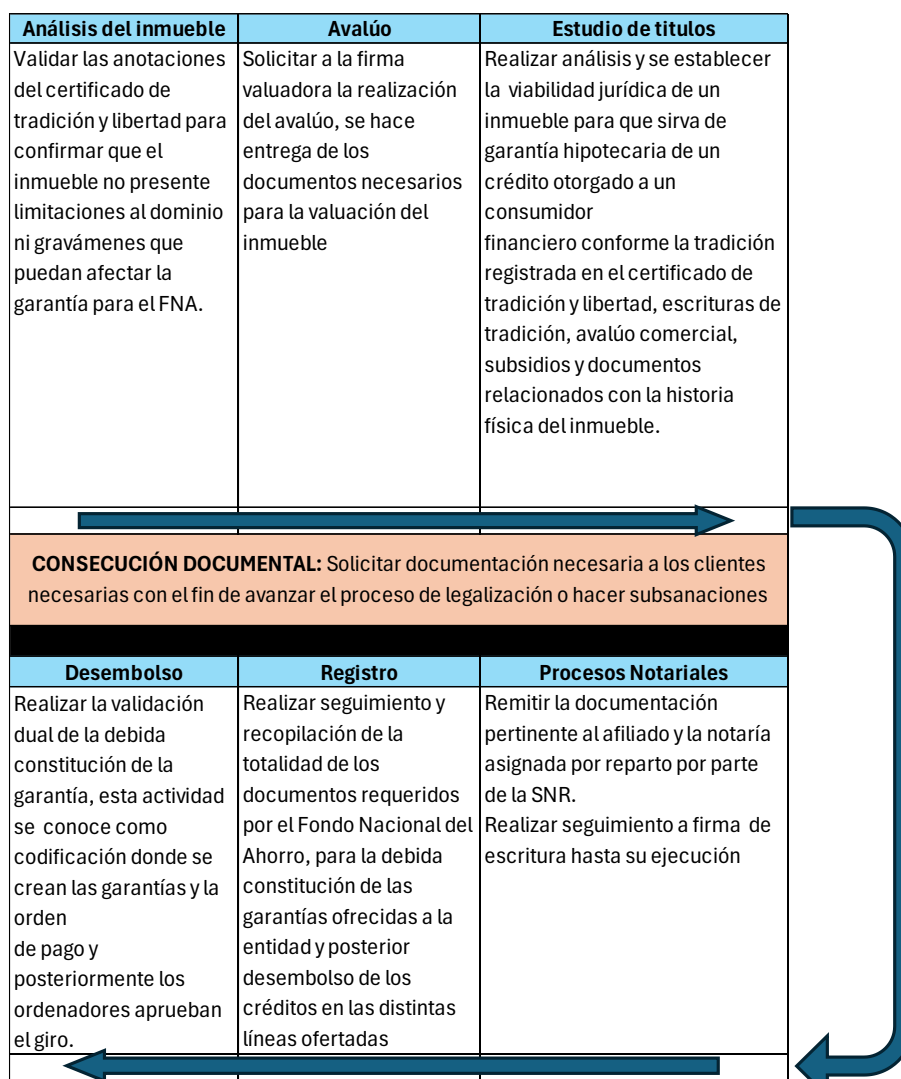
Figura 3. Procesos de la fábrica de crédito



Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Gestión de Calidad del FNA

Teniendo en cuenta lo anterior, existen una serie de subprocesos que corresponde exclusivamente a la Gerencia Legalizadora, la cual cuenta con siete etapas de los cuales uno es transversal a las primeras tres etapas del macroproceso de legalización de créditos, tal y como se muestra en la siguiente figura (ver figura 4)

Figura 4. Procesos de la Gerencia Legalizadora



Fuente: Elaboración propia con base en información pública de la Gerencia Legalizadora

6.2.1 Planta de Personal

Como eje fundamental para el cumplimiento de la misionalidad de la gerencia legalizadora, la dependencia cuenta actualmente con 206 funcionarios distribuidos en los diferentes subprocesos del área. A continuación, se puede denotar el número de empleados encomendados para las funciones dentro de los procesos existentes en la dependencia. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Planta de Personal Gerencia Legalizadora

