

Evaluación del Impacto de Estrategias Comerciales y Sinergia Empresarial en la Colocación de Crédito y Cumplimiento de Metas del Fondo Nacional del Ahorro

José Leónidas Córdoba Sierra

Facultad de Pregrado, Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

Opción de Grado - Prácticas Administrativas

Gil Roberto Ariza Chávez

Jesús Enrique Pérez Pérez

Bogotá, D. C.

24 de julio de 2025

Agradecimientos

A mis padres y hermanos, con todo mi amor y gratitud, por su apoyo absoluto y su presencia incondicional en cada etapa de mi vida. Gracias a ustedes he aprendido el valor del esfuerzo, la honestidad y la humildad. Sin su guía, ejemplo y cariño, no sería la persona que soy, y ninguno de mis logros habría sido posible.

A mi pareja, cuyo amor sincero, confianza plena y paciencia infinita me han permitido mirar la vida con otros ojos, imaginar un futuro esperanzador y esforzarme cada día por ser una mejor versión de mí mismo. Tu compañía fue esencial en este proceso, y tu apoyo, una luz constante en el camino.

A mis amigos y compañeros de universidad, por las risas compartidas, los desafíos superados y los aprendizajes vividos dentro y fuera del aula. Gracias por enseñarme tanto, no solo como estudiantes, sino como seres humanos. Con ustedes aprendí que el conocimiento también florece en la amistad.

Y a todas aquellas personas que, de una u otra manera, aportaron color, sonido y sentido a mi vida, les agradezco profundamente por ser parte de este recorrido.

Este logro también les pertenece.

Resumen

El presente documento presenta el informe final del desarrollo de las prácticas profesionales realizadas en el Fondo Nacional del Ahorro “Carlos Lleras Restrepo” S. A. durante el periodo comprendido entre el 03 de febrero de 2025 y el 02 de agosto de 2025. El informe presenta las actividades realizadas durante el periodo de prácticas, y cómo estas funciones se integran en la planeación estratégica y funcional de la entidad y la Gerencia de Vivienda – Colocación, perteneciente a la Vicepresidencia Empresarial de la entidad. Así mismo, el informe presenta los análisis y hallazgos realizados en la dependencia, generados mediante la aplicación de conocimientos y saberes adquiridos durante la formación académica en el programa de Administración Pública. Se evidencia la carencia de un instrumento unificado que permita visualizar la información relativa a los desembolsos de crédito hipotecario y leasing habitacional, que permita actualizarse constantemente y de un estado real de la colocación de crédito de la entidad. A partir de este análisis, se propone el diseño, implementación y evaluación de un tablero de control multiplataforma que permita evaluar la eficacia de las estrategias desarrolladas en la Gerencia de Vivienda – Colocación, y cómo estas se traducen en una mayor cantidad de colocación de crédito de los recursos de los afiliados. El objetivo es que con los análisis que permite esta herramienta, haya una optimización en la formulación de estrategias, y una mejora notable en la rigurosidad en la toma de decisiones.

Contenido

Agradecimientos.....	2
Resumen	3
Contenido.....	4
Introducción	6
Objetivos	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Descripción de la Entidad	7
Plataforma Estratégica	9
Actividades realizadas.....	11
Marco teórico	15
Resultados	17
Análisis	17
Propuesta.....	20
Resultados finales	24
Conclusiones	25
Bibliografía.....	27

Índice de figuras

Figura 1	11
Figura 2	21

Índice de tablas

Tabla 1	12
----------------------	----

Introducción

Las prácticas laborales se definen como un conjunto de actividades formativas desarrolladas por estudiantes de programas de educación superior en entornos laborales, tanto del sector público como privado. Estos espacios permiten a los estudiantes aplicar y fortalecer las aptitudes, competencias y conocimientos adquiridos durante su formación académica, con el propósito de desempeñarse adecuadamente en contextos profesionales afines a su programa académico o plan de estudios.

Asimismo, las prácticas laborales constituyen una alternativa para culminar el proceso formativo y obtener el título que acredita al estudiante como profesional, conforme a lo establecido en la Ley 2043 de 2020. Por su parte, la Ley 1780 de 2016 dispone que el Gobierno Nacional debe formular y reglamentar una política que incentive programas de prácticas laborales en entidades públicas, dirigidos a personas sin experiencia previa, con el fin de que estas sirvan como mecanismo para adquirir experiencia en el servicio público.

En concordancia con lo anterior, la Ley 2043 de 2020 también establece que las entidades públicas deben realizar y divulgar, al menos una vez al año, una convocatoria dirigida a estudiantes interesados en realizar sus prácticas laborales.

En este contexto, el presente documento expone el desarrollo de las prácticas profesionales realizadas en la Gerencia de Vivienda - Colocación del Fondo Nacional del Ahorro, entidad pública del orden nacional. Estas prácticas se llevarán a cabo entre el 3 de febrero y el 2 de agosto de 2025, y estarán orientadas al apoyo de la gestión administrativa, comercial y estratégica de la mencionada Gerencia.

Es importante señalar que la información objeto de análisis en este informe es de acceso público. Por otra parte, aquella información de carácter reservado sujeta a acuerdos de confidencialidad y a las políticas corporativas del Fondo Nacional del Ahorro, cuenta con la debida autorización para ser utilizada, analizada y presentada.

Objetivos

Objetivo General

La práctica profesional en el Fondo Nacional del Ahorro, en el marco del programa "LOS + NOTABLES FNA", tiene como propósito facilitar el desarrollo de las prácticas profesionales de estudiantes de educación superior de pregrado, conforme a lo establecido en la Ley 1780 de 2016. Este programa está dirigido a diversas carreras profesionales y se ajusta a los perfiles requeridos por la entidad, siempre que las prácticas y/o la judicatura constituyan un requisito académico para la obtención del título profesional.

Objetivos Específicos

- Atender las necesidades de talento humano del Fondo Nacional del Ahorro en las áreas donde se requiera apoyo para el desarrollo de sus procesos misionales y administrativos.
- Fomentar el mérito y la excelencia académica entre los estudiantes de pregrado con alto desempeño, estableciendo estos criterios como determinantes para la asignación de prácticas profesionales y/o judicatura.
- Identificar y dar respuesta oportuna a las necesidades y problemáticas que surjan en el cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad.

Descripción de la Entidad

El Fondo Nacional del Ahorro ‘Carlos Lleras Restrepo’ S. A. es una sociedad de economía mixta adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, organizada como un establecimiento de crédito con sede en Bogotá, D. C. como entidad de la Rama Ejecutiva del orden nacional, su principal objetivo es administrar de manera eficiente las cesantías y los recursos de sus afiliados, contribuyendo a la solución de sus necesidades de vivienda y educación mediante la formulación y ejecución de programas de crédito, con el propósito de mejorar su calidad de vida.

El Fondo Nacional del Ahorro (FNA) fue fundado durante el gobierno de Carlos Lleras Restrepo, a través del Decreto Ley 3118 de 1968, como un establecimiento público vinculado al Ministerio de Desarrollo Económico. Su creación tuvo como propósito administrar correctamente los recursos de cesantías de los empleados públicos y trabajadores oficiales, facilitar el acceso a vivienda, promover el ahorro nacional y financiar proyectos de especial importancia. Hasta 1973 se materializó el primer proyecto de vivienda colaborando con la entidad.

A lo largo de sus 56 años de historia, el FNA ha experimentado una evolución constante. En 1998, su naturaleza jurídica cambió, convirtiéndose en una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero. Con el fin de ampliar las opciones de afiliación y facilitar el acceso al crédito, la Ley 432 de 1998 introdujo el Ahorro Voluntario Contractual (AVC) como alternativa para los trabajadores independientes, un esquema que se fortaleció con la Ley 1114 de 2006 y el Decreto 2555 de 2010.

En 2011, el FNA lanzó el programa “Colombianos en el Exterior”, permitiendo a los connacionales residentes fuera del país acceder a crédito hipotecario para la adquisición de vivienda en Colombia. Posteriormente, con motivo de su 55° aniversario, el Fondo Nacional del Ahorro se integró al Grupo Bicentenario y transformó su naturaleza jurídica en una sociedad de economía

mixta, adoptando la figura de sociedad por acciones anónimas, como respuesta a la necesidad de adaptarse a un entorno financiero y económico en constante evolución.

A lo largo de su trayectoria, el Fondo Nacional del Ahorro ha desembolsado más de 785.000 créditos (hasta 2018), beneficiando a 380.000 familias colombianas en el cumplimiento de su sueño de adquirir vivienda. Estas acciones han sido fundamentales en la construcción del bienestar social y el progreso del país.

Plataforma Estratégica

Misión

Contribuir al bienestar de los colombianos, convirtiendo su ahorro en vivienda.

Visión

Ser una entidad eficiente y sostenible que garantice productos y servicios de calidad, contribuyendo al bienestar de sus afiliados.

Valores corporativos

- Honestidad
- Respeto
- Compromiso
- Justicia
- Diligencia

Funciones

El Fondo Nacional del Ahorro tendrá como funciones:

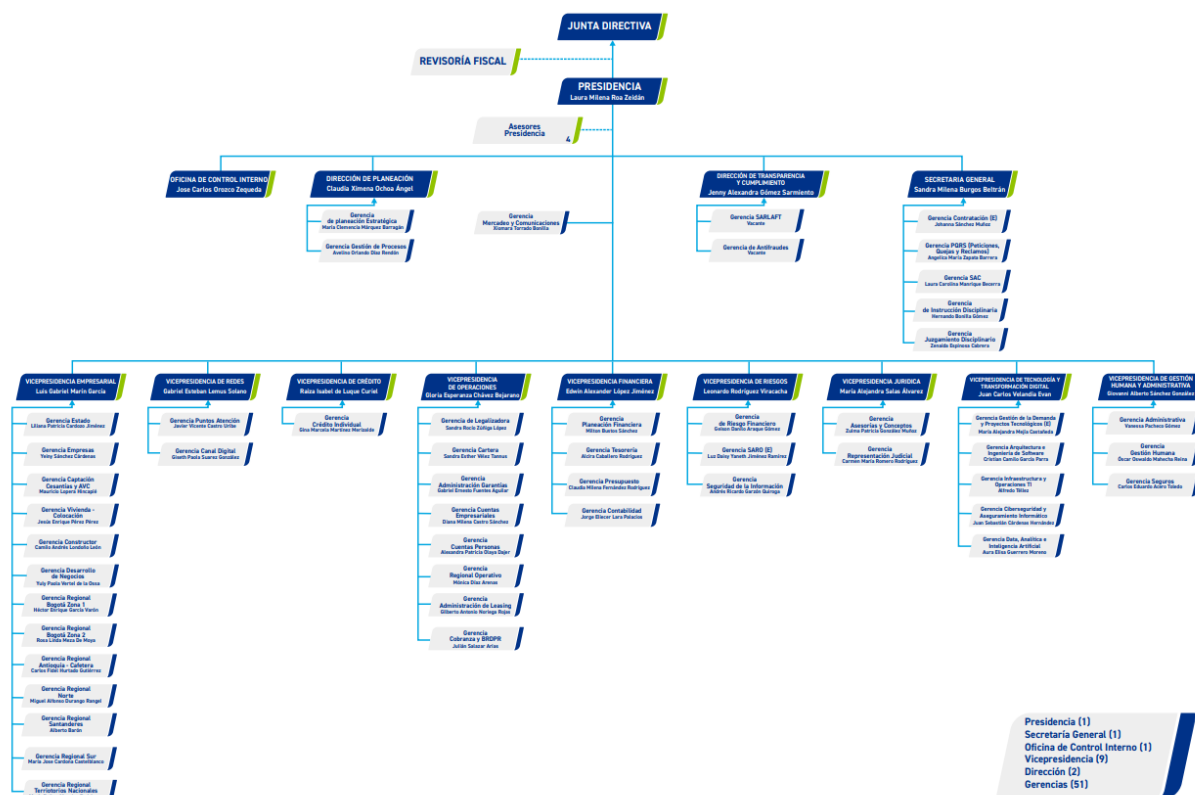
- Recaudar las cesantías de los afiliados de acuerdo con las disposiciones vigentes.
- Proteger dicho auxilio contra la pérdida del valor adquisitivo de la moneda, según lo dispuesto en la presente ley.
- Adelantar programas de crédito para compra de vivienda que permitan mejorar los problemas que en 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.
- 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, de conformidad con la Ley 3ª de 1991.
- 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.
- Establecer métodos e instrumentos adecuados, como también constituir reservas suficientes, para atender oportunamente el pasivo de cesantías en favor de sus afiliados.
- Promover el Ahorro nacional y orientarlo hacia la financiación de proyectos de especial importancia para el desarrollo del objeto del FNA.
- Las demás que le señalen las disposiciones vigentes.

Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama vigente del Fondo Nacional del Ahorro, conforme a lo dispuesto en la Resolución 064 de 2011, y el Decreto 154 de 2022.

Figura 1

Organigrama del Fondo Nacional del Ahorro



Nota. Tomado de “Sobre el FNA – Conócenos” [Organigrama], por Fondo Nacional del Ahorro, 2025, [Organigrama](#).

Actividades realizadas

A continuación, se presenta una descripción detallada de las actividades realizadas durante el desarrollo de la práctica profesional. Para una mayor comprensión, estas actividades se organizan de acuerdo con su periodicidad, las funciones estratégicas de la Gerencia a las que contribuyen, las responsabilidades asumidas y los logros y resultados obtenidos durante el periodo de estudio.

Tabla 1

Actividades desarrolladas durante el desarrollo de la práctica profesional

Actividad	Periodicidad	Funciones estratégicas asociadas	Responsabilidades	Logros y resultados
Apoyar en la consolidación de los indicadores de gestión a las fases de Colocaciones de Crédito en sus etapas hasta el Desembolso Final.	Diaria	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de las métricas propuestas para la Gerencia. • Realizar seguimiento continuo a las ventas de los productos de colocación en cada uno de los canales de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del cumplimiento de las metas mensuales y anuales de colocación de crédito de la entidad. • Seguimiento de metas y desembolsos según criterios específicos (regional y línea de crédito). • Actualización de cifras de radicaciones, rechazos, aprobaciones y desembolsos. • Mantenimiento y actualización de la tabla de indicadores de desembolsos (metas establecidas, ejecución, porcentajes de cumplimiento, faltantes, niveles mínimos de cumplimiento, variaciones frente a periodos anteriores). • Consolidación y actualización de la cantidad y valor de los desembolsos, desagregados por región y línea de crédito. • Realización de proyecciones de desembolsos basadas en series históricas. • Elaboración de informes técnicos sobre 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de métodos de optimización en la consolidación de indicadores. • Fortalecimiento del análisis y monitoreo de datos para mejorar la toma de decisiones basada en resultados. • Presentación de datos e indicadores en presentaciones oficiales de comités y mejoras de productos.