ETAPAS LEGALIZADORA	CANTIDAD
GERENCIA DE LEGALIZADORA	5
SOPORTE OPERATIVO LEGALIZADORA	5
FRONT CONSTRUCTORAS	12
CONSECUCION DOCUMENTOS	22

AVALUOS	10
ANALISIS DE INMUEBLE Y ESTUDIO DE TITULOS Y MINUTAS	35
PROCESOS NOTARIALES	53
REGISTRO Y DESEMBOLSOS	55
Total	197

Fuente: Elaboración propia con base en información pública y veraz del Fondo Nacional del Ahorro

La Gerencia Legalizadora es la más grande en cuanto a personal en funciones al interior del FNA, haciendo que las actividades en el cumplimiento de la misionalidad institucional sean más desafiantes en términos de coordinación, participación, eficiencia y eficacia. De ahí la importancia de determinar cuántos empleados hay actualmente por procedimiento al interior del área.

7. EVALUACIÓN DE CAPACIDADES GERENCIA LEGALIZADORA

7.1 Descripción de capacidades

Con base en el diagnóstico que sitúa los subprocesos adscritos al proceso de Legalización de Créditos de la Gerencia Legalizadora, se prosigue a elaborar una evaluación de la gestión por procesos de dicha dependencia mediante un mapa de capacidades. Es fundamental mencionar que, dada la ubicación para ejercer las funciones en la practica administrativa, dicha evaluación se centrará en el procedimiento de digitalización.

Teniendo en cuenta la naturaleza y razón social que posee actualmente el Fondo Nacional del Ahorro, tiene cabida la utilización de modelos de análisis de arquitectura empresarial (TOGAF por sus siglas en inglés), puesto que permiten evidenciar junto con otros recursos como los benchmarking posibles alternativas que permitan una mejor gestión en términos de eficiencia y eficacia en sus áreas operativas.

En primer lugar, se expondrán las capacidades generales con base en los subprocesos de la Gerencia Legalizadora y posteriormente se enfatizará en lo referente al subproceso de digitalización de documentos para su comprensión y evaluación de cara a la formulación de conclusiones y recomendaciones que la dependencia puede implementar para mejorar su proceso a nivel específico y general.

Tabla 4. Capacidades generales Gerencia Legalizadora

CAPACIDAD	OFERTA PRELIMINAR	CONSECUCCIÓN DE DOCUMENTOS	AVALÚOS	ANÁLISIS DE INMUEBLE/ESTUDIO DE TÍTULOS
DESCRIPCIÓN	Capacidad para identificar nuevos casos de créditos aprobados para iniciar la legalización de los mismos para concretar el desembolso	Capacidad para comunicarse con los afiliados con el fin solicitar aquellos documentos indispensables para etapas como avalúos, análisis de inmueble y estudio de títulos.	Capacidad para realizar el trámite de peritaje de los inmuebles a adquirir por parte del cliente financiero para asegurar la confiabilidad y la veracidad de la información brindada	Capacidad para evaluar los documentos asociados con los inmuebles para detectar algún gravamen o subsanación a realizar

CAPACIDAD	PROCESOS NOTARIALES	REGISTRO	DIGITALIZACIÓN	CODIFICACIÓN
DESCRIPCIÓN	Capacidad para realizar la minuta de la escritura pública de crédito hipotecario y la notificación para la citación por parte de la notaría a cada uno de los implicados en el proceso de legalización (comprador, vendedor, apoderado FNA)	Capacidad para recibir documentos notariales y garantías (pagarés) con el fin de que sean encarpetados, estandarizados y asegurar el visto bueno jurídico. Capacidad para la elaboración de listas de chequeo sobre los documentos obtenidos	Capacidad para recibir y verificar los documentos enviados por parte de la etapa de registro con el fin de realizar el respectivo escaneo y realizar la entrega de los documentos hacia la Gerencia de Administración de Garantías para su	Capacidad para la creación de la garantía en el aplicativo cobis, asegurando la completitud del proceso de legalización para el desembolso por parte del ordenador del gasto

Fuente elaboración propia

De la anterior tabla se especifican aquellas capacidades inherentes a la Gerencia Legalizadora. No obstante, dada la amplitud de estas para profundizar su análisis, su evaluación se hará a nivel general. El esquema del subproceso específico de digitalización de documentos se muestra a continuación con el fin de proceder a la evaluación de las capacidades o algunas áreas que desde la observación activa se consideran problemáticas. (Ver tabla 3).