			los resultados de estrategias y ferias de colocación.	
Apoyar a la gestión de trámites comerciales y operativos en las líneas de crédito (Mejora, Leasing Habitacional, Compra de Cartera, Construcción en Lote Propio, Compra de Usada y Nueva).	Diaria	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la correcta ejecución de campañas direccionadas desde el área de mercadeo. • Analizar el mercado para proponer a la Gerencia de Desarrollo de Productos las mejoras y actualizaciones a los productos Crédito y Leasing Habitacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación y envío de listados de trámites pendientes por subsanación a las Gerencias Regionales. • Gestión de trámites proyectados para la Fuerza Comercial orientada a la recolección documental para legalización y desembolso. • Recepción y verificación de documentación gestionada por clientes y asesores comerciales para subsanación de créditos. • Consolidación de trámites subsanados para evaluar el nivel de gestión regional. • Alimentación de bases de datos con los trámites aprobados en las ferias de vivienda. • Contacto con clientes priorizados para brindar apoyo técnico o logístico en procesos de legalización y desembolso. • Elaboración de bases de datos de trámites en prelegalización para su cargue en el CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de bases de datos consolidadas a la Vicepresidencia Empresarial. • Implementación de medidas correctivas en puntos con baja gestión • Mejora en los tiempos de aprobación, legalización y desembolso. • Reconocimiento por desempeño y comunicación efectiva con consumidores financieros.
Apoyar a las Gerencias Regionales como madrina en la gestión de resultados de colocación.	Irregular (Semanal / Mensual)	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar a las Gerencias Regionales para que logren el cumplimiento de metas y alcancen el nivel de profundización 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación y envío periódico de información sobre trámites pendientes y subsanados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de canales de comunicación efectiva con Gerentes y Directores Regionales.

		del mercado de acuerdo con las estrategias formuladas por la Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a las Gerencias Regionales en el seguimiento y control del cumplimiento de metas. • Participación en la evaluación del nivel de gestión regional de la Fuerza Comercial. • Soporte en la implementación de estrategias para optimizar los resultados de colocación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avances significativos en los tiempos de aprobación y desembolso de créditos gestionados en eventos y ferias. • Apropiación del conocimiento sobre los procedimientos del proceso crediticio.
Apoyar en los informes mensuales de cierre de metas proyectadas y consolidadas.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los presupuestos de colocación acorde con el plan estratégico de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y consolidación de tablas y gráficos con niveles y variaciones de desembolsos respecto a periodos anteriores. • Preparación de informes de cumplimiento de metas mensuales y anuales por región y línea de crédito. • Desarrollo de proyecciones de metas para nuevos productos o modificaciones de productos usando métodos estadísticos de series de tiempo. • Consolidación de indicadores mensuales de resultados de las estrategias formuladas por la Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación efectiva de nuevos indicadores en informes institucionales. • Fortalecimiento del análisis interno de resultados.
Apoyar el enfoque estratégico en la fase de Radicaciones de Créditos para potenciar mayores colocaciones.	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar y liderar las estrategias de Crédito y Leasing Habitacional, para asegurar el cumplimiento de las metas. • Formular planes de capacitación con el fin de mantener la 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización y seguimiento de cifras de radicaciones y rechazos. • Participación en reuniones gerenciales para la definición de estrategias de producto y mejora de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de resultados en espacios profesionales. • Retroalimentación positiva por parte de asesores y directivos.

		<p>fuerza comercial actualizados en los productos y procesos que son de control de la Gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar las estrategias comerciales para incrementar la colocación en el mercado. • Crear sinergias estratégicas que garanticen el logro de las metas comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la creación, actualización y corrección de documentos técnicos, justificaciones comerciales, benchmarks de productos, y presentaciones corporativas. • Contribución en la implementación de estrategias derivadas de la fase de radicación para optimizar la colocación de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo sobre procesos estratégicos de la entidad, y la apertura o modificación de los productos de crédito.
--	--	--	--	---

Marco teórico

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023 – 2026 del Fondo Nacional del Ahorro (FNA) proyecta una meta de desembolsos durante el cuatrienio de 80.000 créditos por un valor acumulado de aproximadamente 8 billones de pesos. Con el fin de alcanzar esta meta, el PEI 2023 – 2026 del FNA se estructura en cuatro pilares estratégicos, enfocados en mejorar el bienestar de los afiliados mediante distintas líneas de acción operativas y de servicio:

1. **Contribuir al cierre de la brecha habitacional y mejorar la calidad de vida del afiliado.** Se busca disminuir el déficit habitacional en diversas regiones del país mediante el diseño de productos y servicios financieros especializados, facilitando el acceso a vivienda digna.
2. **Fortalecimiento gerencial, táctico y operativo centrado en el afiliado.** Se pretende agilizar los procesos internos del FNA para garantizar tiempos de respuesta más cortos y consistentes con las necesidades de los afiliados. Esto incluye consolidar prácticas de buen gobierno corporativo que optimicen la gestión institucional.

3. **Contar con tecnologías y datos para la toma de decisiones estratégicas.** Se proyecta modernizar e integrar las plataformas tecnológicas de la entidad, fortaleciendo así su competitividad y capacidad de análisis. El desarrollo de herramientas de inteligencia de negocios (business intelligence) y analítica de datos permitirá generar información oportuna y precisa para orientar las decisiones estratégicas y operativas del FNA.
4. **Equipo comprometido con la entidad y con la excelencia en el servicio al afiliado.** Se enfatiza el fortalecimiento de la imagen institucional y la fidelización del talento humano. Una cultura organizacional basada en la vocación de servicio y en la mejora continua busca asegurar que el personal esté orientado a cumplir con excelencia las expectativas de los afiliados.

Por otro lado, la propuesta metodológica de la definición del producto también se fundamenta en los principios de la Nueva Gestión Pública (NGP). Este enfoque, surgido en la década de 1980, promueve una administración pública orientada a la eficiencia, la eficacia y la obtención de resultados concretos, inspirándose en técnicas gerenciales del sector privado. Entre sus principales características se encuentran la búsqueda de la optimización de los recursos públicos (eficiencia y eficacia), la aplicación de métodos empresariales a la gestión pública, y el énfasis en la medición del impacto de las políticas en el bienestar social. Además, la NGP fomenta sistemas de control que garanticen la transparencia de los procesos y resultados, así como una creciente descentralización a través de agencias especializadas.

De igual forma, se incorporan elementos del análisis de políticas públicas. Este enfoque analiza el ciclo completo de las políticas (formulación, planeación, implementación y evaluación) para comprender cómo se diseñan e implementan las estrategias gubernamentales y cuál es su impacto real en la sociedad. Aplicado al caso del FNA, el análisis de políticas públicas nos ayuda a

examinar cómo se originan las estrategias formuladas por la Gerencia de Vivienda – Colocación (por ejemplo, nuevos programas de crédito o líneas especiales) y a evaluar su efectividad en términos de colocación de créditos. El objetivo es observar si esas estrategias se traducen en una mayor cobertura de vivienda para los afiliados y, por ende, en mayor beneficio social para los hogares colombianos. Este proceso facilita la toma de decisiones informada, ya que identifica brechas o desviaciones entre las metas planteadas y los resultados obtenidos, permitiendo sugerir ajustes en la formulación, ejecución o evaluación de los programas de crédito.

Finalmente, en el aspecto operativo se adoptan los principios del Gobierno Abierto y el análisis de datos. El Gobierno Abierto es una cultura de gobernanza que promueve la transparencia, la integridad, la rendición de cuentas y la participación. En este sentido, el uso de herramientas como tableros de control y la publicación de indicadores de gestión fomentan una mayor apertura de información sobre el desempeño institucional y permiten que las partes interesadas monitorean el avance de los desembolsos de créditos. Paralelamente, la filosofía de datos abiertos impulsa la idea de que la información pública debe ser ampliamente accesible. Al poner estos datos a disposición en un formato estructurado, se habilita a las partes interesadas a profundizar en el análisis de la gestión de las instancias de la entidad. Esto aporta mayor transparencia y confianza, pues los datos abiertos fortalecen la participación y la rendición de cuentas.

Resultados

Análisis

Durante el desarrollo de las prácticas administrativas en la Gerencia de Vivienda — Colocación, se identificó con prioridad la necesidad de **centralizar la información proveniente de distintas dependencias del Fondo Nacional del Ahorro (FNA)**. Esta información, suministrada por otras

dependencias de la entidad, corresponde al número de trámites de crédito radicados, aprobados y desembolsados en un periodo determinado (generalmente diario). Actualmente, dichos datos se presentan de forma desagregada según los siguientes criterios:

a. **Distribución geográfica de los desembolsos.**

La operación nacional del FNA se divide en siete regionales:

1. **Antioquia – Eje Cafetero:** Antioquia, Caldas, Risaralda, Pereira.
2. **Bogotá Zona 1:** Noroccidente de Bogotá, Girardot, Chía, Zipaquirá, Boyacá.
3. **Bogotá Zona 2:** Centro, Suroccidente y Suroriente de Bogotá, Soacha, Tolima, Huila.
4. **Norte:** Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena, San Andrés y Providencia, Sucre.
5. **Santanderes:** Santander y Norte de Santander.
6. **Sur:** Cauca, Nariño, Valle del Cauca.
7. **Territorios Nacionales:** Arauca, Amazonas, Caquetá, Casanare, Chocó, Guainía, Guaviare, Meta, Putumayo, Vaupés, Vichada.

b. **Distribución por la línea de crédito:**

Los trámites y desembolsos de crédito también se clasifican según la modalidad de crédito que maneja el Fondo Nacional del Ahorro:

- **Compra de vivienda:** Financiación para adquisición de inmuebles nuevos o usados.
- **Compra de cartera:** Cesión hipotecaria de créditos de vivienda adquiridos en otras entidades.
- **Mejora de vivienda:** Créditos destinados a mantenimiento u optimización del inmueble.
- **Construcción de vivienda:** Créditos destinados a la ejecución de proyectos de vivienda en terrenos propios.