Tabla 3. Capacidades subproceso de digitalización

1.	Digitalización de Documentos	Capacidad para recibir y verificar los documentos enviados por parte de la etapa de registro con el fin de realizar el respectivo escaneo y realizar la entrega de los documentos hacia la Gerencia de Administración de Garantías para su disposición final.
1.1.	Recepción documentos	Capacidad para identificar el número de documentos físicos enviados por la etapa de registro, así como su tipología documental para realizar la digitalización de los documentos
1.1.1.	Conteo de Documentos	Capacidad para contabilizar el total de documentos entregados por la etapa de registro
1.1.2.	Identificación documental	Capacidad para identificar si los documentos son urgentes o son enviados por parte de procesos notariales

1.2.	Escaneo de Documentos	Capacidad para la distribución, revisión de las condiciones de los documentos para su escaneo digital
1.2.1.	Asignación de documentos	Capacidad para la asignación del total de documentos entre los miembros del equipo de digitalización
1.2.2.	Revisión del documento	Capacidad para verificar la veracidad del documento, así como el cumplimiento de requisitos en los documentos (escrituras públicas, garantías)
1.2.3.	Tipificación del documento	Capacidad para el escaneo de documentos de legalización de créditos mediante la plataforma capture, contemplando las distintas acciones a llevar a cabo dentro del aplicativo
1.2.3.1	Diligenciamiento del número de cédula en base de datos	Capacidad para diligenciar el número del documento de identificación del afiliado en la carpeta al interior de la macro en excel dispuesta para el proceso, lo cual arrojará el número de cobis
1.2.3.2	Traspaso información base de datos a capture work manager (CC y Cobis)	Capacidad para traspasar la información tanto del número de documento como del número cobis a los campos dispuestos en el aplicativo capture de work manager
1.2.3.3	Alineación-1.10.1. Gerencia de Legalizadora	Capacidad para establecer en el campo de área en el aplicativo capture a la Gerencia Legalizadora
1.2.3.4	Alineación-Pos digitalización de garantías	Capacidad para establecer en el campo de área en el aplicativo capture al proceso de posdigitalización de garantías
1.2.3.5	Radicar documento	Capacidad para seleccionar la opción radicar para proceder con el escaneo del documento
1.2.3.6	Activación del escaneo del documento	Capacidad para seleccionar la opción escanear para que la maquina pueda comenzar a operar
1.2.3.7	Selección hojas a tipificar	Capacidad para seleccionar y seccionar hojas para tipificar un documento en específico
1.2.3.8	Alineación- Directorio	Capacidad para seleccionar la opción Legalización de Créditos Hipotecarios
1.2.3.9	Alineación- Tipología Documental	Capacidad para seleccionar el documento asociado de la manera en la que se desea tipificar dentro del aplicativo (escritura pública presta mérito ejecutivo, escritura de tradición, garantía por aval, pagaré, Formato de descuento tasa frech, autorización de giro, acta de entrega, anexos, etc)
1.2.3.10	Selección guardar	Capacidad para guardar la tipificación realizada al/los documento/s
1.2.3.11	Finalizar escaneo de documento en aplicativo	Capacidad para finalizar el escaneo con el fin de poder continuar con el siguiente documento de diferente afiliado
1.2.3.12	Identificación de radicado del documento	Capacidad para dirigirse a carpeta interna de almacenamiento para identificar y copiar el radicado de los documentos previamente escaneados
1.2.3.13	Establecimiento de radicado en base	Capacidad para pegar el radicado encontrado en la macro de excel
1.2.3.14	Insertar tipología documental en base de datos	Capacidad para seleccionar el documento asociado de la manera en la que se desea tipificar en la base de datos (escritura pública presta mérito ejecutivo, escritura de tradición, garantía por aval, pagaré, Formato de descuento tasa frech, autorización de giro, acta de entrega, anexos, etc)
1.2.3.15	Insertar número de folios del documento/s escaneado/s	Capacidad para colocar el número de folios respectivo a cada documento escaneado para el afiliado en específico
1.2.3.16	Selección guardar	Capacidad para guardar el registro del/los documento/s en la base de datos/macro de excel
1.2.3.17	Finalizar diligenciamiento de base de datos	Capacidad para finalizar el registro en la base excel con el fin de poder continuar con el siguiente documento de diferente afiliado

1.2.4.	Realización de comentarios en aplicativo Bizagi	Capacidad para realizar una base de datos especial y hacer comentarios en el aplicativo bizagi sobre cada uno de los documentos escaneados por cliente financiero
1.2.4.1	Confirmar la digitalización efectiva del/los documento/s	Capacidad para guardar los comentarios en el aplicativo, confirmando así la digitalización de los documentos para el conocimiento de otras etapas del proceso de legalización de créditos
1.3	Entrega documentos a Custodio -Gerencia de Administración de Garantías-	Capacidad para consolidar los documentos digitalizados por periodo de tiempo con el fin de finalizar su uso y hacer el envío al área de administración de garantías y con ello al custodio
1.3.1	Consolidación de digitalización de documentos	Capacidad para la entrega de documentos por parte de los miembros del equipo asegurando la correcta digitalización, para el cruce de información entre la base de datos y las carpetas en físico.
1.3.1.1	Toma de bases de datos de cada uno de los miembros del equipo	Capacidad para tomar de la carpeta compartida de cada uno de los miembros del equipo la base de datos /macro en la que evidenció la digitalización de determinados documentos junto con radicado y el número de folios
1.3.1.2	Recolección carpetas con documentos previamente escaneados	Capacidad para recoger todas las carpetas en físico en determinado periodo de tiempo para realizar su conteo efectivo
1.3.1.3	Cruce de información	Capacidad para identificar los datos recibidos por la base de datos y contrastarlos con las carpetas recolectadas en físico, vigilando que el número de cédula y el trámite coincidan
1.3.1.4	Consolidación de información en base de datos de entrega documental	Capacidad para diligenciar formato excel de entrega documental cada uno de las carpetas y documentos escaneados para ser enviados al área de administración de garantías
1.3.2	Envío de Documentos escaneados a custodio	Capacidad para consolidar y retener las carpetas en cajas para ser trasladadas al área de administración de garantías
1.3.2.1	Agrupación de documentos en carpetas y cajas	Capacidad para reunir las carpetas y contabilizarlas finalmente para ser puestas en cajas para su mejor traslado
1.3.2.2	Traslado hacia área de Administración de Garantías	Capacidad para llevar las cajas con documentos al área de Administración de Garantías por parte de miembros del equipo
1.3.2.3	Verificación de cantidad de documentos entregados	Capacidad para velar por el estado de los documentos y vigilar el conteo de los mismos por parte del Área de Administración de Garantías
1.3.2.4	Realización de devoluciones por parte de la Gerencia Admin Garantías	Capacidad para recoger y firmar la devolución de documentos que no cumplan con requisitos establecidos hacia el área de registro nuevamente

Fuente: elaboración propia

7.2 Evaluación y análisis de capacidades

Con base en la descripción de capacidades anteriormente expuesta, se seguirá con un análisis del funcionamiento de la gerencia a nivel general y posteriormente del subproceso de digitalización a nivel específico. Esto teniendo en cuenta características evidenciadas empíricamente y documentos expuestos en el apartado de diagnóstico.

7.2.1 Evaluación General Gerencia Legalizadora

En primer lugar, como se ha podido apreciar el proceso de legalización de créditos es, sin temor a equivocación, el proceso misional más extenso que posee el Fondo Nacional del Ahorro. Por tal razón, y como se puede apreciar en las capacidades generales, los subprocesos pueden aislarse y fragmentarse dificultando la coordinación de funciones y responsabilidades al interior de la Gerencia. Si bien la jerarquía se ha distribuido mediante la delegación de responsabilidades adicionales y excepcionales a los líderes de cada etapa del proceso, hay otros aspectos como la inducción, capacitación y avances tecnológicos que pueden ser considerados problemáticos.