- **Leasing habitacional:** Arrendamiento financiero con opción de compra.

c. **Distribución por segmento comercial**

Se distinguen tres segmentos, de acuerdo con la naturaleza del solicitante y el origen de sus ingresos:

- **Estado:** Créditos radicados por servidores públicos
- **Empresas:** Personas jurídicas, públicas o privadas.
- **Masivo:** Personas naturales.

d. **Distribución por canal comercial**

La presentación de los trámites se realiza a través de:

- **Punto de Atención:** Oficinas físicas para atención directa al cliente.
- **Fuerza Comercial:** Agentes y asesores con movilidad y atención personalizada.
- **Otros:** Plataformas digitales, oficinas genéricas y atención a Colombianos Residentes en el Exterior (CRE).

e. **Distribución por tipo de vivienda**

Clasificación según el valor de la solución habitacional

- **Vivienda de Interés Prioritario (VIP):** 0 – 90 SMMLV (\$ 0 – \$ 128.115.000).
- **Vivienda de Interés Social (VIS):** 90 – 135 SMMLV (\$128.115.000 – \$ 192.172.500), o hasta 150 SMMLV (\$ 213.525.000) en 49 entidades territoriales definidas por el Decreto 1607 de 2022.
- **Vivienda No VIS:** Valor superior a 135 SMMLV - 150 SMMLV, dependiendo de la entidad territorial.

f. **Distribución por sistema de amortización**

El consumidor financiero elige entre:

- **Pesos:** Cuota mensual fija. La proporción capital-intereses varía.
- **Unidad de Valor Real:** Cuota variable según la UVR definida por el Banco de la República.

La información consolidada abarca tanto el número de desembolsos como su valor monetario total. Su análisis facilita la evaluación del cumplimiento de metas mensuales y anuales por región y tipo de crédito, así como la elaboración de proyecciones de cierre.

No obstante, si bien se dispone de herramientas básicas para visualizar estos datos, la Gerencia carece de una base de datos centralizada, estructurada e interactiva que permita análisis en tiempo real. Tampoco cuenta con un instrumento visual multiplataforma, didáctico y amigable, que favorezca comparaciones dinámicas con periodos anteriores. Esta ausencia dificulta la recolección y el procesamiento de información conforme a los requisitos de otras instancias de la entidad o de la propia Gerencia, así como su presentación interactiva y la apropiación por parte de los usuarios.

Propuesta

En respuesta a la necesidad identificada y con base en las actividades desarrolladas durante la práctica profesional, se propone el **diseño, la elaboración y la implementación de un tablero de control interactivo, desarrollado en Microsoft Excel y Power BI**. Esta herramienta permitirá centralizar y visualizar los indicadores de desembolsos según los criterios mencionados, facilitando la evaluación del cumplimiento de metas y la toma de decisiones estratégicas y operativas en la Gerencia de Vivienda — Colocación.

En Microsoft Power BI, la estructura preliminar del tablero de control se visualiza de la siguiente manera:

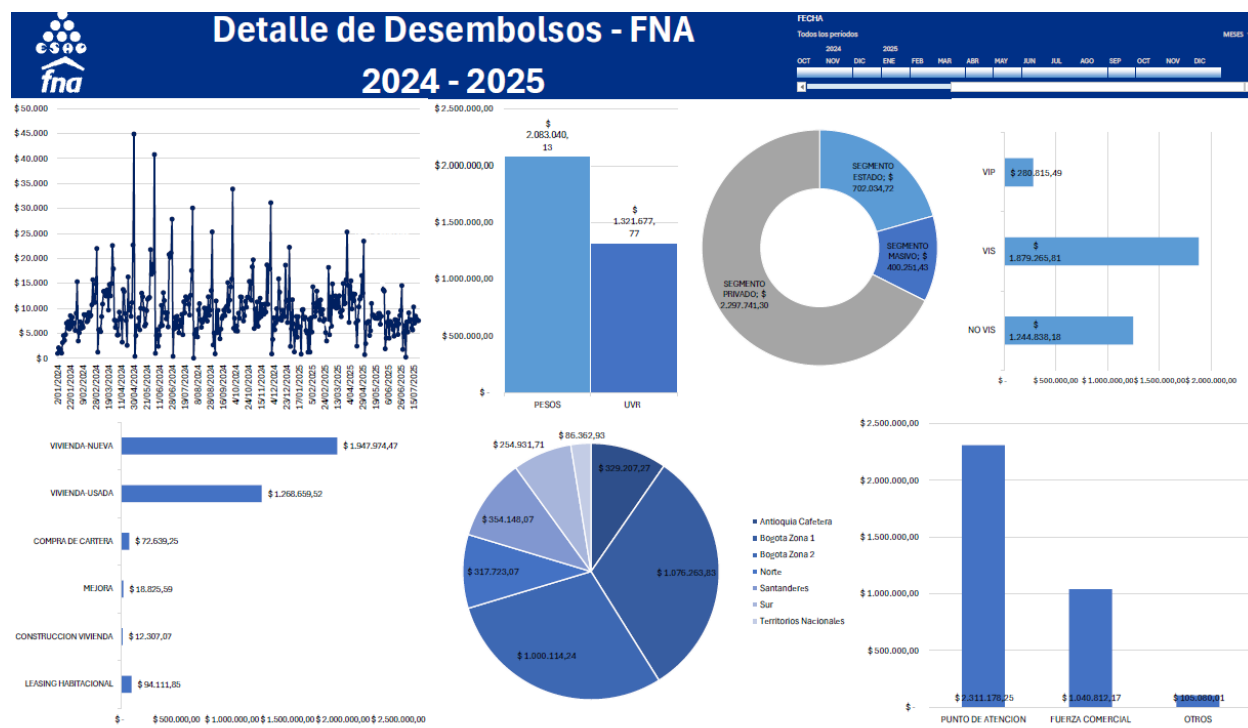
Figura 2

Tablero de control de indicadores - versión de Microsoft Power BI



Figura 3

Tablero de control de indicadores - versión de Microsoft Excel



Estructura final del tablero de control interactivo

La versión final del tablero de control, que abarca datos de enero de 2024 a junio de 2025, incluye los siguientes componentes:

- Variación diaria de los desembolsos durante el periodo analizado.
- Distribución de desembolsos por: regional, línea de crédito, segmento comercial, tipo de vivienda, canal de atención y sistema de amortización.
- **Metas estratégicas (Power BI):** comparación entre la cantidad y el valor de desembolsos proyectados y alcanzados
- Porcentaje de cumplimiento en relación con los objetivos establecidos por la Gerencia (Power BI).

- Seguimiento de trámites según fase (AMC, DMC, aprobados, desembolsados, rechazados) (Power BI).
- **Indicadores de radicaciones:** proporción de trámites aprobados y desembolsados con respecto al total recibido en mesa de control (Power BI).

Las mejoras introducidas respecto a versiones anteriores son las siguientes:

- Desarrollo e implementación de la versión en Microsoft Excel.
- Ampliación del periodo de análisis, para contar con una muestra representativa y mejorar la calidad de los pronósticos.
- Eliminación de la estadística sobre trámites en subsanación, al considerarse irrelevante para la evaluación de metas.
- Inclusión de una hoja exclusiva de metas, con mayor nivel de detalle en los análisis.
- Adición de una hoja para el conteo de desembolsos ejecutados durante el periodo.
- Integración de gráficos adicionales para el análisis según tipo de vivienda y sistema de amortización.
- Incorporación de Key Performance Indicators (KPIs) para evaluar la evolución y variación de los desembolsos en comparación con periodos anteriores.

El objetivo principal del tablero es ofrecer una visualización interactiva de la evolución acumulada de cantidad y valor de los desembolsos en periodos determinados. Para garantizar su vigencia y utilidad, se recomienda actualizarlo periódicamente, incorporar nuevos indicadores y optimizar los existentes conforme a los requerimientos operativos de las dependencias.

Se espera que su implementación contribuya a agilizar y precisar la toma de decisiones, alineándose con los objetivos estratégicos del Fondo Nacional del Ahorro.

Los datos utilizados en la versión final del tablero provienen de fuentes institucionales autorizadas y han sido procesados y estructurados de acuerdo con las políticas de confidencialidad del FNA.

Para una visualización detallada de tablero de control, se sugiere consultar los enlaces proporcionados en los anexos del informe.

- **Tablero final de indicadores (versión de Power BI):** [Tablero final de indicadores \(versión de Power BI\)](#).
- **Tablero final de indicadores (versión de Microsoft Excel):** [Córdoba, José - Tablero de control.xlsx](#)

Resultados finales

La iniciativa fue acogida con entusiasmo por suplir una necesidad latente: la ausencia de una base consolidada y de un sistema visual interactivo de fácil acceso. Al ofrecer análisis de series temporales y proyecciones basadas en datos históricos, la herramienta se convierte en un instrumento estratégico para la planeación y seguimiento de metas. Ha optimizado la elaboración de informes técnicos y justificaciones comerciales, y ha facilitado presentaciones ejecutivas al combinar la perspectiva cuantitativa con elementos gráficos intuitivos.

La escala temporal seleccionada permite estudiar la evolución de desembolsos en periodos mensuales y anuales, detectar variaciones significativas y comparar patrones históricos. Además, ha acelerado la actualización del informe diario de indicadores, mejorando la clasificación de desembolsos por región y línea de crédito, y proporcionando un insumo más preciso para la gestión. Desde una perspectiva formativa, su desarrollo implicó un dominio intermedio-avanzado de Excel y Power BI, así como un aprendizaje profundo sobre los procesos y líneas de producto del

FNA, necesarios para una correcta clasificación y vinculación de datos. Este proceso fortaleció la apropiación del conocimiento y consolidó competencias técnicas en el manejo de herramientas de inteligencia de negocios

Limitaciones actuales:

La licencia corporativa de Power BI es básica, restringiendo funcionalidades avanzadas y limitando el uso compartido de la versión estudiantil.

En Excel, la ausencia de restricciones permite su implementación inmediata y completa. Sin embargo, su diseño carece del desarrollo de KPIs, debido a las limitaciones técnicas del programa.

Respecto a las perspectivas de implementación, se proyecta una actualización continua de ambos tableros, que serán distribuidos junto con el informe diario de desembolsos. Con la superación de limitaciones tecnológicas y organizacionales, la herramienta podrá integrar nuevos indicadores y optimizar campañas de colocación, favoreciendo la formulación de estrategias y el incremento del volumen de crédito desembolsado.

Conclusiones

Durante el desarrollo de la práctica profesional en la Gerencia de Vivienda — Colocación del Fondo Nacional del Ahorro (FNA), se participó activamente en la consolidación de indicadores de gestión, el seguimiento operativo de trámites crediticios y el diseño de herramientas de apoyo para la toma de decisiones. Estas labores no solo fortalecieron mi proceso formativo, sino que también contribuyeron de forma significativa al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Gerencia y al hallazgo de oportunidades de mejora en la gestión y visualización de datos.

Se identificó una necesidad estructural: la dispersión de información entre diversas dependencias dificultaba el monitoreo eficiente del flujo de desembolsos y la evaluación precisa del desempeño institucional. Como respuesta, se diseñaron e implementaron tableros de control

interactivos (dashboards) en Microsoft Excel y Power BI, integrando datos de múltiples fuentes y criterios.

La adopción de estos tableros facilita la evaluación óptima y simplificada de indicadores clave, promueve la divulgación efectiva de resultados al resto de la Entidad y posibilita la representación clara y gráfica de estadísticas para los distintos niveles de decisión. Además, permite el monitoreo y la actualización en tiempo real de tendencias de desembolsos, identificando temporadas de alta demanda y desviaciones respecto a las metas establecidas.

Este instrumento se consolida como una herramienta esencial para definir estrategias orientadas a incrementar la colocación de créditos, detectar áreas geográficas o líneas de producto con bajo desempeño y priorizar segmentos poblacionales específicos. Su integración con otros indicadores —como riesgo crediticio, tasas de incumplimiento y perfiles de solicitantes— ampliará su alcance, fortaleciendo la gestión preventiva de cartera vencida y el diseño de políticas de recaudo.

El tablero de control también agiliza la toma de decisiones al consolidar información en formatos visuales accesibles para áreas operativas y alta dirección. Asimismo, se erige como un recurso valioso para la rendición de cuentas ante organismos reguladores y entes de control, al ofrecer una presentación clara y efectiva de los resultados.

En conclusión, el desarrollo e implementación del tablero de control interactivo fortalece la eficiencia operativa de la Gerencia de Vivienda — Colocación y representa un avance significativo en la transformación digital del FNA. Esta herramienta estratégica contribuye a mejorar la precisión y agilidad en la toma de decisiones, fomenta la transparencia institucional y apoya la mejora continua en los procesos de crédito de vivienda.

Bibliografía

Decreto 3118 de 1968. Por el cual se crea el Fondo Nacional de Ahorro, se establecen normas sobre auxilio de cesantías de empleados públicos y de trabajadores oficiales y se dictan otras disposiciones. 26 de diciembre de 1968. D. O. con fecha del 20 de enero de 1969.

Decreto 2555 de 2010. Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones. 15 de julio de 2010. D. O. No. 47771.

Decreto 154 de 2022. Por el cual se modifica la estructura del Fondo Nacional del Ahorro Carlos Lleras Restrepo, y se determinan las funciones de sus dependencias. 28 de enero de 2022. D. O. No. 51931.

Decreto 1607 de 2022. Por el cual se modifica el Decreto 1077 de 2015 en relación con el precio máximo de la vivienda de interés social. 05 de agosto de 2022. D. O. No. 52117.

Decreto 1962 de 2023. Por el cual se homogeneizan las disposiciones que regulan la gobernanza y los regímenes de las entidades públicas de servicios financieros. 15 de noviembre de 2023. D. O. No. 52580.

Escuela Superior de Administración Pública. (2024). Guías para el desarrollo de las prácticas de estudiantes como opción de grado.

Fondo Nacional del Ahorro. (s. f.). *Plan Estratégico Institucional 2023 – 2026*.

[OT7253 PEI 2023 2026 INFOGRAFIA 3A.pdf](#).

Fondo Nacional del Ahorro. (s. f.). *Transparencia y acceso a la información*. [Transparencia y Acceso a la Información](#).

Ley 432 de 1998. Por el cual se reorganiza el Fondo Nacional de Ahorro, se transforma su naturaleza jurídica y se dictan otras disposiciones. 29 de enero de 1998. D. O. 43227.

Ley 1114 de 2006. Por la cual se modifica la Ley 546 de 1999, el numeral 7 del artículo 16 de la Ley 789 de 2002 y el artículo 6o de la Ley 973 de 2005 y se destinan recursos para la vivienda de interés social. 27 de diciembre de 2006. D. O. No. 46494.

Ley 1780 de 2016. Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones. 02 de mayo de 2016. D. O. No. 49861.

Ley 2043 de 2020. Por medio de la cual se reconocen las prácticas laborales como experiencia profesional y/o relacionada y se dictan otras disposiciones. 27 de julio de 2020. D. O. No. 51388.

Resolución 064 de 2011. Por medio de la cual se actualizan y compendian las funciones de las dependencias del Fondo Nacional del Ahorro. 02 de junio de 2011.

Resolución 001 de 2024. Por medio de la cual se adopta el programa de excelencia institucional denominado “LOS +NOTAbles FNA”. 09 de enero de 2024.