7.2.1.1 Capacitación en la Gerencia Legalizadora

Existe la intención por parte de la dirección de la Gerencia para que todo nuevo colaborador conozca cada una de las etapas y actividades que se llevan a cabo desde la dependencia, lo cual es positivo para evitar desconocer algunos temas de relevancia cuando sea asignado en un subproceso específico. Como se mencionó anteriormente, la relación entre las etapas debe ser muy estrecha y no debe ser considerado un proceso lineal, sino que debe contemplar las múltiples relaciones que se pueden dar entre los colaboradores de dos o más etapas.

No obstante, mediante la experiencia propia en la práctica administrativa se pudo observar la falta de retroalimentación periódica en cada una de las etapas, así como la ausencia de divulgación de información relevante y oportuna para el funcionamiento de cada una de las etapas. Esto puede llevar a reprocesos o errores sustanciales que generen más demoras en el proceso de legalización de créditos. Tampoco hay gestión del tiempo para las cargas laborales, lo cual dificulta apartar tiempos que permitan reuniones entre las etapas para verificar el rendimiento, las oportunidades de mejora y los avances porcentuales con respecto a las metas planteadas para cada uno de los meses.

7.2.1.2 Avances tecnológicos

Otro punto para tener en cuenta dentro del análisis de capacidades generales de la Gerencia Legalizadora es el ámbito del soporte tecnológico que posee la dependencia para hacer más eficientes los procesos. Todo el proceso de legalización de créditos está transversalizado por algunos aplicativos especializados como Bizagi o Work Manager, los cuales permiten observar la trazabilidad de cada uno de los casos vigentes, así como los archivos asociados que se suben o se digitalizan previamente. Esto es útil para gestionar los casos que ingresan o salen de las etapas y hacer un análisis de los avances mensuales.

No obstante, aún hay potencial de mejora en la medida que no hay plataformas que permitan visualizar los avances de toda la gerencia mediante gráficos o tablas dinámicas para el conocimiento de los colaboradores. Tampoco existen cifras concretas sobre los casos que existen en cada etapa dado el alto flujo de los casos a través de las mismas. Finalmente, se plantea la inquietud de que pueden ser implementados algunos mecanismos de automatización que agilicen el proceso en temas operacionales como la agrupación y depuración de documentos, las notificaciones notariales o al afiliado, las listas de chequeo o los análisis de tradición en la etapa de estudio de títulos.

7.2.2 Evaluación Específica Digitalización de Documentos

Dada la esquematización de las capacidades existentes en el proceso de digitalización, hay una serie de problemáticas que impiden que este conjunto de procedimientos se lleve de manera más eficiente y eficaz. En primer lugar, cabe resaltar que los responsables si se encuentran efectivamente asociados a cada operación, aunque no se mencionen explícitamente por temas de confidencialidad.

Sin embargo, la principal problemática de este subproceso se da cuando el volumen de documentos por digitalizar aumenta y no existe el personal suficiente para soportar dicha carga. Esto hace que se tengan que priorizar documentos urgentes como escrituras públicas que prestan mérito ejecutivo y garantías por aval por sobre garantías de procesos notariales, generando retrasos en la visualización de documentos necesarios para las demás etapas.

De otro lado, se evidencia la falta de capacitación sobre todas las actividades y operaciones del subproceso, puesto que se hace necesario para suplir a los encargados en algunas ocasiones. Asimismo, también faltan reuniones de equipo para conversar sobre avances y errores encontrados durante un periodo del tiempo para obtener retroalimentación y conocer oportunamente las novedades documentales existentes en cuanto a nuevos requisitos y condiciones a la hora de llevar a cabo la digitalización de los documentos. Finalmente, hay carencia de coordinación con el área de Administración de Garantías para la gestión y el envío de los documentos a custodio, lo cual genera retrasos y reprocesos innecesarios.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como parte del presente trabajo estrechamente asociado a la realización de la práctica administrativa en la Gerencia Legalizadora se derivan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- El proceso de legalización de créditos contiene varios desafíos tanto para la Gerencia Legalizadora en cuanto a la coordinación interna y el manejo de grandes cantidades de información, como para el Fondo Nacional del Ahorro en tanto se deben brindar herramientas suficientes para proyectar y planificar las demandas tecnológicas y de personal que se pueden generar con base en el incremento de aprobaciones de créditos o la acumulación de información y archivos documentales.
- Dada la gran planta de personal con la que cuenta la Gerencia Legalizadora, es fundamental que la información fluya hacia todos los niveles jerárquicos mediante reuniones semanales rápidas para evidenciar avances, oportunidades de mejora, etc. Esto dado que en el tiempo de realización de las practicas se evidenció como la información solo quedaba en el nivel directivo y asesor de la Gerencia. La capacitación periódica en cada una de las etapas también es asimétrica y escasa, lo cual impide evaluar y/o proponer alternativas que mejoren la gestión del proceso en términos de eficiencia y eficacia.
- Es necesario robustecer la plataforma tecnológica con la que gestiona su proceso la Gerencia Legalizadora, ya que, si bien cuenta con aplicativos que permiten un óptimo avance de la mayoría de sus casos, si se vuelve necesario estudiar la posibilidad de instaurar nuevos sistemas de información con visualización gráfica (V.gr Microsoft Power Bi, SPSS, IA)
- En cuanto al subproceso de digitalización de documentos, este enfrenta retos significativos, especialmente cuando el volumen de documentos aumenta y no se dispone de personal suficiente para manejar la carga de trabajo. Por tal razón se vuelve relevante fomentar ideas que lleven desde esta etapa a mejorar la coordinación con otras etapas y áreas como la de Administración de Garantías, con el fin de alcanzar efectividad y la máxima disminución de errores o reprocesos.

9. REFERENCIAS

- Andrés, G. P., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). Reingeniería de procesos. 3c Empresa: investigación y pensamiento crítico, (1), 81-91.
- Bueno, H. C., & Pineda, W. B. (2015). Identificación de principios de arquitectura empresarial para la gestión de factores de impacto en entidades públicas colombianas utilizando TOGAF. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Inventum/article/view/1216/1139>
- Completa, E. R. (2017). Capacidad estatal: ¿ Qué tipo de capacidades y para qué tipo de Estado? POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político, 22(1), 111-140.
- Congreso de la República. (1998). Ley 432. *Por el cual se reorganiza el Fondo Nacional de Ahorro, se transforma su naturaleza jurídica y se dictan otras disposiciones.* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3701>
- Fondo Nacional del Ahorro. (2023). Plan Estratégico Institucional 2023-2026. <https://www.fna.gov.co/sobre-el-fna/conocenos/Documents/pei%202023%202026.pdf>
- Fondo Nacional del Ahorro. (2023). Etapas del proceso de Legalización de créditos FNA. <https://www.fna.gov.co/memorias%20convencion%202023%20dia%202/6.%20GERENCIA%20DE%20LEGALIZADORA%20SANDRA%20ZU%C3%91IGA.pdf>
- Fondo Nacional del Ahorro. (2024). Resolución 080 de 2024. *Por medio de la cual se expide la versión del Manual del Sistema de Gestión de Calidad y MECI.* <https://www.fna.gov.co/sobre-el-fna/normatividad/De%20Informacin%20Resoluciones/RESOLUCI%C3%93N%2080%20DE%202024.pdf>
- Pomar, S. R., & Visbal, S. A. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de la Información, 42(3), 29-37. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422295004.pdf>
- Presidencia de la República. (2023) Decreto 1962. *Por el cual se homogeneizan las disposiciones que regulan la gobernanza y los regímenes de las entidades públicas de servicios financieros.* Diario Oficial No. 43.227 <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=224050>

ANEXOS

ACTIVIDADES REALIZADAS Y DESEMPEÑO PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

En las siguientes gráficas se puede apreciar el desempeño por determinados periodos de tiempo y el cumplimiento de las funciones encomendadas en el memorando de inicio por parte de la Gerencia Legalizadora y la Gerencia de Gestión Humana.

Tabla cumplimiento de actividades corte 3 de enero de 2025

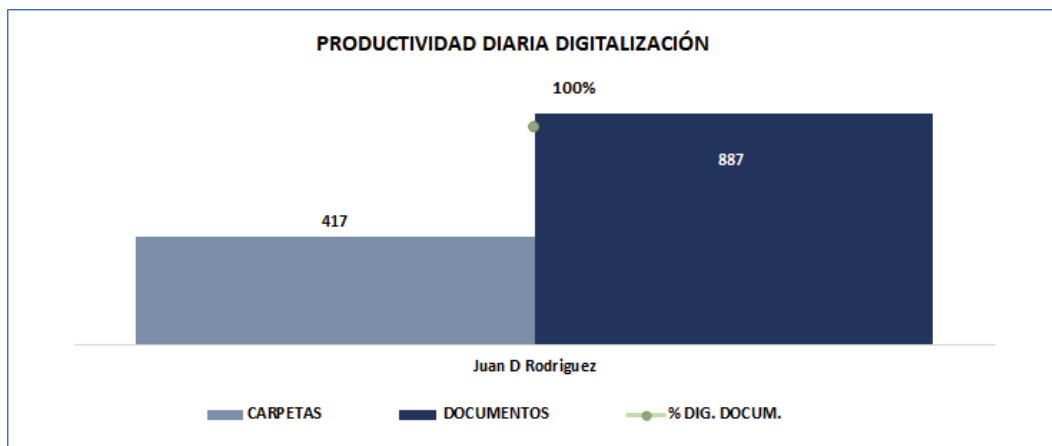
ACTIVIDADES DEL PLAN DE PRÁCTICA	% DE CUMPLIMIENTO	DESCRIPCIÓN
1. Realizar la revisión y análisis de la documentación recibida para el proceso de legalización de crédito.	100%	Se verificó el cumplimiento de la normatividad vigente en materia de inmuebles, reglamento y políticas de la entidad con la finalidad de dar avance en las etapas para su desembolso, en las herramientas tecnológicas como WorkManager, Bizagi y Atención al Usuario.
2. Realizar contacto con los afiliados identificando posibles excepciones condicionadas para continuar el trámite.	-	Esta actividad no ha sido realizada en el periodo de tiempo en cuestión
3. Cumplir con la asignación diaria establecida por el líder en cuanto a seguimiento de la escritura notarial, estado de registro de escritura, validando correcta inscripción	100%	Se apoya el proceso de digitalización de documentos y escrituras notariales y garantías hipotecarias, validando el correcto diligenciamiento de los formatos, su versión y número de copia.
4. Apoyar la consolidación de la carpeta legal previo al desembolso, diligenciando lista de chequeo, conforme al instructivo de legalización.	100%	Se realizó el apoyo para la creación y consolidación de la carpeta legal, conforme a los lineamientos de la entidad en mes de diciembre
5. Diseñar informe de recomendaciones de acuerdo con la etapa realizada en el proceso de legalización de créditos hipotecarios.	100%	Se realiza a continuación el informe de actividades el cual aborda posibles aspectos a recomendar tras cinco meses en el proceso de digitalización al interior de la Gerencia

6. Apoyar en el proceso de digitalización de garantías y documentos clave para el desembolso	100%	Se realizó la digitalización de 590 documentos repartidos entre garantías hipotecarias y escrituras notariales con corte al 20 de diciembre. Tal y como se puede apreciar en la gráfica de informe diario-mensual.
7. Consolidar la información de documentos físicos en bases de datos, asegurando su calidad y veracidad	100%	Se consolidaron las bases de datos recolectadas en una única base, eliminando las columnas con información irrelevante para el desarrollo del presente plan de trabajo.

Fuente: elaboración propia

PRODUCTIVIDAD EN LA DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS POR PERIODOS DE TIEMPO

Informe gráfico de digitalización meses septiembre-octubre



Informe gráfico de digitalización meses noviembre- diciembre

